



BRE BANK SA



SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI BRE BANKU SA W 2008 R.

Warszawa, 27 lutego 2009 r.

SPIS TREŚCI

Zewnętrzne warunki działania BRE Banku	4
I. Gospodarka Polski w 2008 roku	4
I.1. Spowolnienie gospodarcze	4
I.2. Spadek inflacji i obniżki stóp procentowych NBP	4
I.3. Pogorszenie się sytuacji na rynku pracy	5
II. Sytuacja sektora bankowego w 2008 r.	5
II.1 Sytuacja na rynku depozytów i kredytów	5
II.2. Wyniki finansowe banków	6
II.3. Nowe banki i zmiany właścicielskie	7
III. 2008 rok na GPW – głęboka bessa	7
Działalność BRE Banku w 2008 r.	8
I. Czynniki i zdarzenia mające wpływ na wyniki BRE Banku	8
II. Akcjonariat i notowania akcji BRE Banku na GPW	9
II.1. Commerzbank AG – główny akcjonariusz BRE Banku	9
II.2. Silny spadek kursu akcji BRE Banku na GPW	9
III. Rozwój BRE Banku w Obszarze Korporacje i Rynki Finansowe	11
III.1. Klienci Korporacyjni i Instytucje	11
III.1.1. Klienci korporacyjni BRE Banku i dedykowana im oferta	11
III.1.2. Udział w rynku kredytów i depozytów korporacyjnych	11
III.1.3. Strategiczne linie produktowe	12
III.1.4. Rozwój oferty	12
III.1.5. Rozwój sieci terenowej	13
III.1.6. Finansowanie projektów i kredyty konsorcjalne	13
III.2. Działalność Handlowa i Inwestycyjna	13
III.2.1. Rynki Finansowe	13
III.2.2. Inwestycje własne	14
IV. Obszar Bankowości Detalicznej i Private Banking	14
IV.1. Bankowość Detaliczna – mBank i MultiBank	15
IV.1.1. Klienci i rachunki	15
IV.1.2. Depozyty i fundusze inwestycyjne	15
IV.1.3. Kredyty	16
IV.1.4. Karty	16
IV.1.5. Rozwój sieci dystrybucji	17
IV.1.6. Ważniejsze nowości w ofercie	17
IV.1.7. mBank Czechy/Słowacja	17
IV.2. Private Banking	18
V. Wyniki finansowe BRE Banku w 2008 r.	19
V.1. Zmiany w bilansie w 2008 r.	19
V.2. Rachunek zysków i strat BRE Banku	20

V.3. Wskaźniki efektywności	22
VI. Zatrudnienie w BRE Banku	22
VI.1. System Motywacyjnej BRE Banku	23
VII. Nakłady inwestycyjne	23
VIII. Podstawowe ryzyka w działalności BRE Banku	24
VIII.1. Proces dostosowawczy do wymogów Basel II	24
VIII.2 Ryzyko kredytowe	24
VIII.3. Ryzyko płynności	25
VIII.4. Ryzyko rynkowe	25
VIII.5. Ryzyko operacyjne	26
IX. Ocena wiarygodności finansowej BRE Banku	27
IX.1 Ratingi agencji Fitch Ratings	27
IX.2. Ratingi Agencji Moody's Investors Service	27
X. Corporate Governace	28
X.1. Dobre praktyki i etyczne kodeksy branżowe	28
X.2. Nowe regulacje w BRE Banku z zakresu Corporate Governance	28
X.3. Relacje Inwestorskie	29
XI. Działalność BRE Banku na rzecz otoczenia	30
XII. Najważniejsze przyznane w 2008 r. nagrody i wyróżnienia	31
XIII. Plany BRE Banku na 2009 r.	32
XIII.1. Warunki realizacji planów na 2009 - scenariusz makroekonomiczny	32
XIII.2. Scenariusz dla sektora bankowego	32
XIII.3. BREnova - odpowiedź na wyzwania rynku	33
XIV. Informacja o wyborze audytora	34
XV. Władze BRE Banku.....	34
XV.1. Rada Nadzorcza	35
XV.1.1. Zmiany i skład Rady Nadzorczej	35
XV.1.2. Zasady wynagradzania członków Rady Nadzorczej	36
XV.2. Zarząd BRE Banku	36
XV.2.1. Skład Zarządu i zmiany w 2008 r.	36
XV.2.2. Wynagrodzenie Zarządu	37
XVI. Oświadczenia Zarządu Banku	38

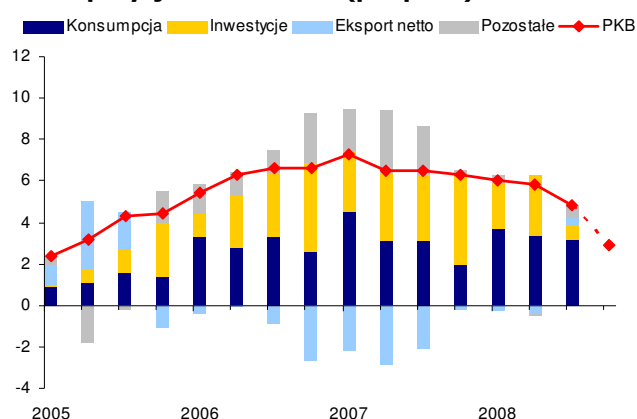
Zewnętrzne warunki działania BRE Banku

I. Gospodarka Polski w 2008 roku

I.1. Spowolnienie gospodarcze

W 2008 r. z kwartału na kwartał nasilały się symptomy cyklicznego osłabienia aktywności gospodarczej. Dynamika PKB obniżyła się z 6,0% r/r w I kwartale do około 2,9% w IV kwartale. Według wstępnych danych GUS w skali całego 2008 r. dynamika PKB wyniosła 4,8% z 6,7% rok wcześniej. Znacznie szybciej spadała dynamika inwestycji, która w IV kwartale osiągnęła około 3,5% r/r (szacunek BRE), wobec ponad 15% w I połowie 2008 r. Czynnikiem pozwalającym na utrzymanie relatywnie wysokiej dynamiki PKB było spożycie indywidualne, które w całym 2008 r. wzrosło o 5,4% r/r.

Dekompozycja wzrostu PKB (pkt.proc.)



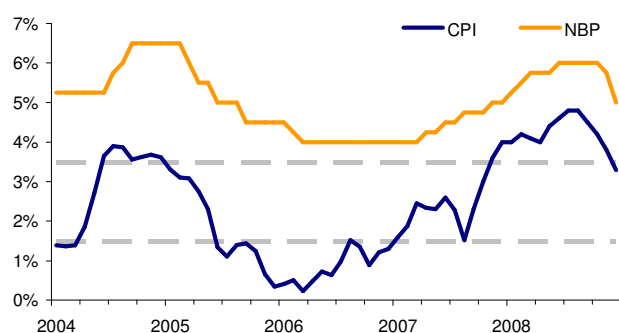
W ślad za dynamiką inwestycji obniżyła się natomiast dynamika importu (do 5,9% r/r), co pozwoliło na osiągnięcie – po raz pierwszy od 2005 roku – dodatniej kontrybucji salda handlu zagranicznego do wzrostu PKB (0,3 pkt. proc.). Warto podkreślić, że odnotowane w III kwartale oznaki spowolnienia gospodarczego pojawiły się jeszcze przed załamaniem się płynności na polskim rynku międzybankowym i związanymi z tym ograniczeniami w dostępie do kredytów.

I.2. Spadek inflacji i obniżki stóp procentowych NBP

Inflacja mierzona wskaźnikiem CPI osiągnęła swój szczyt (4,8% r/r) w lipcu i sierpniu ub. roku i od tej pory zaczęła systematycznie spadać, osiągając w grudniu poziom 3,3% r/r i powracając do przedziału dopuszczalnych odchyleń od celu NBP. Spadkowy trend inflacji powinien utrzymać się w 2009 r. pozwalając na zbliżenie się wskaźnika CPI do oficjalnego celu nie później niż w końcu tego roku.

Do złagodzenia presji inflacyjnej przyczyniają się przede wszystkim spadające ceny surowców i niska dynamika cen żywności. Inflacja bazowa (po wyłączeniu cen żywności i energii) utrzymywała się do listopada ub.r. na podwyższonym poziomie (2,9% r/r), ale poczynając od grudnia również i ten wskaźnik powinien zacząć się obniżać. Pewną przeszkodą dla szybszego spadku inflacji jest obserwowana od końca lipca 2008 r. silna deprecjacja złotego (o prawie 30% w relacji do euro i około 50% wobec dolara), ale w warunkach obniżającej się aktywności gospodarczej skutki osłabienia waluty w mniejszym stopniu przekładają się na dynamikę cen.

Stopa inflacji CPI (% r/r) i stopa interwencyjna NBP (%)



Szybko pogarszające się perspektywy wzrostu gospodarczego i słabnąca presja inflacyjna skłoniły RPP do rozpoczęcia w listopadzie ub.r. cyklu obniżek stóp procentowych. Stopa referencyjna NBP zredukowana została wówczas o 25 pkt. bazowych, a w grudniu o kolejne 75 pkt. bazowych (do poziomu 5%).

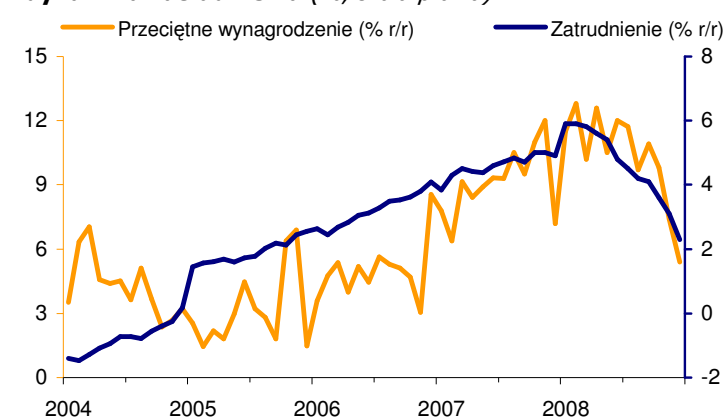
Dodatkowym argumentem na rzecz złagodzenia polityki pieniężnej w Polsce były radykalne redukcje stóp procentowych dokonywane przez wiele innych banków centralnych.

Dla przeciwdziałania skutkom zaburzeń płynności na rynku międzybankowym i utrudnień w dostępie do finansowania w walutach obcych NBP uruchomił operacje zasilające repo w PLN oraz swapy walutowe dla EUR, USD i CHF. Złagodzone zostały również wymogi dotyczące zabezpieczeń składanych przez banki w transakcjach z NBP.

I.3. Pogorszenie się sytuacji na rynku pracy

Spowolnienie gospodarcze zaczęło już znajdować swe odzwierciedlenie w pogarszaniu się sytuacji na rynku pracy. Już od wiosny ub. roku spada poziom zatrudnienia w przetwórstwie przemysłowym, a roczna dynamika zatrudnienia w całym sektorze przedsiębiorstw obniżyła się z blisko 6% na początku roku do 2,3% w jego końcu. W listopadzie i grudniu odnotowano zmniejszenie liczby pracowników. W trakcie 2009 r. dynamika ta może osiągnąć wartości ujemne, co z kolei wpłynie na silne osłabienie presji płacowej.

Dynamika przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw (% r/r, skala lewa) i dynamika zatrudnienia (% r/r, skala prawa)



Tempo wzrostu wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw obniżyło się już z ponad 11% w I kw. 2008 r. do 5,4% w grudniu. Ten spadkowy trend będzie zapewne kontynuowany w 2009 r. Efektem pogarszającej się sytuacji gospodarczej jest również odnotowany w grudniu ub. roku dość silny wzrost stopy bezrobocia (do około 9,5%, wobec 11,4% rok wcześniej).

Skala spadku zatrudnienia jest znacznie wyższa, niż wynikałoby to z sezonowych fluktuacji. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa rozpoczęły już dostosowanie zatrudnienia do pogarszających się warunków makroekonomicznych.

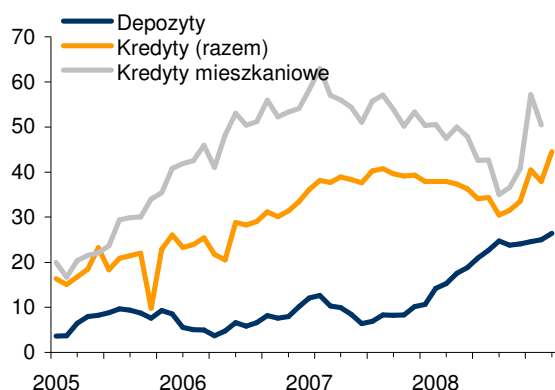
II. Sytuacja sektora bankowego w 2008 r.

II.1 Sytuacja na rynku depozytów i kredytów

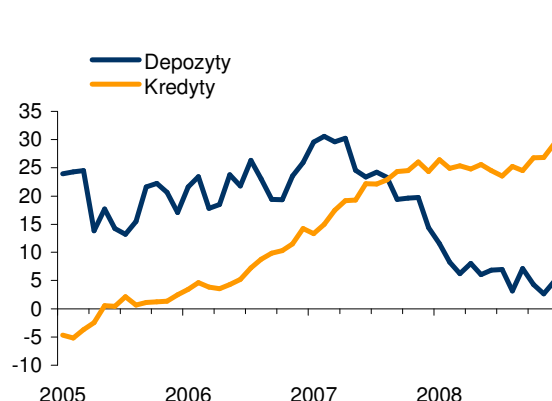
Dynamika należności sektora bankowego osiągnęła w 2008 r. rekordowo wysoki poziom 36,1% r/r. W dużej mierze przyczyniło się do tego jednak silne osłabienie złotego, zwiększające wartość kredytów udzielonych w walutach obcych. Dynamika kredytów złotych wyniosła w tym okresie nieco ponad 20%.

Wyrażona w złotych wartość zobowiązań gospodarstw domowych z tytułu walutowych kredytów mieszkaniowych wzrosła w 2008 r. o ponad 100%. Wartość wszystkich kredytów udzielonych gospodarstwom domowym zwiększyła się w ub. roku o 45%. Najwyższy od dziesięciu lat poziom osiągnęła dynamika kredytów dla przedsiębiorstw, która w końcu ub. roku zbliżyła się do 29%. Także i w tym przypadku do wzrostu złotowej wartości należności banków przyczyniły się w pewnym stopniu zmiany kursowe.

Gospodarstwa domowe **Dynamika depozytów i kredytów (% r/r)**



Przedsiębiorstwa **Dynamika depozytów i kredytów (% r/r)**



Depozyty i inne zobowiązania banków rosły wprawdzie wyraźnie wolniej niż należności, ale ich dynamika osiągnęła w grudniu ub. roku najwyższy poziom od końca 1999 r. (20,8% r/r). Przyczynił się do tego szybki wzrost depozytów gospodarstw domowych (26,8% r/r), w dużej mierze spowodowany wycofywaniem środków z funduszy inwestycyjnych. Do zwiększania oszczędności zachęcały podniesione w wyniku konkurencji między bankami stawki oprocentowania depozytów, jak i zapewne chęć zgromadzenia rezerw w związku z pogarszaniem się warunków makroekonomicznych i rosnącym ryzykiem utraty źródeł stałego dochodu.

Tempo wzrostu depozytów przedsiębiorstw utrzymywało się przez prawie cały 2008 rok na relatywnie niskim i słabnącym poziomie (4,9% r/r), co odzwierciedlało pogarszającą się dynamikę zysków przedsiębiorstw i zwiększone wykorzystanie własnych środków na zaspakajanie bieżących potrzeb finansowych. Dla wypełnienia luki pomiędzy dynamiką kredytów i depozytów banki musiały w szerokim zakresie korzystać z finansowania zagranicznego, co znalazło swój wyraz w odnotowanym w 2008 r. wzroście pasywów zagranicznych o blisko 108 mld zł, przy czym połowa tego przyrostu przypadła na ostatni kwartał roku. Także i w tym przypadku istotny wpływ na przyspieszenie wzrostu złotowej wartości tych pasywów miała deprecjacja polskiej waluty.

II.2. Wyniki finansowe banków

Według wstępnych danych Komisji Nadzoru Finansowego w 2008 r. (dane jednostkowe) banki wypracowały zysk w wysokości 18,1 mld zł, o 8,3% więcej, niż przed rokiem. Wynik netto wzrósł o 7,9% (z 13,7 mld zł do 14,8 mld zł).

Wzrostowi wyników nie towarzyszył wzrost efektywności mierzony stopą zwrotu z kapitału (RoE netto), wartość tego wskaźnika pozostała na podobnym poziomie (22,4% versus 22,5% rok wcześniej), ale poprawie uległa efektywność kosztowa. Wskaźnik kosztów do dochodów spadł z 56,3% na koniec 2007 roku do 53,9% na koniec 2008. Współczynnik wypłacalności obniżył się z 12,1% do 10,8% na koniec grudnia 2008 r.

Kryzys finansowy wraz ze spowolnieniem gospodarczym znalazł odbicie w wynikach banków w czwartym kwartale. Wynik brutto za IV kwartał wyniósł 2,7 mld zł, podczas gdy w poprzednich trzech kwartach wynosił on po około 5 mld zł. Już od trzeciego kwartału 2008 roku gwałtownie zaczęły wzrastać rezerwy celowe. Podczas, gdy przez pierwsze półrocze banki zawiązywały rezerwy na około 700 mln zł kwartalnie, to w trzecim kwartale odpisy wyniosły 1,1 mld zł, a w czwartym już ponad 2 mld zł. Saldo rezerw celowych za cały 2008 rok wyniosło 4,7 mld zł i było wyższe aż o 173% w stosunku do salda za 2007 rok. Natomiast udział należności zagrożonych w należnościach sektora niefinansowego obniżył się z 5,2% do 4,4%.

Kryzys na rynkach finansowych objawił się również w formie kryzysu zaufania pomiędzy bankami działającymi w Polsce, co na jesieni 2008 roku doprowadziło praktycznie do zamarcia rynku międzybankowego. Banki posiadające nadwyżki pieniędzy wolały go ulokować w NBP lub w dłużnych papierach wartościowych. Skutkiem tego stanu rzeczy był wzrost stóp procentowych na rynku międzybankowym znacząco powyżej stóp NBP.

Wobec dużych trudności w pozyskiwaniu pieniędzy z rynku międzybankowego, banki położyły nacisk na finansowanie się depozytami od klientów. To wywołało walkę pomiędzy nimi o depozyty, których oprocentowanie w wielu bankach osiągnęło wartości z przedziału 8-10%, tym samym znacznie przewyższając poziom stóp procentowych rynku międzybankowego.

II.3. Nowe banki i zmiany właścicielskie

W trakcie roku 2008 wiele uwagi poświęcano zapowiadnemu na jesień wejściu dwóch nowych graczy: Alior Banku oraz Allianz Banku. Pierwszy z nich należy do grupy finansowej Carlo Tassara, która wyłożyła na ten bank kapitał w wysokości 400 mln EUR, co było rekordem w Polsce w przypadku budowania banku od podstaw. Kapitał własny Alior Banku wyniósł na starcie 1,5 mld zł, co od razu ulokowało go w pierwszej dziesiątce największych banków w Polsce. Otwarcie nastąpiło w listopadzie, w ofercie zawarto kilka innowacyjnych na rynku polskim produktów, po czym nastąpił dynamiczny rozwój tego banku.

Natomiast Allianz Bank rozpoczął działalność z początkiem grudnia. Od początku był on postrzegany bardziej jako dodatkowa działalność dużego ubezpieczyciela.

GE Money Bank sfinalizował przejęcie Banku BPH (tzw. „mini BPH”, czyli mniejszej części Banku BPH po podziale w 2007 roku).

W wyniku perturbacji wynikających ze światowego kryzysu finansowego, Grupa AIG zdecydowała się na sprzedaż AIG Bank Polska. Jednym z potencjalnych nabywców i jednocześnie jedynym, który się ujawnił, jest PKO BP.

III. 2008 rok na GPW – głęboka bessa

2008 rok był najgorszym okresem w historii warszawskiej giełdy. Pogłębiający się globalny kryzys finansowy połączony z nasilającą się zapaścią największych gospodarek świata, skutkował wycofywaniem się kapitału zagranicznego z giełdy i spadkiem wszystkich indeksów. Tendencje spadkowe nasiliły się w II półroczu, a szczególnie ostro indeksy spadły po wrześniowym bankructwie Lehman Brothers. W rezultacie WIG obniżył się o ponad 50%. Dotychczas najgorszy był rok 1994, kiedy to indeks szerokiego rynku stracił 40%. W konsekwencji w 2008 roku GPW należała do najsłabszych parkietów na świecie, pomimo iż tak głęboki spadek notowań nie był uzasadniony relatywnie dobrą kondycją polskiej gospodarki. Indeksy rynków w krajach pogrążonych w recesji radziły sobie lepiej: londyński FTSE stracił 32%, a nowojorski Dow Jones 34%.

Wartość rynkowa firm notowanych na GPW w 2008 roku topniała z miesiąca na miesiąc. Kapitalizacja spółek notowanych na GPW w ciągu roku spadła o ponad 625 mld zł (do ok. 450 mld zł). Najbardziej nominalnie straciły blue chipy. Najmniej z dwudziestki największych spółek obniżył się kurs akcji TP SA - o 15%. Na przeciwnym biegunie znalazły akcje się Polnordu, których kurs spadł o prawie 80%.

Pomimo bessy, w 2008 roku na rynkach prowadzonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie zadebiutowały w sumie 94 spółki: 33 na głównym rynku GPW oraz 61 na rynku alternatywnym NewConnect. Wartość ofert przekroczyła 9,5 mld zł. Do notowań trafiły akcje 3 spółek zagranicznych: Atlas Estates Ltd. (Wyspa Guernsey), Belvedere (Francja) oraz NWR (Czechy). W porównaniu z 2007 rokiem liczba debiutów w Warszawie spadła tylko o 11 spółek. Według danych Europejskiej Federacji Giełd Papierów Wartościowych (FESE) po 11 miesiącach 2008 roku warszawski parkiet zajmował pierwsze miejsce w Europie pod względem liczby IPO, wyprzedzając nie tylko wszystkie giełdy naszego regionu, ale także takie rynki, jak Londyn, Euronext, czy OMX.

W 2008 roku również spółki już notowane na rynku sięgały po nowe środki dzięki emisjom wtórnym (SPO). Wartość wtórnych emisji wyniosła ok. 2 mld zł.

Na zachowanie indeksów i cen akcji spółek bardzo duży wpływ miała też utrzymująca się niekorzystna sytuacja w zakresie przepływów funduszy. Według danych analityków DM BZWBK, odpływy z funduszy inwestycyjnych wyniosły w 2008 roku 33mld zł, podczas gdy w 2007 roku klienci wpłacili do nich 32,4mld zł. Na koniec grudnia 2008 roku polskie fundusze inwestycyjne utrzymywały w swoich portfelach akcje o wartości 25,4mld zł, o 60% mniej niż rok wcześniej.

Polskie fundusze emerytalne w 2008 roku kupiły akcje o wartości netto 9,6mld zł. Średni udział akcji w portfelach funduszy emerytalnych wyniósł na koniec grudnia 2008 roku 21,6%, najmniej w historii funduszy emerytalnych w Polsce. Wartość akcji w portfelach funduszy emerytalnych na koniec 2008 roku wyniosła 29,9mld zł, co oznacza spadek o 38% w skali roku.

Na koniec 2008 roku polscy inwestorzy instytucjonalni posiadali portfel akcji, stanowiący 12% kapitalizacji rynkowej spółek na GPW i ponad 49% ich akcji w wolnym obrocie.

Działalność BRE Banku w 2008 r.

I. Czynniki i zdarzenia mające wpływ na wyniki BRE Banku

Zysk netto BRE Banku w 2008 r. wyniósł 829,5 mln zł (901,5 mln zł w wyrażeniu brutto) wobec zrealizowanego w poprzednim roku poziomu 637,2 mln zł (788,4 mln zł zysku brutto), co oznacza wzrost o 30,2%. Poziom zysku brutto był o 14,3% wyższy.

Wyższą dochodowość osiągnięto w efekcie znacznego wzrostu dochodów z działalności podstawowej – wynik odsetkowy było 43,2% wyższy, wynik z opłat i prowizji powiększył się o 10,4%. Istotnie, bo 31 mln zł (+82,1%) wzrosły dochody z dywidend, do czego przyczyniły się dobre wyniki spółek w 2007 r.

Podobnie do poprzedniego roku istotny wpływ na zrealizowane wyniki miały jednorazowe transakcje kapitałowe. W 2008 roku była to sprzedaż akcji spółki Vectra SA, z zyskiem na poziomie 137,7 mln zł, oraz sprzedaż spółki Aegon PTE z wpływem na jednostkowy zysk brutto BRE Banku na poziomie 134,4 mln zł.

Po stronie dochodowej słabszy (-5,3%) niż przed rokiem był wynik na działalności handlowej. Było to spowodowane pogorszeniem koniunktury rynkowej i niekorzystnymi zmianami w kształtowaniu kursów walutowych i stóp na rynku międzybankowym. Skutkiem tych zjawisk była negatywna wycena opcji i instrumentów CIRS (56,6 mln zł) oraz ujemny wynik na instrumentach finansowych, co miało miejsce w IV kwartale 2008 r.

Po stronie kosztów nastąpił wzrost ogólnych kosztów administracyjnych o 23,4%. Spowodowane to było wzrostem skali działalności, zarówno w kraju, jak i w Czechach i na Słowacji – rozbudową sieci placówek, wzrostem zatrudnienia, tworzeniem rezerw na premie (zgodnie z wynikami osiąganymi przez Bank).

Dużym obciążeniem dla wyniku Banku w minionym roku były rezerwy na kredyty w wysokości 218,7 mln zł w porównaniu z 58,2 mln zł przed rokiem. Przyczyn takiego stanu rzeczy było kilka: pogorszenie sytuacji finansowej kredytobiorców – klientów korporacyjnych, szybko rosnący portfel kredytów detalicznych, który spowodował konieczność utworzenia wyższej rezerwy portfelowej. Dodatkowo w 2008 r. dla portfela kredytów detalicznych uległ wydłużeniu okres identyfikacji straty (tzw. LIP factor) z wpływem na ich zwiększenie o około 6 mln zł. Dodatkowym czynnikiem była konieczność utworzenia rezerw w kwocie 27,7 mln zł na kredyty powiązane z transakcjami pochodnymi.

Większość tych negatywnych czynników odczuwalna była głównie w IV kwartale minionego roku. Efektem (przy jednoczesnym spowolnieniu akcji kredytowej w detalu i spadku dochodów prowizyjnych z tego tytułu) był ujemny wynik IV kwartału na poziomie 17,9 mln zł straty brutto.

Pomimo tego wysoka dochodowość kwartałów poprzednich pozwoliła uzyskać w całym 2008 roku zysk przewyższający poziom z roku poprzedniego oraz utrzymać wysoką dochodowość działania, wyrażoną satysfakcjonującym poziomem wskaźników finansowych. Stopa zwrotu na kapitale BRE Banku (skalkulowana jako relacja zysku brutto do średniego stanu kapitałów z wyłączeniem zysku bieżącego) wyniosła na koniec 2008 roku 31,1% wobec 32,8% w roku poprzednim. Współczynnik koszty/dochody osiągnął poziom 52,3% wobec 54,3% przed rokiem, natomiast współczynnik wypłacalności tylko nieznacznie obniżył się do poziomu 10,04% wobec 10,65% przed rokiem.

Do najważniejszych czynników kształtujących wynik finansowy w 2008 roku zaliczyć należy:

1. Wysoki dochód z jednorazowych transakcji kapitałowych w łącznej kwocie 272,1 mln zł.
2. Utrzymujący się wzrost portfela kredytowego - głównie klientów indywidualnych, przy nieco niższej dynamice wzrostu kredytów klientów korporacyjnych - a także wzrost depozytów klientów, spowolniony nieco w ostatnim kwartale roku, co w sposób pozytywny wpływa na strukturę bilansu z punktu widzenia dochodowości działania. Tendencje te znalazły odzwierciedlenie w stałym wzroście dochodów z działalności powtarzalnej. Wzrost portfela kredytów w ciągu roku wyniósł 60,2% (ok. 15,9 mld zł), przekładając się na adekwatny wzrost udziału w sumie bilansowej do poziomu 58,4% na koniec roku.
3. Osiągnięcie znaczącego wzrostu obrotów na walutowych transakcjach z klientami, odzwierciedlone w znaczącym wzroście wyniku z pozycji wymiany.
4. Wpływ pogarszających się warunków rynkowych oraz płynności na ograniczenie możliwości generowania dochodów, wzrost kosztów pozyskania środków finansujących działalność, a także negatywny wpływ na wycenę instrumentów płynnościowych oraz instrumentów pochodnych.

5. Istotny wzrost rezerw kredytowych związany ze skutkami dekonunktury rynkowej na sytuację klientów Banku.
6. Kontynuację rozwoju sieci placówek detalicznych oraz korporacyjnych a także wdrożenie projektu transgranicznej ekspansji mBanku.
7. Utrzymanie dyscypliny kosztów z uwzględnieniem wzrostu głównych wielkości biznesowych i wzrostu przychodów.

II. Akcjonariat i notowania akcji BRE Banku na GPW

II.1. Commerzbank AG – główny akcjonariusz BRE Banku

BRE Bank posiada strategicznego akcjonariusza. Jest nim Commerzbank AG, który wcześniej bezpośrednio, a obecnie poprzez swoją w 100% zależną spółkę Commerzbank Auslandsbanken Holding AG, od wielu lat jest zaangażowany kapitałowo w BRE Bank.

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

Commerzbank jest drugim co do wielkości prywatnym bankiem niemieckim, z rozległą siecią oddziałów w Niemczech i Europie. W 2008 r. zapadła decyzja o przejęciu przezeń Dresdner Banku AG. Ta jedna z największych fuzji w historii niemieckiej bankowości zostanie sfinalizowana w 2009 r.

Pod koniec 2008 r. w efekcie następstw światowego kryzysu finansowego Commerzbank skorzystał z rządowego programu pomocy dla sektora finansowego i otrzymał 8,2 miliarda euro, które podniosły o 10% jego kapitały. Po raz drugi został zasilony kwotą w wysokości 10 miliardów euro z państwowego funduszu SoFFin. W zamian za to państwo uzyskało od Commerzbanku pakiet mniejszościowy (25 procent akcji plus jedna akcja), wystarczający na blokowanie decyzji podejmowanych przez zarząd Commerzbanku i walne zgromadzenie akcjonariuszy.

Pomimo tych zmian własnościowych BRE Bank, zgodnie z deklaracjami Zarządu Commerzbanku, nadal ma pozostać w Grupie Commerzbanku i być najważniejszą spółką w Europie Środkowej i Wschodniej.

Ponieważ w Polsce działa Dresdner Polska - spółka córka przejętego Dresdner Banku, BRE Bank powołał w styczniu 2009 r. zespół projektowy, którego zadaniem będzie przeanalizowanie możliwości i konsekwencji ewentualnego połączenia działalności w Polsce.

Na koniec 2008 r. Commerzbank Auslandsbanken Holding AG posiadał 69,78% akcji i głosów na WZ BRE Banku. Pozostałe 30,22% akcji znajduje się w wolnym obrocie (free float). Akcjami tymi obracają głównie inwestorzy finansowi (około $\frac{3}{4}$ free float). Jednym z nich, zgodnie z zawiadomieniem przesłanym BRE Bankowi, był na koniec 2008 r. Commercial Union Otwarty Fundusz Emerytalny BPH CU WBK, posiadający pakiet 5,05% akcji i głosów na WZ BRE Banku. Pozostałymi akcjami obracają inni inwestorzy, w tym indywidualni. Ponieważ nie przekraczają progu 5% akcji BRE Banku, nie mają obowiązku informowania o fakcie ich nabycia.

W związku z wydarzeniami w Commerzbanku agencje ratingowe obniżyły jego ratingi (Fitch obniżył rating indywidualny z B/C do C, a Moody obniżył perspektywę siły finansowej C ze stabilnej do negatywnej). Konsekwencją były zmiany w ratingach BRE Banku, co szerzej zostało przedstawione w rozdziale IX..

II.2. Silny spadek kursu akcji BRE Banku na GPW

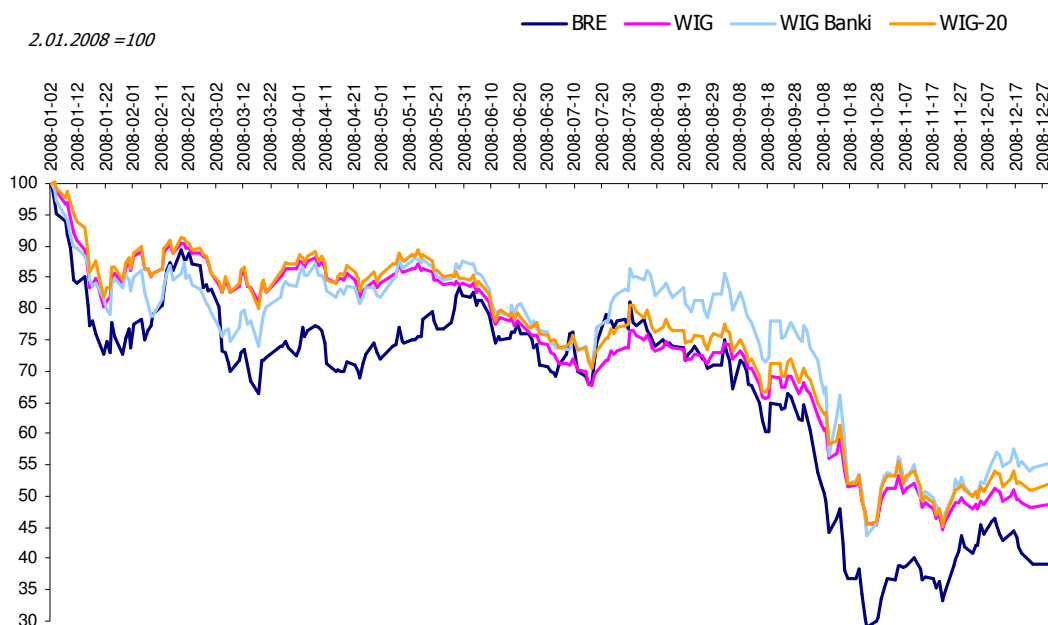
W 2008 roku wszystkie banki notowane na GPW odnotowały spadek kursu. Akcje BRE Banku zachowywały się gorzej niż szeroki rynek i sektor bankowy. Po bardzo dużych wzrostach obserwowanych w 2006 i 2007 roku, kiedy kurs akcji BRE przyszedł najwięcej wśród banków notowanych na GPW (odpowiednio o 97,1% i 47,2%), akcje BRE Banku w 2008 roku zanotowały duży spadek. W 2008 roku kurs akcji BRE spadł o 60,7% i był to jeden ze słabszych wyników wśród banków notowanych na GPW. Subindeks WIG-Banki spadł o 43,8%, a WIG o 51%.

Rok 2008 rozpoczął się kursem 500 zł, a zakończył 196,5 zł. Najniższy poziom akcji BRE osiągnęły 24 października, kiedy kurs wyniósł 145 zł.

Kapitalizacja Spółki na 31 grudnia 2008 r. wynosiła 5,8 mld zł (1,4 mld EUR) wobec 15,0 mld zł na koniec 2007 r.

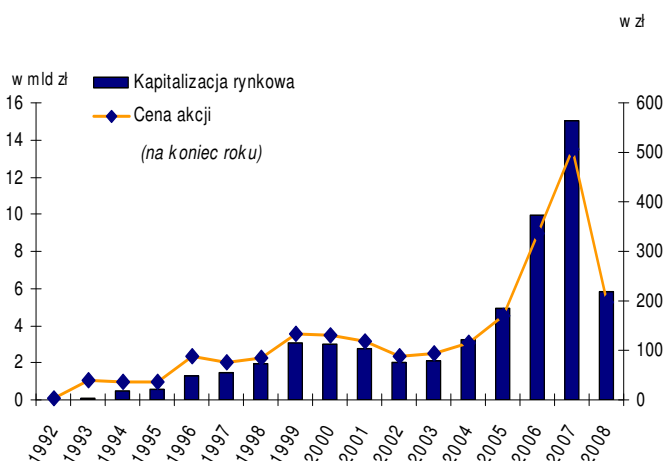
Najgorszym okresem dla notowań akcji BRE Banku, a równocześnie dla całej giełdy i sektora bankowego w 2008 roku, był IV kwartał, w którym kurs akcji BRE stracił 39%. Kumulacja negatywnych skutków kryzysu nastąpiła w październiku, kiedy kurs BRE stracił 43%, WIG 25%, a WIG-Banki 30%.

Dynamika kursu akcji BRE Banku w 2008 r. na tle indeksów WIG, WIG-20 i WIG Banki (2.01.2008 = 100)



Na notowania BRE Banku w 2008 roku miała wpływ głównie sytuacja panująca na giełdzie, gdzie dominowały duże spadki, które szczególnie dotknęły sektor bankowy. Wydarzeniem, które miało wyjątkowo duży, negatywny wpływ na kształtowanie się kursu akcji BRE Banku była zmiana na stanowisku Prezesa Zarządu banku, w marcu 2008 roku. Zaufanie inwestorów zostało w dużej mierze odbudowane dzięki działaniom Zarządu i Relacji Inwestorskich w maju, kiedy odbył się cykl spotkań Prezesa Zarządu z inwestorami instytucjonalnymi. Należy jednak pamiętać, że BRE Bank był do tej pory postrzegany jak lider wzrostu na polskim rynku, co, według analityków, może ulec zmianie ze względu na spowolnienie oczekiwane w 2009 roku i widoczne już w IV kwartale 2008 roku, szczególnie na rynku kredytów hipotecznych.

Cena akcji i kapitalizacja BRE Banku w latach 1992 – 2008



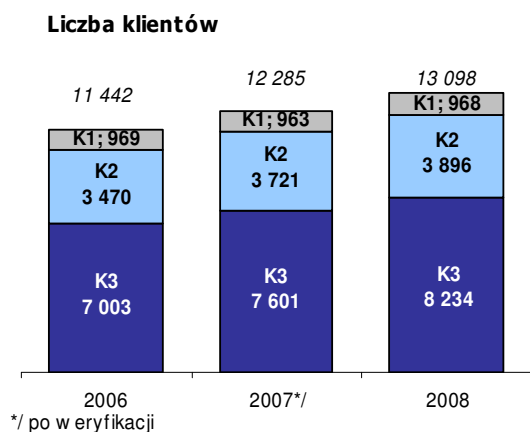
III. Rozwój BRE Banku w Obszarze Korporacje i Rynki Finansowe

III.1. Klienci Korporacyjni i Instytucje

III.1.1. Klienci korporacyjni BRE Banku i dedykowana im oferta

Klienci Bankowości Korporacyjnej są podzieleni na trzy segmenty:

- K1 – to segment obejmujący grupy kapitałowe oraz duże przedsiębiorstwa o rocznych obrotach powyżej 1 mld zł; w stosunku do tego segmentu zakłada się utrzymanie liczby obsługiwanych podmiotów. Klienci tego segmentu zgłaszają zapotrzebowanie na profesjonalne doradztwo zorientowane na finansowanie strukturyzowane, rynki kapitałowe oraz innowacyjne produkty. BRE Bank oferuje zaawansowane instrumenty finansowe oraz dostosowane do oczekiwań klientów rozwiązania technologiczne w zakresie instrumentów Cash Management oraz doradztwo w zakresie transakcji kapitałowych.
- K2 - do tego segmentu zalicza się średnie przedsiębiorstwa o rocznych obrotach od 30 mln zł do 1 mld zł; zakłada się wzrost liczby obsługiwanych firm z tego segmentu poprzez aktywną akwizycję podmiotów mających wysokie wymagania co do zakresu i jakości produktów finansowych oraz oczekujących najwyższych standardów obsługi, jak również doradztwa w zakresie usług finansowych. Strategicznymi dla klientów segmentu K2 są usługi w zakresie strukturyzacji finansowania transakcji handlowych obejmujące elementy finansowania zarówno bieżącego, jak i długoterminowego, głównie z wykorzystaniem instrumentów dyskontowych (dyskonto wierzytelności z regresem i bez regresu) oraz produkty rynku walutowego, instrumenty pochodne, proste i złożone zarządzanie środkami finansowymi z wykorzystaniem Elektronicznych Kanałów Dystrybucji oraz finansowanie inwestycyjne.
- K3 - to segment średnich i małych przedsiębiorstw o rocznych obrotach do 30 mln zł prowadzących pełną księgowość, ze szczególnym uwzględnieniem uczestników obrotu z zagranicą; w stosunku do tego segmentu zakłada się znaczne zwiększenie udziału w rynku. Strategiczna oferta produktowa skierowana do klientów segmentu K3 oparta jest na linii Pakietów EFEKT (EFEKT, EFEKT PLUS, EFEKT Finansowy, Efekt Inwestycyjny) zapewniających kompleksową obsługę bankową, dostosowaną do stopnia rozwoju i charakteru działalności przedsiębiorstwa. Produkty obciążone ryzykiem udostępniane są w ramach limitu, co upraszcza i przyspiesza dostęp do nich.



W 2008 roku pozyskano 2 433 nowych klientów korporacyjnych, z czego 76% stanowili klienci segmentu K3, a 19% klienci segmentu K2. Ubytek klientów był wynikiem jednorazowej inicjatywy weryfikacji bazy klientów.

Łączna liczba klientów korporacyjnych na koniec grudnia 2008 r. wyniosła 13 098 podmiotów (wzrost od końca 2007 roku netto o 813 firm).

Zgodnie z założeniami utworzona została sieć biur korporacyjnych, zmodernizowano też część oddziałów korporacyjnych.

III.1.2. Udział w rynku kredytów i depozytów korporacyjnych

W 2008 r. rynek kredytów dla przedsiębiorstw (ujęto tylko przedsiębiorstwa państwowe, prywatne i spółdzielcze, bez jednostek budżetowych oraz niebankowych instytucji finansowych, takich jak firmy leasingowe, instytucje ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne itp.) wzrósł o 29,3%. W Banku dynamika ta była nieco wolniejsza i wyniosła 27,2%. Udział akcji kredytowej BRE Banku kierowanej do przedsiębiorstw w akcji kredytowej całego sektora na koniec grudnia 2008 roku wyniósł 6,4%, w porównaniu do 6,5% na koniec 2007 roku.

Wartość depozytów przedsiębiorstw (definicja przedsiębiorstw jak przy kredytach) na koniec grudnia 2008 roku i była wyższa od poziomu z końca 2007 roku o 2,8%. Rynek depozytów przedsiębiorstw wzrósł w tym samym

okresie o 4,9%. Udział depozytów przedsiębiorstw w BRE Banku w wartości depozytów sektora przedsiębiorstw na koniec grudnia wyniósł 9,1%, wobec 9,3% w grudniu 2007 roku oraz wobec 10,9% na koniec listopada 2008 roku. Istotny spadek depozytów w ostatnich dniach roku wynikał z dumpingowego kwotowania depozytów (wykazywanych w bilansach na koniec roku) dla największych przedsiębiorstw przez niektóre banki.

III.1.3. Strategiczne linie produktowe

Cash management

Stale rozbudowywana oferta w zakresie cash management pozwala na zwiększenie zakresu transakcji objętych identyfikacją spływu należności oraz liczby klientów korzystających z zaawansowanych produktów w zakresie zarządzania środkami.

W 2008 roku liczba transakcji Polecenia Zapłaty wyniosła 2 419 tys. i była o 35% wyższa od liczby transakcji zrealizowanych w roku 2007. Dynamicznie przyrastała liczba transakcji Identyfikacji Płatności Handlowych. Od stycznia do grudnia 2008 roku liczba zrealizowanych transakcji wyniosła ponad 6,5 mln i była wyższa o 51% od liczby transakcji zrealizowanych w roku 2007. W 2008 roku o 32% wzrosła liczba klientów korzystających z konsolidacji środków na rachunkach bankowych, na koniec grudnia 2008 roku 416 klientów korzystało z oferty Cash pooling i Shared balanced.

Produkty bankowe z udziałem środków UE

W 2008 roku sprzedaż produktów związanych z wykorzystaniem środków UE w odniesieniu do roku ubiegłego wzrosła o 31%. Dochód prowizyjny zrealizowany na tych transakcjach wyniósł 3,3 mln zł. Według Gazety Prawnej (11.02.2009) BRE Bank z kwotą około 400 mln zł był drugim po PKO BP bankiem pod względem kredytów unijnych dla przedsiębiorstw udzielonych w 2008 r.

Instrumenty finansowe

W 2008 roku wynik zrealizowany na sprzedaży instrumentów finansowych klientom korporacyjnym wyniósł niemal 207 mln zł i był wyższy od osiągniętego w 2007 roku o 29,9%.

III.1.4. Rozwój oferty

W 2008 roku znacznie rozbudowano ofertę produktową, do najważniejszych wdrożeń można zaliczyć:

- iBRE Invoice. Net – system łączący funkcję elektronicznego wystawiania i prezentowania faktur z możliwością ich akceptacji i zapłaty przez dłużnika.
- iBRE Connect – unikatowe na rynku rozwiązanie umożliwiające zwiększenie efektywności zarządzania finansami firm - współpraca z systemem finansowo – księgowym SAP oraz SYMFONIA FORTE. Na 2009 rok planowane jest rozszerzenie funkcjonalności dla użytkowników kolejnego systemu finansowo księgowego SYMFONIA PREMIUM.
- Automatyczne kwotowanie lokat – zrealizowane rozwiązanie umożliwia automatyczne kwotowanie lokat dla klientów w oparciu o standardowe oprocentowanie lub oprocentowanie spersonalizowane uzależnione od potencjału danego klienta, terminu lokaty, waluty i kwoty transakcji. Rozwój produktu pozwoli na zwiększenie bazy depozytowej oraz ograniczenie ryzyka operacyjnego Banku.
- Polecenie przelewu SEPA – nowoczesny instrument płatniczy, regulowany przez zasady Systemu Polecenia Przelewu SEPA i przeznaczony do dokonywania przelewów w EURO w ramach Single Euro Payments Area.
- Rozszerzono funkcjonalność modułu TRADE FINANCE w ramach iBRE o gwarancję własną. Modyfikacja umożliwia składanie zleceń udzielenia gwarancji, zmiany kwoty lub daty ważności czynnych gwarancji oraz składanie innych dyspozycji dotyczących czynnych gwarancji.

III.1.5. Rozwój sieci terenowej

Rok 2008 stał pod znakiem rozwoju sieci terenowej placówek BRE Banku. Uruchomiono 17 biur korporacyjnych w całej Polsce, tak, że na koniec 2008 r. funkcjonowało łącznie 21 tego typu placówek. Otwarto nowy, trzeci z kolei oddział w Warszawie, dzięki czemu sieć oddziałów zwiększyła się do 24. Dokonano dalszej optymalizacji i reorganizacji funkcjonalnej i wizerunkowej sieci korporacyjnej.

III.1.6. Finansowanie projektów i kredyty konsorcjalne

W 2008 BRE Bank wziął udział w 10 transakcjach konsorcjalnych. Łączna kwota zaangażowania BRE z tytułu transakcji konsorcjalnych wyniosła równowartość 256,2 mln EUR.

Udzielono też 7 kredytów bilateralnych na łączną kwotę ok. 146 mln EUR. Pięć z nich, na łączną kwotę około 111,5 mln EUR, to transakcje typu „export project finance”. W ramach wsparcia polskich eksporterów zawarto umowy kredytowe z firmami z Rosji (4) i Tajlandii (1) na realizację obiektów przemysłowych, które zostały objęte ochroną ubezpieczeniową KUKE.

Znaczącymi transakcjami były kredyty konsorcjalne dla PKN Orlen - jeden na 300 mln EUR z partycypacją BRE Banku w wysokości 50 mln EUR, drugi na 325 mln EUR z partycypacją BRE na kwotę 50 mln EUR - oraz kredyt z ubezpieczeniem KUKE dla rosyjskiej spółki z branży drzewnej w wysokości 44,3 mln EUR.

Według stanu na 30.12.2008 r. łączna wartość tego portfela wynosiła 2,4 mld zł. Wartość portfela kredytów udzielonych w 2008 r. wyniosła 1,7 mld zł.

III.2. Działalność Handlowa i Inwestycyjna

III.2.1. Rynki Finansowe

Działalność na rynkach finansowych przyniosła w 2008 r. dobre wyniki, głównie dzięki bardzo dobrym pierwszym trzem kwartałom (z rekordowym trzecim kwartałem), co pozwoliło w skali roku zneutralizować relatywnie najsłabsze wyniki czwartego kwartału. Do istotnych zmian w zakresie prowadzonego biznesu w 2008 roku należy zaliczyć:

- W zakresie emisji papierów dłużnych
 - spadek wartości rynkowej papierów krótkoterminowych o ok. 0,9 mld zł rok do roku do poziomu 1,6 mld zł na koniec roku,
 - znaczący spadek wartości rynkowej wyemitowanych papierów średnioterminowych (z ok. 2,4 mld zł w 2007 roku do 0,8 mld zł w 2008 roku), głównie ze względu na brak popytu wśród inwestorów w II półroczu 2008,
 - podpisanie nowych programów emisji z następującymi podmiotami: Rabobank, Nordea Bank, BGŻ, Polbank, Toyota, TVN, Polnord, Polfactor, Tauron Polska Energia,
- W zakresie współpracy z Bankowością Detaliczną
 - sukcesywne zwiększanie wolumenu strukturyzowanych lokat inwestycyjnych dla klientów MultiBanku,
 - zakończenie prac z mBankiem nad wprowadzeniem lokat strukturyzowanych do oferty,
 - rozpoczęcie współpracy w zakresie lokat strukturyzowanych z BRE Wealth Management,
- W zakresie działalności handlowej
 - rozpoczęcie wdrażania platformy do elektronicznego handlu transakcjami fx z klientami Banku,
 - pomimo niesprzyjających warunków rynkowych w IV kwartale (bardzo niska płynność rynku, ograniczenia limitów na kontrahentów) - utrzymanie czołowych pozycji rynkowych w kluczowych segmentach rynku, m.in. w rankingu Ministerstwa Finansów dla dealerów skarbowych papierów wartościowych (III miejsce); w rankingu Fitch Polska dla organizatorów emisji papierów dłużnych (miejsce I-III w zależności od kategorii emitentów).

III.2.2. Inwestycje własne

Według stanu na 31.12.2008 r. łączna wartość portfela inwestycji własnych (w tym Garbary Sp. z o.o. i Tele-Tech Investment Sp.z o.o.) wynosiła w cenie nabycia 250,9 mln zł (spadek w stosunku do końca ubiegłego roku o 183,0 mln zł). Na spadek wartości portfela w cenie nabycia w stosunku do 31.12.07 r.łożyły się głównie:

- zmniejszenia wynikające ze sprzedaży papierów wartościowych na łączną kwotę 125 mln zł (Vectra SA, Vectra Inwestycje SA);
- zmniejszenia wynikające z wykupu obligacji na łączną kwotę 80 mln zł (Internet Group SA, Marvipol SA, JM Holdings S.a.r.l.);
- zwiększenia wynikające z objęcia obligacji/zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego na łączną kwotę 22 mln zł (Internet Group S.A., Garbary Sp. z o.o.)

Inwestycje własne BRE Banku SA (w mln zł)	31.12.2007	31.12.2008	Zmiana	
			Wartości	%
wartość w cenie nabycia	433,9	250,9	-183,0	-42,2
wartość bilansowa	558,4	234,3	-324,1	-58,0

Na koniec 2008 r. największą inwestycją kapitałową z portfela inwestycji własnych Banku było 0,76% udziału w kapitale PZU S.A. o wartości bilansowej 74 mln zł oraz 100% udziału w kapitale spółki Garbary o wartości bilansowej 56,4 mln zł. Ponadto w portfelu znajdowały się obligacje wyemitowane przez klientów w ramach mezzanine finance o wartości 95,1 mln zł.

IV. Obszar Bankowości Detalicznej i Private Banking

W ramach tej linii działalności prowadzone są rachunki bieżące dla klientów indywidualnych, rachunki oszczędnościowe, lokaty terminowe, oferowane są produkty inwestycyjne, karty kredytowe i debetowe, dokonywane rozliczenia finansowe, operacje wekslowe, czekowe oraz wystawiane gwarancje, udziela się kredytów hipotecznych i konsumpcyjnych. Oferta obejmuje również internetowe usługi maklerskie oraz usługi ubezpieczeniowe. Ofertę uzupełnia platforma e-commerce oraz pierwszy w Polsce niezależny, wirtualny operator komórkowy – mBank mobile.

Klientami są głównie osoby fizyczne, ale również mikroprzedsiębiorstwa (w mBanku) a także małe i średnie przedsiębiorstwa (MultiBank). Linia ta obejmuje również usługi Private Banking.

Począwszy od listopada 2007 r. mBank rozpoczął obsługę klientów poza granicami Polski, w Czechach i na Słowacji.

Obszar Bankowości Detalicznej, który w 2008 r. wygenerował ok. 1/4 zysku brutto Grupy BRE Banku, znacznie przekroczył większość ogłoszonych przed rokiem celów biznesowych:

- Liczba klientów mBanku i MultiBanku przekroczyła 2,5 mln wobec zakładanych 2,4 mln.
- Portfel kredytowy osiągnął wartość 25 mld zł (co oznacza wzrost o 90,3%) wobec zakładanych 19,4 mld zł, z tym, że w znacznym stopniu jest to efekt deprecjacji złotego względem CHF, w której to walucie udzielona jest większość kredytów hipotecznych, portfel kredytów udzielonych w CHF i wyrażony w tej walucie wzrósł o 67%.
- Depozyty klientów detalicznych (łącznie z Private Banking) wzrosły z 12,7 mld do 17,8 mld zł wobec planowanych 14,9 mld zł.
- Nastąpił rozwój ofert produktów (lokat) strukturyzowanych dla klientów mBanku, MultiBanku oraz dla zamożnych klientów obsługiwanych przez spółkę BRE Wealth Management.
- Nastąpił istotny wzrost sieci placówek – głównie małych mKiosków partnerskich (+50) ale też Centrów Usług Finansowych MultiBanku (+14).

Jednak w związku z rozszerzającym się kryzysem finansowym wstrzymana została ekspansja mBanku na inne rynki (poza Czechami i Słowacją). W końcu roku 2008 r. została mocno przyhamowana akcja kredytowa w zakresie kredytów hipotecznych.

IV.1. Bankowość Detaliczna – mBank i MultiBank

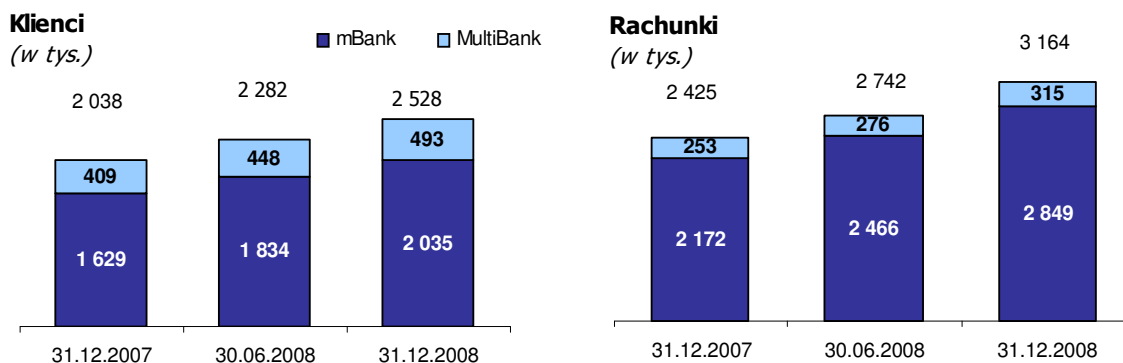
IV.1.1. Klienci i rachunki

Na koniec 2008 roku Bankowość Detaliczna BRE Banku obsługiwała 2 528,2 tys. klientów (w tym mBank 2 035,1 tys., MultiBank 493,1 tys.). W ciągu roku pozyskano 490,2 tys. nowych klientów (+24,1%; mBank 406,5 tys., MultiBank 83,7 tys.).

Bank obsługiwał 312,0 tys. mikroprzedsiębiorstw (mBank 238,1 tys., MultiBank 73,9 tys.). Od początku 2008 roku pozyskano 76,4 tys. klientów biznesowych (32,4%; mBank 64,8 tys., MultiBank 11,6 tys.).

Według stanu na 31 grudnia 2008 roku Bankowość Detaliczna prowadziła 3 163,9 tys. rachunków (mBank 2 848,7 tys., MultiBank 315,2 tys.). W 2008 roku liczba rachunków wzrosła o 739,0 tys. (+30,5%; mBank 676,7 tys., MultiBank 62,3 tys.).

Rachunków mikroprzedsiębiorstw było łącznie 375,3 tys. (mBank 301,5 tys., MultiBank 73,8 tys.). W ciągu roku odnotowano wzrost o 92,1 tys. (+32,5%; mBank 80,4 tys., MultiBank 11,7 tys.).

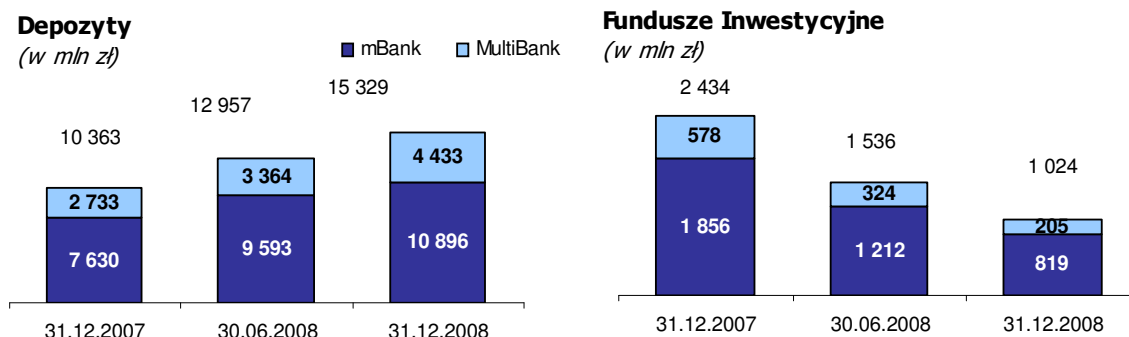


IV.1.2. Depozyty i fundusze inwestycyjne

Na koniec 2008 roku stan depozytów w PBD wyniósł 15 329,3 mln zł (mBank 10 895,8 mln zł, MultiBank 4 433,5 mln zł), z czego 10,1% to depozyty mikroprzedsiębiorstw (mBank 7,4%, MultiBank 16,8%). W ciągu ub. roku wartość bilansowa depozytów wzrosła o 4 966,1 mln zł (47,9%; mBank 3 265,7 mln zł, MultiBank 1 700,4 mln zł).

Wartość środków ulokowanych przez klientów detalicznych BRE Banku na koniec 2008 roku w funduszach inwestycyjnych (FI) wyniosła 1 024,4 mln zł (mBank 819,3 mln zł, MultiBank 205,1 mln zł).

W ciągu 12 miesięcy, w związku z bessą na GPW, aktywa FI spadły o 1 410,0 mln zł (-57,9%; mBank -1 036,8 mln zł, MultiBank -373,2 mln zł).



IV.1.3. Kredyty

Wartość bilansowa kredytów na koniec 2008 roku wyniosła 24 997,2 mln zł (mBank 10 903,0 mln zł, MultiBank 14 094,2 mln zł). Od początku roku odnotowano przyrost kredytów o 11 859,9 mln zł (90,3%; mBank 5 504,2 mln zł, MultiBank 6 355,7 mln zł).

Na koniec 2008 roku udział PBD w rynku kredytów detalicznych wynosił 6,4%.

Wartość kredytów udzielonych klientom prowadzącym działalność gospodarczą wyniosła 1 971,3 mln zł (mBank 449,1 mln zł, MultiBank 1 522,2 mln zł), z czego 31,0% to kredyty hipoteczne (mBank 32,4%, MultiBank 30,7%).

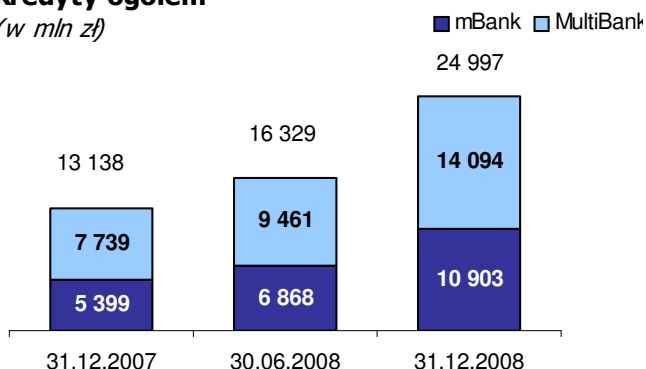
Struktura portfela kredytowego:

- mBank: 84,0% kredyty hipoteczne, 4,5% linia kredytowa, 3,6% karty kredytowe, 7,9% pozostałe;
- MultiBank: 86,5% kredyty hipoteczne, 4,5% linia kredytowa, 1,3% karty kredytowe, 7,7% pozostałe.

Wartość bilansowa kredytów hipotecznych na koniec grudnia 2008 roku wyniosła 21 347,3 mln zł (mBank 9 160,4 mln zł, MultiBank 12 186,9 mln zł), z czego 20 735,4 mln zł to kredyty hipoteczne dla klientów indywidualnych. W okresie od stycznia do grudnia 2008 roku zanotowano przyrost bilansowy kredytów hipotecznych o 10 246,2 mln zł (+92,3%; mBank 4 619,6 mln zł, MultiBank 5 626,6 mln zł). Częściowo wzrost wartości portfela wynika ze wzrostu kursu CHF. Portfel hipoteczny we frankach wzrósł z 4 028,3 mln CHF na koniec 2007 roku do 6 726,2 mln CHF na 31.12.2008 roku (+67%).

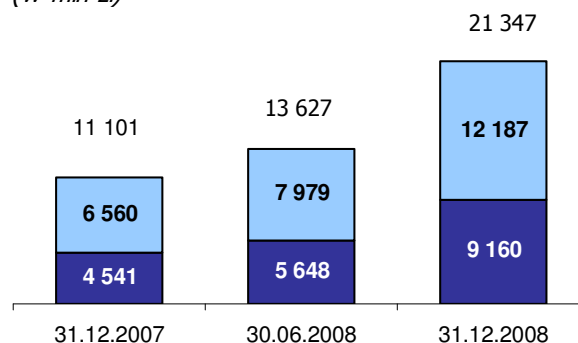
Kredyty ogółem

(w mln zł)



Kredyty hipoteczne

(w mln zł)



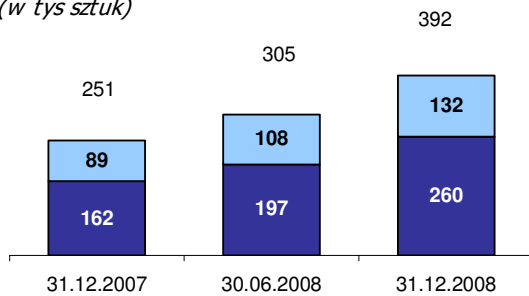
IV.1.4. Karty

Liczba wydanych kart kredytowych na koniec 2008 roku wyniosła 391,5 tys. sztuk (mBank 259,5 tys., MultiBank 132,0 tys.). Przyrost od początku roku wyniósł 140,8 tys. sztuk (+56,2%; mBank 97,4 tys., MultiBank 43,4 tys.).

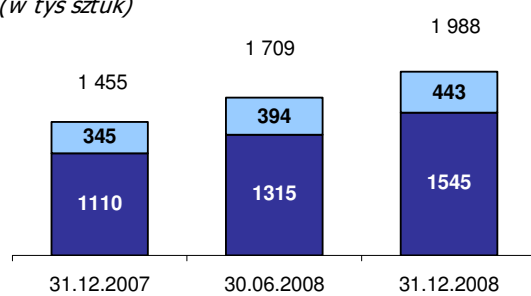
Według danych dostępnych na koniec listopada 2008 roku udział PBD w rynku kart kredytowych pod względem wartości zadłużenia wynosił 4,4%.

Liczba wydanych kart debetowych na koniec grudnia 2008 roku wynosiła 1 987,8 tys. sztuk (mBank 1 544,6 tys. sztuk, MultiBank 443,2 tys. W 2008 roku odnotowano przyrost o 533,1 tys. sztuk (+36,6%; mBank 434,6 tys. sztuk, MultiBank 98,5 tys.).

Karty kredytowe (w tys sztuk)



Karty debetowe (w tys sztuk)



IV.1.5. Rozwój sieci dystrybucji

mBank

Sieć dystrybucyjna mBanku liczy 161 lokalizacje (68 mKiosków, 16 Centrów Finansowych (CF) i 77 mKiosków partnerskich). W ciągu roku powstało 58 nowych placówek (7 mKiosków, 1 CF i 50 mKiosków partnerskich).

MultiBank

Obecnie sieć dystrybucji MultiBanku liczy 131 placówek (79 Centrów Usług Finansowych - CUF i 52 Placówek Partnerskich - PP, w tym: 48 Placówek Przyszłości - CUF i PP łącznie). W 2008 roku powstały 22 placówki (14 CUF i 8 PP).

IV.1.6. Ważniejsze nowości w ofercie

mBank

mBank i MultiBank rozpoczęły wydawanie kart płatniczych z mikroprocesorem.

Wprowadzono nowe karty:

- kartę partnerską Visa Rossmann
- kartę Visa Platinum.
- kartę debetową do rachunku walutowego eMax EUR i kartę debetową do rachunku walutowego eMax GBP.

mBank Mobile wdrożył nową funkcjonalność, która umożliwia doładowanie telefonu przez sms.

MultiBank

W roku 2008 wprowadzono nowe produkty ubezpieczeniowe:

- pakiet Bezpieczna Spłata do kredytów hipotecznych,
- grupowe ubezpieczenie nieruchomości osobistych dla kredytów dla mikrofilm,
- ubezpieczenie Pakiet Bezpieczna Spłata do kredytów dla mikrofilm.

Ponadto uruchomiono sprzedaż ubezpieczeń komunikacyjnych przez Call Center oraz akcję sprzedaży telefonicznej Ubezpieczenia NNW „Moja Ochrona” dla posiadaczy kart kredytowych.

W minionym roku MultiBank wprowadził do swojej oferty produkty strukturyzowane, m.in. lokaty: Cappuccino, Solar, Laponia i Samba.

Wprowadzono do oferty Czarną Kartę Kredytową, przeznaczoną dla członków klubu Aquarius oraz nową kartę partnerską Visa Murator, która umożliwia klientom skorzystanie ze zniżek na zakupy w ponad 300 wybranych sklepach z branży budowlano-wnętrzarskiej. Klientom biznesowym zaoferowano nowy rachunek MultiKonto Business Net.

IV.1.7.mBank Czechy/Słowacja

Klienci i rachunki

Na koniec roku 2008 mBank w Czechach i na Słowacji obsługiwał 244,1 tys. klientów (mBank CZ 185,5tys., mBank SK 58,6 tys.). Od początku roku pozyskano 218,3 tys. nowych klientów (mBank CZ 167,9 tys., mBank SK 50,4tys.).

Według stanu na 31 grudnia 2008 roku prowadzono 389,3 tys. rachunków (mBank CZ 299,0 tys., mBank SK 90,3 tys.). W ciągu roku liczba rachunków wzrosła o 352,9 tys. (mBank CZ 274,6 tys., mBank SK 78,3 tys.).

Depozyty

Depozyty w Czechach i na Słowacji na koniec ub. roku osiągnęły 796,0 mln EUR (mBank CZ 610,2 mln EUR, mBank SK 185,8 mln EUR), co oznacza roczny wzrost o 787,5 mln EUR (mBank CZ 605,9 mln EUR, mBank SK 181,7 mln EUR).

Kredyty

Wartość bilansowa kredytów na koniec 2008 roku wyniosła 180,9 mln EUR (mBank CZ 108,8 mln EUR, mBank SK 72,1 mln EUR). Utrzymuje się dynamiczny przyrost kredytów z miesiąca na miesiąc (+22,2 mln EUR).

IV.2. Private Banking

Liczba klientów

Na koniec grudnia 2008 roku obsługiwano 7 341 klientów Private Banking. W analizowanym okresie pozyskano 524 klientów, a jednocześnie w ramach restrukturyzacji bazy klientowskiej od początku roku zamknięto rachunki 684 klientów. W porównaniu z końcem 2007 roku oznacza to spadek liczby klientów o 421. W wyniku restrukturyzacji poprawie uległa jakość bazy klientowskiej.

Kredyty

Stan zadłużenia klientów Private Banking na koniec grudnia 2008 r. wyniósł 478,9 mln zł. Zanotowany został spadek zadłużenia od początku roku o 40,1 mln zł (-7,7%), co było konsekwencją spłaty kredytów maklerskich przez klientów w efekcie niekorzystnej sytuacji na giełdzie.

Aktywa w zarządzaniu

Środki klientów pod zarządzaniem zainwestowane za pośrednictwem BRE PB (obejmujące depozyty, produkty asset management i produkty rynków finansowych) wyniosły na koniec grudnia 2008 r. 4 570,0 mln zł, co oznacza spadek od początku roku o 238,2 mln zł (-5,0%).

a) Produkty Bankowe

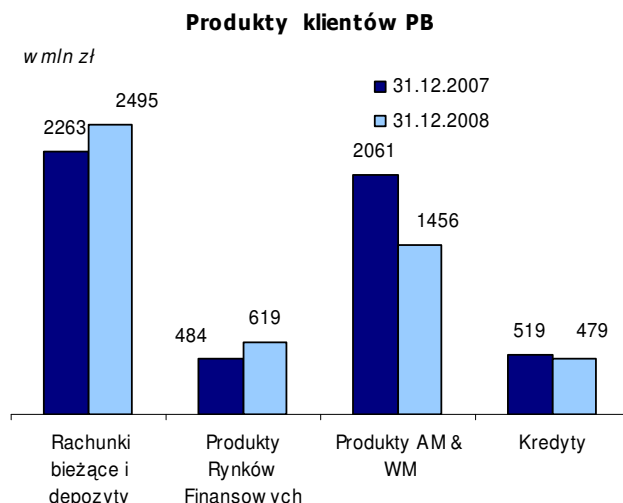
Stan środków na rachunkach bieżących i depozytach na koniec grudnia 2008 wyniósł 2 495,0 mln zł, co oznacza wzrost w porównaniu do końca 2007 roku o 231,8 mln zł (+10,2%). Zanotowany wzrost jest efektem konwersji środków klientów do produktów bezpiecznych. Powodzeniem cieszą się produkty kapitałowo-ubezpieczeniowe oparte o inwestycje w depozyty.

b) Produkty Asset Management & Wealth Management

Stan środków pod zarządzaniem w linii Produkty Asset Management na koniec grudnia 2008 roku wyniósł 1 456,5 mln zł, co oznacza spadek roczny o 605,0 mln zł (-29,3%). Zanotowany spadek był mniejszy od spadku indeksu giełdowego WIG w tym okresie, który obniżył się o ponad połowę, chociaż wycena większości produktów z tej linii zależy od wyceny instrumentów notowanych na giełdzie.

c) Produkty Rynków Finansowych

Stan środków na koniec grudnia 2008 roku wyniósł 618,5 mln zł. W 2008 roku odnotowano wzrost o 135,0 mln zł (+27,9%). Wzrost ten wiąże się z konwersją środków do produktów bezpiecznych w efekcie kryzysu na rynkach finansowych.



V. Wyniki finansowe BRE Banku w 2008 r.

V.1. Zmiany w bilansie w 2008 r.

Suma bilansowa BRE Banku na 31 grudnia 2008 roku osiągnęła wartość 72,4 mld zł, co stanowi o 49,6% przyroście rocznym. Zmiany głównych pozycji aktywów i pasywów BRE Banku przedstawiono w poniższej tabeli:

	31.12.2008		31.12.2007		Zmiana
AKTYWA	w tys zł	w %	w tys zł	w %	w %
Kasa, operacje z bankiem centralnym	2 491 851	3,4%	1 998 380	4,1%	24,7%
Należności od banków	6 065 581	8,4%	2 166 310	4,5%	180,0%
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	4 969 212	6,9%	4 575 320	9,5%	8,6%
Kredyty i pożyczki udzielone klientom	42 257 165	58,4%	26 378 887	54,5%	60,2%
Lokacyjne papiery wartościowe	5 498 171	7,6%	6 226 318	12,9%	-11,7%
Aktywa zastawione	3 443 989	4,8%	2 812 277	5,8%	22,5%
KAPITAŁY I ZOBOWIĄZANIA					
Zobowiązania wobec innych banków	20 142 760	27,8%	7 931 827	16,4%	153,9%
Zobowiązania wobec klientów	37 438 494	51,7%	32 734 316	67,7%	14,4%
Kapitały razem	3 624 147	5,0%	3 080 133	6,4%	17,7%
SUMA BILANSOWA	72 355 392	100,0%	48 368 737	100,0%	49,6%

Na wzrost aktywów o 24,0 mld zł złożył się przede wszystkim wzrost kredytów i pożyczek udzielonych klientom. Ich poziom był o 15,9 mld zł, czyli o 60,2% wyższy niż na koniec 2007 r., a udział w aktywach wzrósł z 54,5% do 58,4%. Ponieważ znaczna część portfela kredytowego BRE Banku to kredyty udzielone w walutach obcych, istotny wpływ na tak wysoką dynamikę miała deprecjacja złotego.

Tendencja w zakresie dynamicznego wzrostu cechowała przede wszystkim portfel kredytów klientów indywidualnych (ponad 80% udzielono w CHF), które w ciągu roku przyrosły o około 12,7 mld zł ((+92,4%) podczas gdy kredyty korporacyjne były o 3,0 wyższe (+23,6%).

Należności od banków na koniec roku 2008 utrzymywane były na wysokim, blisko o 3,9 mld wyższym poziomie niż w końcu 2007 r.

Natomiast po stronie pasywów środki z innych banków były o 12,2 mld wyższe (+153,9%). Przyrost środków z rynku międzybankowego w skali roku to efekt pozyskanych przez Bank linii kredytowych we frankach szwajcarskich, stanowiących źródło finansowania portfela kredytów mieszkaniowych, udzielonych w tej walucie. Wzrost linii kredytowych w Banku w 2008 roku wyniósł 10,8 mld zł. Wzrost wartości ekwiwalentu kredytów dewizowych w złotych wiązał się również ze znaczącym wzrostem kursów walut obcych.

Pomimo wolniejszego wzrostu (o 4,7 mld zł czyli o 14,4%) główną pozycją pasywów pozostawały zobowiązania wobec klientów. Jednak wzrost miał miejsce wyłącznie w przypadku klientów indywidualnych, których środki były

na koniec 2008 r. o 8,2 mld wyższe (+65,1%). Natomiast depozyty klientów korporacyjnych spadły w skali roku 2008 r. o 2,9 mld zł. Spadek miał miejsce głównie w IV kwartale 2008 r. i miał związek z trzema zjawiskami, wynikającymi z kryzysu finansowego, obserwowanymi u największych depozytariuszy:

- potrzebą finansowania bieżącej działalności z własnych środków jako skutek opóźnień wpływu należności od kontrahentów,
- działaniami zapobiegawczymi w zakresie dywersyfikacji ryzyka - lokowanie nadwyżek finansowych w różnych bankach,
- odpływem depozytów do innych banków związanym z ich atrakcyjnymi kwotowaniami, spowodowanymi poszukiwaniem źródeł finansowania w okresie braku płynności na rynku.

Udział kapitałów w sumie środków finansujących w 2008 roku obniżył się z 6,4% do 5,0% sumy bilansowej.

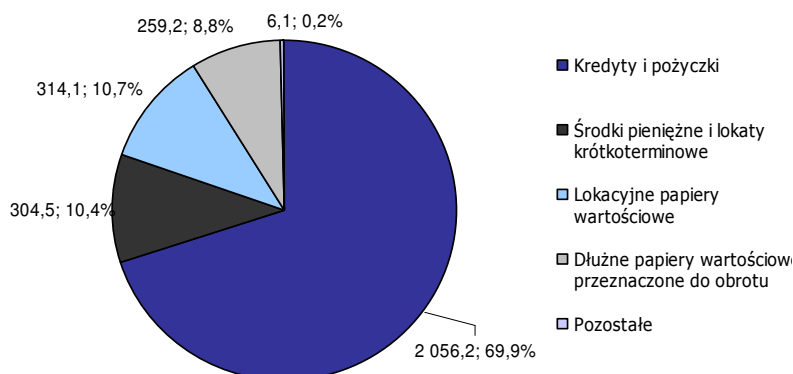
V.2. Rachunek zysków i strat BRE Banku

Zysk brutto BRE Banku w 2008 r. wyniósł 901,5 mln zł wobec zrealizowanego w poprzednim roku zysku brutto na poziomie 788,4 mln zł, co oznacza wzrost o 14,3%. Poniższa tabela przedstawia zmiany poszczególnych pozycji zysków i strat.

Rachunek zysków i strat w tys zł	Rok kończący się 31 grudnia		Zmiana
	2008	2007	w%
Przychody z tytułu odsetek	2 940 153	1 860 514	58,0%
Koszty odsetek	(1 812 886)	(1 073 212)	68,9%
Wynik z tytułu odsetek	1 127 267	787 302	43,2%
Przychody z tytułu opłat i prowizji	704 842	566 875	24,3%
Koszty z tytułu opłat i prowizji	(280 876)	(182 770)	53,7%
Wynik z tytułu opłat i prowizji	423 966	384 105	10,4%
Przychody z tytułu dywidend	68 681	37 726	82,1%
Wynik na działalności handlowej, w tym:	447 478	472 361	-5,3%
<i>Wynik z pozycji wymiany</i>	<i>482 361</i>	<i>427 530</i>	12,8%
<i>Wynik na pozostałej działalności handlowej</i>	<i>(34 883)</i>	<i>44 831</i>	-177,8%
Wynik na lokacyjnych papierach wartościowych	265 457	132 038	101,0%
Pozostałe przychody operacyjne	43 742	59 266	-26,2%
Odpisy netto z tytułu utraty wartości kredytów i pożyczek	(218 747)	(58 222)	275,7%
Ogólne koszty administracyjne	(1 070 917)	(867 905)	23,4%
Amortyzacja	(159 798)	(138 952)	15,0%
Pozostałe koszty operacyjne	(25 642)	(19 291)	32,9%
Wynik działalności operacyjnej	901 487	788 428	14,3%
Zysk brutto	901 487	788 428	14,3%
Podatek dochodowy	(71 956)	(151 197)	-52,4%
Zysk netto	829 531	637 231	30,2%

Wysoką dynamikę wykazał wynik z tytułu odsetek, który był o 340 mln zł wyższy, niż przed rokiem. Było to spowodowane głównie istotnym wzrostem aktywów odsetkowych, bowiem marża odsetkowa, kalkulowana jako relacja wyniku odsetkowego do średnich aktywów odsetkowych wykazała w 2008 r. poziom 2,2%, analogiczny jak w 2007 r. Pozytywny wpływ na dochodowość odsetkową w 2008 roku wywierały również zmiany w zakresie struktury bilansu. Kształtowanie bardziej efektywnej struktury bilansu wiąże się ze wzrastającym udziałem działalności detalicznej zarówno w aktywach, jak i pasywach Banku.

Struktura przychodów z tytułu odsetek (mln zł / %)



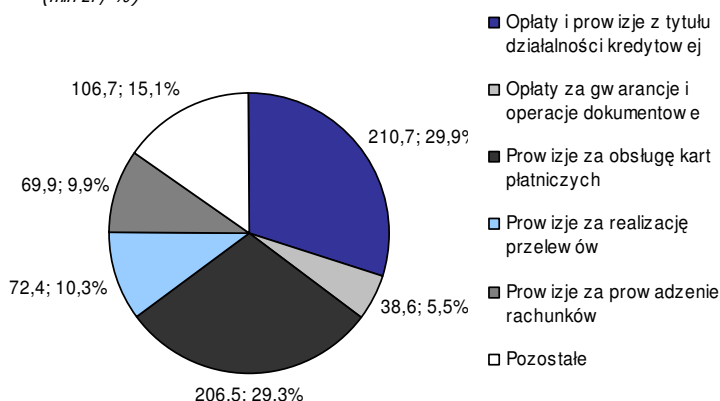
Wykres obok przedstawia strukturę przychodów z odsetek według generujących je produktów.

Zdecydowana większość, bo 69,9% przychodów odsetkowych pochodzi z kredytów i pożyczek.

Klasyfikacja przychodów odsetkowych według klientów wykazuje, że 35,0% pochodziło od klientów indywidualnych, 34,5% - od korporacyjnych i po około 15% od sektora bankowego oraz od sektora budżetowego.

Przychody z tytułu prowizji w 2008 roku w stosunku do roku poprzedniego wzrosły o 24,3% i osiągnęły poziom 704,8 mln zł, wobec 566,9 mln zł w 2007 r.

Struktura przychodów z tytułu opłat i prowizji (mln zł / %)



Największym źródłem tego rodzaju przychodów były opłaty i prowizje z działalności kredytowej, które również wykazały najwyższą dynamikę (+64,5%). jako wynik znacznego wzrostu liczby i wartości udzielonych kredytów oraz umów bankassurance. Drugim w kolejności były dochody z tytułu obsługi kart płatniczych. Dzięki coraz większej liczbie wydawanych kart i realizowanych za ich pomocą transakcji, ten rodzaj dochodów był o 35,1% wyższy, niż w 2007 r. O 20% wzrosły prowizje za prowadzenie rachunków, natomiast wszystkie pozostałe rodzaje utrzymały się na zbliżonym do roku 2007 r.

Wynik na działalności handlowej na koniec 2008 roku wyniósł 447,5 mln zł, co oznacza spadek o 5,3% w stosunku do poprzedniego roku. Było to spowodowane pogorszeniem się koniunktury rynkowej i niekorzystnych zmian w kształtowaniu się kursów walutowych i stóp na rynku międzybankowym, których skutkiem była negatywna wycena opcji i instrumentów CIRS (56,6 mln zł) oraz ujemny wynik na instrumentach odsetkowych (28,5 mln zł) wykazane w wynikach Banku. Na łączny wynik na działalności handlowej Banku składa się dochód z pozycji wymiany wyższy od ubiegłorocznego o 12,8% (o 54,8 mln zł) przy jednoczesnej stracie na pozostałej działalności handlowej wobec wyniku dodatniego wykazanego w poprzednim roku.

Znaczący wynik na lokacyjnych papierach wartościowych w kwocie 265,5 mln zł, wyższy o ponad 100% w stosunku do wyniku roku 2007 r. obejmuje wynik transakcji sprzedaży Vectry (137,7 mln zł) oraz dochodów związanych z połączeniem PTE Skarbiec Emerytura i Aegon i następnie zbycia posiadanego pakietu.

Istotny wpływ na wynik Banku w 2008 roku miało saldo utworzonych rezerw na kredyty w wysokości 218,7 mln zł wobec 58,2 mln zł w roku poprzednim. Znaczące przekroczenie poziomu z poprzedniego roku związane było przede wszystkim z niską bazą porównawczą z uwagi na znaczące rozwiązania rezerw mające miejsce w 2007 roku. Ponadto nastąpił wzrost rezerwy portfelowej powiązany z istotnym wzrostem portfela kredytów detalicznych, a także z pogorszeniem sytuacji finansowej kredytobiorców w zaistniałych warunkach kryzysowych.

W ramach wyższych rezerw zarejestrowanych w Banku w 2008 roku 27,7 mln zł związane było z kredytami powiązanymi z transakcjami pochodnymi, których negatywny rezultat dotknął również omawianą wcześniej

pozycję wyniku na działalności handlowej. Dodatkowo w 2008 roku dla portfela kredytów detalicznych uległ wydłużeniu okres identyfikacji straty (tzw. LIP factor) z wpływem na ich zwiększenie o ok. 6 mln zł.

Największy przyrost rezerw (99,3 mln zł) miał miejsce w IV kwartale 2008 r. Tym samym przyrost rezerw kredytowych w Banku w IV kwartale przewyższył poziom z poprzedniego kwartału o ok. 43,5 mln zł, do czego przyczynił się zarówno wzrost rezerw w Bankowości Detalicznej (o 20,9 mln zł) jak i w Pionie Korporacji i Rynków Finansowych (o 22,6 mln zł). Negatywne skutki kryzysu finansowego odzwierciedlone w przyroście kosztów rezerw były w dużym stopniu niwelowane korzystnymi rezultatami działań windykacyjnych, spłatami kredytów i rozwiązaniami rezerw wpływając na poziom rezerw netto.

Ogólne koszty administracyjne w 2008 r. osiągnęły poziom 1 070,9 mln zł i były wyższe o 23,4% od kosztów roku poprzedniego. Największy wzrost odnotowano w kosztach pracowniczych, które były wyższe o 24,5 % w stosunku do roku poprzedniego, głównie w rezultacie wzrostu działalności wywołującej adekwatny wzrost zatrudnienia i płac.

Przyrost kosztów rzeczowych o 18,9% wynikał głównie z rozwoju sieci placówek, a także z rozwoju działalności operacyjnej, w tym z ekspansji transgranicznej mBanku.

V.3. Wskaźniki efektywności

Podstawowe wskaźniki efektywności w BRE Banku na koniec 2008 (i dla porównania na koniec 2007 r.) kształtowały się następująco:

	Wykonanie 2008 r.	Wykonanie 2007 r.	<i>Średnie stany miesięczne</i>
ROA netto	1,4%	1,5%	<i>ROA = zysk netto / suma bilansowa</i>
ROE brutto	31,1%	32,8%	<i>ROE brutto = zysk brutto / kapitał, bez zysku bieżącego</i>
ROE netto	28,6%	26,5%	<i>ROE netto = zysk netto / kapitał bez zysku bieżącego</i>
CIR	52,3%	54,3%	<i>CIR = ogólne koszty administracyjne + amortyzacja / dochody (w tym saldo pozostałych przychodów / kosztów)</i>
Współczynnik wypłacalności	10,04%	10,65%	

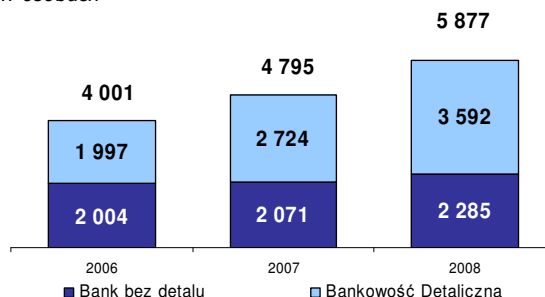
VI. Zatrudnienie w BRE Banku

Na koniec 2008 r. w BRE Banku zatrudnionych było 5 877 osób, co w stosunku do końca 2007 r. oznaczało przyrost o 1 082 osoby. Przyrost zatrudnienia miał miejsce głównie w obszarze Bankowości Detalicznej (+ 868) do poziomu 3 592 osób, łącznie z obszarem wsparcia) w związku z rozwojem placówek w kraju, a także w Czechach i na Słowacji.

Zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty było w BRE Banku znacznie niższe i na koniec 2008 r. wyniosło 4 542 etatów, z czego w detalu 2322 (przyrost o 439 etatów). Duża różnica między zatrudnieniem w osobach i w etatach wynika głównie z faktu zatrudniania sporej grupy osób w placówkach partnerskich MultiBanku na 1/10 etatu.

Pracownicy Banku są dobrze wykształceni (68,3% posiada wykształcenie wyższe) i stosunkowo młodzi – 73,8% nie przekroczyło 35 roku życia.

**Zatrudnienie w BRE Banku
w latach 2006 - 2008**
w osobach



VI.1. System Motywacyjny BRE Banku

Jednym z najważniejszych elementów strategii personalnej firmy jest polityka wynagradzania. Odgrywa ona kluczową rolę w kształtowaniu kultury korporacyjnej. Wykorzystywana jest też do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnych pracowników. Polityka wynagradzania BRE Banku wyróżnia się relatywnie wysokim udziałem premii w wynagrodzeniu całkowitym. Ścisłe powiązanie wynagrodzenia całkowitego z wynikami finansowymi Banku i standardami jakościowymi wzmacnia motywację i aktywność pracowników oraz konkurencyjność Banku poprzez zapewnienie wysokiego poziomu wynagrodzeń przy jednoczesnej kontroli stałych kosztów osobowych.

Główne zasady polityki wynagradzania w BRE Banku:

- wynagrodzenie pracownika składa się z części zasadniczej i zmiennej (premii),
- wynagrodzenie zmienne uzależnione jest od wyników jednostki, zespołu i firmy, jest to wynagrodzenie za osiągnięcie celów wyznaczonych w corocznym procesie planowania zadań,
- „Top Performers”, tj. pracownicy uzyskujący najwyższe wyniki i najlepsze oceny według standardów BRE Banku będą mogli uzyskać wynagrodzenie na najwyższych poziomach rynkowych.

Obowiązujący system premiowania BRE Banku nagradza wykonanie i przekroczenie zadań ilościowych, uwzględniając jednocześnie ocenę zgodności stylu osiągania wyników z korporacyjnym kanonem wartości DROGA, jako istotny warunek wypłaty premii.

Ponadto, elementem motywacji jest program opcji na akcje dla kluczowej kadry Banku. Program taki został przyjęty w dniu 27.10.2008r przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie BRE Banku.

Uczestnicy programu to:

- Członkowie zarządów kluczowych spółek zależnych Grupy BRE Banku,
- Dyrektorzy Banku,
- Przedstawiciele kluczowej kadry.

Maksymalna wielkość programu to 700.000 akcji. Realizacja programu będzie rozłożona na 10 lat (2009-2019), a pierwsze 3 transze uruchamiane będą w roku 2009. Realizacja programu rozpoczyna się po dniu 1 maja 2010 roku.

VII. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne w BRE Banku wyniosły w 2008 r. 240,8 mln zł. Spośród nakładów w obszarze logistyki i bezpieczeństwa gros nakładów przeznaczono na rozwój i modernizację sieci placówek bankowości korporacyjnej, realizowanych w 2008 r. w ramach projektu Hyper Nova:

- Wykonano adaptację pomieszczeń w siedzibie nowego Oddziału Korporacyjnego Warszawa Praga.
- Przeniesiono do nowej siedziby Oddział Korporacyjny w Opolu.

W ramach projektu rozwoju sieci placówek korporacyjnych wykonano adaptację lokali, w których działają Biura Korporacyjne. Otwarto nowe Biura Korporacyjne w Bielsku Białej, Bydgoszczy, Gdańsku, Krakowie, Olsztynie, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie i Wrocławiu.

Trwały dalsze inwestycje w zagranicznych placówkach w Czechach i na Słowacji.

Nakłady w obszarze informatyki w 2008 r. przeznaczone były na kontynuację prac związanych z modernizacją i rozwojem podstawowych elementów infrastruktury informatycznej. Prace te dotyczyły systemów informatycznych funkcjonujących we wszystkich podstawowych obszarach biznesowych i były związane zarówno z rozwojem nowej funkcjonalności jak i zapewnieniem wyższej dostępności i utrzymania ciągłości działania już istniejących rozwiązań informatycznych. Do podstawowych przedsięwzięć należały:

- Kolejne etapy rozwoju systemu GLOBUS oraz aplikacji współpracujących.
- Implementacja systemu ADONIS (aplikacja do zarządzania procesami) oraz systemu WLAN (system sieci rozległej) także wprowadzenie systemu clearingowego Halcash.
- Modyfikacja systemu Global Position Master (GPM).
- Dalszy rozwój systemów HERMES i ALTAMIRA.
- Dalsze wdrożenia w systemie Kondor+.
- System e-learning rozszerzono na całą Grupę BRE Banku.
- Rozwój systemu AXAPTA – systemu do dokonywania i rozliczeń zakupów.
- Implementacja ALGO (system do zarządzania zabezpieczeniami w usługach custody).

Rozwój informatyki w obszarze Bankowości Detalicznej był skoncentrowany głównie na rozwoju systemu Altamira w związku z konwersją słowackiej korony na euro. Prace zostały z sukcesem i terminowo ukończone, a nakłady były niższe, niż pierwotnie zakładano.

VIII. Podstawowe ryzyka w działalności BRE Banku

BRE Bank przykłada dużą wagę do procesu kontroli i zarządzania ryzykiem. Zajmują się tym na bieżąco wyspecjalizowane jednostki organizacyjne Banku odpowiadające za proces kontroli ryzyka, a także jednostki aktywnie zarządzające ryzykiem. W celu realizacji zadań w zakresie zarządzania ryzykiem, Zarząd Banku, powołał odpowiednie komitety, w skład których wchodzi przedstawiciele Zarządu i kadry kierowniczej. W 2008 roku obszarami poszczególnych ryzyk zajmowały się Komitet Kredytowy: Zarządu Banku, Komitet ds. Zarządzania Aktywami i Pasywami Grupy BRE Banku, Komitet Zarządzania Kapitałem, Komitet Ryzyka BRE Banku oraz Komitet Inwestycyjny. Na szczęblu Rady Nadzorczej, która zatwierdza strategię i politykę zarządzania ryzykiem Banku funkcjonuje Komisja ds. Ryzyka Rady Nadzorczej.

BRE Bank prowadzi proces monitorowania ryzyka kredytowego, operacyjnego, rynkowego, płynności i stopy procentowej księgi bankowej w oparciu o miary ryzyka stosowane w BRE Banku.

Szczegółowy opis występujących w działalności BRE Banku ryzyk oraz ich miar zawarty jest w punkcie 3. sprawozdania finansowego według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2008 rok.

VIII.1. Proces dostosowawczy do wymogów Basel II

Bank realizuje projekt wdrożenia metod zaawansowanych (AIRB) liczenia wymogów kapitałowych i współczynnika wypłacalności. Efektem realizacji projektu będzie przygotowanie Banku do spełnienia wymogów AIRB Basel II i opracowanie wniosku przedkładanego KNF w celu uzyskania zgody na stosowanie metod zaawansowanych.

Z uwagi na bardzo dużą złożoność i kompleksowość procesu przygotowań do wdrożenia metod AIRB, projekt Basel II AIRB uzyskał najwyższy priorytet Zarządu Banku, a w realizację zadań projektowych zostali zaangażowani zarówno pracownicy Banku, pracownicy wspierającej Bank firmy konsultingowej, jak również liczny zespół specjalistów z Commerzbanku biorących udział w realizacji zadań projektowych.

Strategicznym celem projektu jest zapewnienie potencjału rozwojowego Grupy BRE Banku w wyniku optymalizacji poziomu i struktury aktywów ważonych ryzykiem, a w konsekwencji także lepszego dopasowania struktury i poziomu wymogów kapitałowych do profilu ryzyka wynikającego z prowadzonej działalności biznesowej.

Bardzo istotną wartością dodaną wynikającą z bezpośredniego zaangażowania w realizację projektu akcjonariusza strategicznego BRE Banku jest nie tylko operacyjna pomoc w realizacji zadań projektowych, ale także przepływ wiedzy doświadczeń i rozwiązań zarówno metodologicznych jak i IT wypracowanych w ramach projektu Basel II AIRB w Commerzbanku. Rozwiązania te są adoptowane do potrzeb i uwarunkowań funkcjonowania BRE Banku, a także, co jest bardzo istotne, dobrze odzwierciedlają specyfikę polskiego rynku.

VIII.2 Ryzyko kredytowe

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). Ponadto BRE Bank redukuje ryzyko kredytowe poprzez dywersyfikację portfela kredytowego. Służy temu między innymi analiza struktury portfela Banku i wynikające z niej wnioski, zalecenia i rekomendacje dotyczące angażowania się Banku w wybrane sektory i rynki.

Do pomiaru ryzyka portfela kredytowego Bank stosuje metody oparte na szacowaniu oczekiwanej straty (ang. Expected Loss) oraz wartości portfela narażonej na ryzyko (ang. Credit Value at Risk) wyznaczone na bazie rozszerzonego modelu CreditRisk+ uwzględniającego m.in. zjawiska korelacji pomiędzy branżami gospodarczymi oraz ryzyko rezydualne. W celu bieżącego monitorowania ryzyka kredytowego weryfikacji podlegają wewnętrzne oceny ratingowe oraz zdarzenia „default” zgodnie z definicjami Basel II oraz MSSF.

Zarządzając ryzykiem kredytowym w odniesieniu do działalności detalicznej, Bank koncentruje się na centralizacji i automatyzacji procesów kredytowych oraz intensywnym wykorzystaniu wszelkich dostępnych informacji na temat swoich klientów. Polityka Banku w tym segmencie klientów bazuje na statystycznych metodach oceny,

wypracowanych we współpracy z Commerzbankiem i uznanymi doradcami międzynarodowymi. W odniesieniu do najlepszych klientów, Bank intensywnie rozwija portfel kredytowy poprzez cross-selling, co znacząco poprawia jego jakość. Dla pozostałych klientów polityka kredytowa Banku cechuje się właściwym konserwatyzmem.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Nadzoru Bankowego, a w szczególności zaleceniom zawartym w Rekomendacji S, w roku 2008 Bank, korzystając z doświadczeń uznanych doradców, rozwinął narzędzia pomiaru i kontroli ryzyka.

VIII.3. Ryzyko płynności

Celem zarządzania ryzykiem płynności jest zapewnienie i utrzymywanie zdolności Banku do wywiązywania się zarówno z bieżących, jak i przyszłych zobowiązań, z uwzględnieniem kosztów pozyskania płynności. BRE Bank monitoruje płynność finansową w trybie dziennym, wykorzystując metody oparte o analizę przepływów pieniężnych. Pomiar ryzyka płynności bazuje na modelu wewnętrznym, który został zbudowany na podstawie analiz specyfiki Banku, zmienności bazy depozytowej, koncentracji finansowania oraz planowanego rozwoju poszczególnych portfeli. Codziennemu monitorowaniu poddawane są: wartość niedopasowania w określonych przedziałach czasowych (luka), wielkość nadzorczych miar płynności, poziom rezerw płynnościowych Banku oraz stopień wykorzystania zewnętrznych limitów nadzorczych i wewnętrznych limitów płynnościowych ustalanych przez Komitet Ryzyka. Bank ocenia na bieżąco swoją sytuację płynnościową oraz prawdopodobieństwo jej pogorszenia, stosując metody scenariuszowe w tym scenariusze typu stress test.

Bank na bieżąco monitoruje również poziom koncentracji finansowania, szczególnie w zakresie bazy depozytowej oraz stan rezerw płynnościowych. Bank posiada ustalone procedury postępowania awaryjnego na wypadek znacznego pogorszenia się stanu płynności finansowej.

W roku 2008 płynność Banku utrzymywała się na bezpiecznym poziomie. Podstawowym jej zabezpieczeniem w czasach kryzysu był portfel skarbowych papierów wartościowych oraz krótkoterminowych lokat międzybankowych.

VIII.4. Ryzyko rynkowe

W prowadzonej działalności Bank jest narażony na ryzyko rynkowe, tj. ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe i ryzyko cen papierów wartościowych będących w posiadaniu Banku oraz inne typy ryzyka, których źródłem są zmiany parametrów rynkowych. Kwantyfikacja poziomu ryzyka rynkowego odbywa się przez pomiar wartości zagrożonej (ang. VaR) oraz przez przeprowadzanie testów warunków skrajnych (stress testy) a także analizy scenariuszowe. W celu ograniczenia poziomu ryzyka rynkowego decyzjami Komitetu Ryzyka ustalone są limity wartości zagrożonej na ryzyko oraz limity (liczby kontrolne) testów warunków skrajnych.

W pierwszych trzech kwartałach 2008 roku ryzyko rynkowe mierzone wartością zagrożoną VaR utrzymywało się na umiarkowanym poziomie w relacji do limitów ryzyka rynkowego oraz liczb kontrolnych. W regularnie prowadzonych stres testach poziom ryzyka rynkowego utrzymywał się również w bezpiecznym przedziale poniżej limitu. Natomiast, w IV kwartale 2008 roku, w trakcie rozwijającego się kryzysu finansowego, kluczowe czynniki ryzyka zmieniły gwałtownie trendy i były poddawane dużym wahaniom, co spowodowało wzrost poziomu ryzyka rynkowego (w odniesieniu do poprzednich kwartałów). W tej sytuacji pozycje ryzyka rynkowego były zarządzane pod szczególnym nadzorem, między innymi w celu optymalizacji poziomu ekspozycji na ryzyko i kosztów zabezpieczania pozycji, które wzrosły na skutek ograniczonej płynności instrumentów finansowych i rozszerzenia się widełek kupna-sprzedaży.

Wartość zagrożona

Podstawową miarą ryzyka rynkowego stosowaną do portfeli księgi handlowej oraz portfeli księgi bankowej jest wartość zagrożona (Value at Risk – VaR). VaR jest miarą statystyczną, która wyraża potencjalną stratę, na jaką narażony jest portfel w przeciągu określonego czasu, dla danego poziomu ufności, w normalnych warunkach rynkowych, z tytułu zmian czynników ryzyka takich jak stopy procentowe, kursy walutowe, ceny akcji oraz zmienności (volatility) określonych czynników ryzyka (kursów, stóp, cen). Potencjalność straty oznacza, że z wcześniej ustalonym, dużym prawdopodobieństwem (poziom ufności), przy którym wyznaczana jest wartość zagrożona, w ciągu zadanego okresu można się spodziewać straty mniejszej niż wyznaczona wartość VaR. Wartość zagrożona jest wyznaczana metodą symulacji historycznej, bazującej na szeregach czasowych o długości 254 (1 rok) zaobserwowanych wartości wszystkich czynników ryzyka, od których zależne są portfele Banku. Bank monitoruje wartość zagrożoną na poziomie ufności 97,5% dla jednodniowego okresu utrzymywania pozycji.

Dzięki stosowaniu w procesie wyznaczania wartości zagrożonej dokładnych metod wyceny instrumentów finansowych, monitorowana przez Bank wielkość VaR prawidłowo odzwierciedla ryzyko rynkowe nieliniowych instrumentów finansowych, takich jak na przykład opcje. Model wyznaczania wartości zagrożonej jest poddawany na bieżąco testom weryfikacji historycznej. Wyniki tych testów wskazują, że model jest poprawny.

Dokładniejsza analiza struktury ryzyka rynkowego mierzonego wartością zagrożoną (przy poziomie ufności 97,5% dla prezentowanych okresów) pozycji Banku jest przedstawiona w poniższej tabeli.

w tys. zł	2008 rok				2007 rok			
	31.12.2008	średnia	maksimum	minimum	31.12.2007	średnia	maksimum	minimum
Ryzyko stopy procentowej	5 409	4 649	8 173	2 378	4 722	5 189	9 587	3 449
Ryzyko walutowe	3 301	927	3 301	378	455	976	2 454	182
Ryzyko cen akcji	66	273	906	11	155	260	944	6
VaR całkowity	8 623	5 309	11 575	2 336	5 041	5 754	10 275	3 530

Wykorzystanie limitów wartości zagrożonej było w 2008 roku na bezpiecznym poziomie i średnio dla portfela handlowego Departamentu Rynków Finansowych (DFM) wynosiło 27%, a dla portfela Departamentu Skarbu (DS) 24%.

Na wysokość wartości zagrożonej (VaR) miały wpływ w przeważającej mierze portfele instrumentów wrażliwych na stopę procentową (należące głównie do księgi bankowej), takich jak obligacje skarbowe, papiery komercyjne, transakcje wymiany stóp procentowych oraz, w drugiej kolejności, portfele instrumentów wrażliwych na zmiany kursów wymiany walut (należące do księgi handlowej), takich jak opcje walutowe oraz transakcje wymiany walut. W IV kwartale 2008 roku istotnym czynnikiem ryzyka w portfelu handlowym DFM, prócz kursów walutowych, były zmienności implikowane opcji walutowych. Pozostałe grupy czynników ryzyka miały relatywnie mniejszy wpływ na wartość VaR.

Test warunków skrajnych

Dodatkową miarą ryzyka rynkowego, uzupełniającą pomiar wartości zagrożonej, jest test warunków skrajnych, który pokazuje hipotetyczną zmianę bieżącej wyceny portfeli Banku, która nastąpiłaby w skutek przyjęcia przez czynniki ryzyka wyspecyfikowanych skrajnych wartości w horyzoncie jednodniowym. Bank stosuje dwie metody przeprowadzania testów warunków skrajnych: jedną, w której scenariusze zmian czynników ryzyka zostały skonstruowane na podstawie dużych zmian parametrów rynkowych zaobserwowanych w przeszłych rynkowych sytuacjach kryzysowych, oraz drugą, w której scenariusze składają się z dużych, ekstremalnie skorelowanych zmian, jednakowych w każdej grupie, wartości czynników ryzyka. Na wartości testu warunków skrajnych nałożony jest limit, który ma charakter liczby kontrolnej. Średnia wartość testu warunków skrajnych (opartych na zaobserwowanych przeszłych sytuacjach kryzysowych) wynosiła w 2008 roku dla portfeli handlowych Departamentu Rynków Finansowych 20 mln zł, a dla portfeli Departamentu Skarbu 42 mln zł.

Ryzyko stopy procentowej księgi bankowej

Do szacowania ryzyka stopy procentowej księgi bankowej, a więc wrażliwości na zmianę stóp procentowych, Bank stosuje metody oparte na analizie niedopasowania terminów przeszacowania składników księgi bankowej. Jedną ze stosowanych miar syntetycznych jest tzw. zagrożony dochód odsetkowy (EaR). Określa on potencjalną stratę (spadek dochodu odsetkowego), jaka może powstać w wyniku niekorzystnych zmian wartości stóp procentowych, zakładając utrzymywanie niezmiennego portfela przez rok. Ponadto, Bank monitoruje ryzyko bazowe, ryzyka krzywej dochodowości oraz opcji klienta. Codziennie monitorowany jest stopień wykorzystania wewnętrznych limitów ryzyka stopy procentowej księgi bankowej.

W 2008 roku poziom ryzyka stopy procentowej był umiarkowany w odniesieniu do pozycji w PLN i CHF, a niski dla pozycji w USD i EUR w związku ze stosunkowo niewielkim niedopasowaniem pozycji odsetkowych w tych walutach.

VIII.5. Ryzyko operacyjne

Począwszy od lipca 2003 roku, każda jednostka organizacyjna Banku jest zobowiązana do identyfikowania i rejestrowania strat operacyjnych w centralnej bazie danych stworzonej i nadzorowanej przez Departament Ryzyka Finansowego. Głównym celem jest ustanowienie odpowiednio długiego zbioru danych historycznych o zdarzeniach straty występujących w Banku w celu identyfikacji, analizy, monitorowania i kontroli zdarzeń i strat operacyjnych, które powstają w poszczególnych obszarach działalności Banku. Jest to zgodne z wymaganiami Nowej Umowy Kapitałowej (Basel II).

W zależności od wartości strat związanych z danym zdarzeniem straty, jednostki organizacyjne Banku, które brały udział w powstaniu zdarzenia straty, są zobowiązane do określenia działań zmierzających do zapobiegania

powstawaniu podobnych strat w przyszłości. Działanie te obejmują – w zależności od wielkości powstałej straty – zdefiniowanie mechanizmów kontrolnych mających zapobiegać powstawaniu podobnych zdarzeń w przyszłości, poprzez stworzenie nowych procedur działania i przeprowadzenie niezależnej kontroli procesów w jednostce organizacyjnej przez Departament Audytu Wewnętrznego.

BRE Bank wdrożył proces samooceny ryzyka operacyjnego, który jest regularnie przeprowadzany we wszystkich jednostkach organizacyjnych Banku raz w roku. Słabości zidentyfikowane w ramach procesu samooceny są przedmiotem analizy ze strony specjalistów zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych w celu wskazania sposobów i podjęcia działań zmierzających do eliminacji tych słabości. Równocześnie BRE Bank zbiera dane i raportuje zestaw kluczowych czynników ryzyka operacyjnego związanych z działalnością Banku. Zestaw czynników ryzyka jest systematycznie powiększany o nowe czynniki służące bieżącemu monitorowaniu ryzyka.

W październiku i listopadzie 2008 – jak co roku – przeprowadzono w BRE Banku warsztaty analizy scenariuszy ryzyka operacyjnego z udziałem przedstawicieli jednostek organizacyjnych ze wszystkich pionów biznesowych Banku. W trakcie warsztatów przedyskutowano i przygotowano łącznie 32 scenariusze ryzyka, które zostały zaprezentowane na spotkaniu Komitetu Ryzyka pod koniec listopada 2008 roku. Komitet Ryzyka zobowiązał poszczególne jednostki organizacyjne i pionów biznesowych Banku do zdefiniowania i przedyskutowania działań, które powinny doprowadzić do ograniczenia ryzyk operacyjnych zidentyfikowanych w ramach warsztatów analizy scenariuszy ryzyka operacyjnego.

IX. Ocena wiarygodności finansowej BRE Banku

2 września 2008 r. agencje Moody's i Fitch w następstwie obniżenia ratingu Commerzbanku (lub perspektywy ratingu w przypadku Fitcha), po ogłoszeniu planowanej akwizycji Dresdner Banku i ryzyka, jakie w opinii agencji w horyzoncie krótkookresowym może nieść ze sobą połączenie obu banków niemieckich, umieściły ratingi BRE na liście obserwacyjnej z możliwością obniżenia. 12 listopada 2008 roku agencja Moody's zmieniła perspektywę ratingu siły finansowej (BFSR) „D” dla BRE Banku z pozytywnej na stabilną oraz podtrzymała dotychczasowy rating długo i krótkookresowy, zdejmując Bank z listy obserwacyjnej. W agencji Fitch na koniec 2008 r. rating długoterminowy był nadal pod obserwacją.

Warto nadmienić, że w obliczu masowego obniżenia ratingów instytucji finansowych w 2008 roku, utrzymanie dotychczasowego ratingu jest już sukcesem, zważywszy, że niekorzystnym z punktu widzenia ocen ratingowych był czynnik niezależny od BRE, a mianowicie fuzja Commerzbanki i Dresdner Banku. Agencje są doskonale poinformowane o sytuacji BRE Banku i pomimo niekorzystnych warunków zewnętrznych pozostawiły ratingi Banku na dotychczasowym poziomie.

IX.1 Ratingi agencji Fitch Ratings

Na koniec grudnia 2008 r. BRE Bank posiadał następujące ratingi tej agencji:

- rating długoterminowy **A-** (ocena 3 od góry w 12-stopniowej skali)
- rating krótkoterminowy **F2** (ocena 2 od góry w 6-stopniowej skali)
- rating indywidualny **C/D** (ocena 6 w 9-stopniowej skali),
- rating wsparcia **1** (najwyższa ocena w 5-stopniowej skali)
- perspektywa ratingu długoterminowego BRE Banku - stabilna.

Rating długoterminowy A- od 2 września 2008 r. znajduje się liście obserwacyjnej z możliwością obniżenia.

Już po zakończeniu roku, w styczniu 2009 r. rating wsparcia został umieszczony na liście obserwacyjnej z możliwością obniżenia.

IX.2. Ratingi Agencji Moody's Investors Service

W 2008 r. agencja ta nie zmieniała ratingu dla BRE Banku, zmieniła natomiast perspektywę siły finansowej D z pozytywnej na stabilną. Na koniec grudnia 2008 r. rating przedstawiał się następująco:

- rating depozytów długoterminowych **A2** (jest to 6 ocena w skali 21-stopniowej),
- rating depozytów krótkoterminowych **P-1** (ocena najwyższa w czterostopniowej skali), wraz z perspektywą stabilną,
- rating siły finansowej wyrażonej oceną **D** (w skali ocen od A do E) z perspektywą stabilną (we wrześniu 2008 r. zmieniona z pozytywnej).

Na początku 2009 r. perspektywa ratingu A2 została zmieniona ze stabilnej na negatywną.

Oprócz ratingów dwóch wymienionych wyżej agencji BRE Bank posiada rating kredytowy BBBpi agencji Standard & Poor's (opracowywany na podstawie informacji publicznie dostępnych). Jest to 4 ocena w skali 8 stopniowej. W minionym półroczu ocena ta nie uległa zmianie. W 2008 r. nie uległa ona zmianie.

X. Corporate Governace

X.1. Dobre praktyki i etyczne kodeksy branżowe

W swej działalności Bank stosuje się do wszystkich obowiązujących przepisów prawa, w tym Prawa Bankowego i uregulowań organów nadzorczych a także przepisów wewnętrznych. Jako spółka publiczna Bank nie tylko przestrzega wymogów informacyjnych wynikających z przepisów prawa, ale też dokłada najwyższych starań, by informować inwestorów o osiąganych wynikach oraz planach dotyczących prowadzonej działalności na bliższą i dalszą przyszłość.

Dodatkowo Bank, jako spółka giełdowa, zobowiązał się do przestrzegania przyjętych na rynku zasad ładu korporacyjnego. Ład korporacyjny (ang. corporate governance) to całokształt działań i regulacji ukierunkowanych na zapewnienie równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie danej spółki (inwestorów, kadry zarządzającej, pracowników i dostawców), co sprzyja jej rozwojowi.

W Polsce zasady ładu korporacyjnego, zebrane w dokumencie "Dobre praktyki w spółkach publicznych", po raz pierwszy zostały ukonstytuowane przez władze Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie we wrześniu 2002 r. Dokument ten wskazywał podstawowe zasady etyki biznesowej, jakimi w codziennej działalności powinny kierować się spółki giełdowe. Kolejna wersja zasad - "Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005" – weszła w życie 01.01.2005 r. i obowiązywała do końca 2007 r.

Od 1 stycznia 2008 r. zaczęła obowiązywać nowa wersja „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”. Zgodnie z nimi opracowany został odrębny raport na temat ich stosowania w BRE Banku, stanowiący część raportu rocznego za 2008 r., opublikowany łącznie z niniejszym Sprawozdaniem Zarządu.

Ponadto Bank już w 1995 r. dobrowolnie zobowiązał się do przestrzegania dobrych praktyk branżowych czyli Zasad Dobrej Praktyki Bankowej, opracowanych przez Związek Banków Polskich. (pod pierwotną nazwą Kodeks Dobrej Praktyki Bankowej).

Dokument ten reguluje zasady:

- postępowania banków w stosunkach z klientami,
- wzajemnych stosunków pomiędzy bankami,
- reklamy,
- postępowania pracownika banku,
- postępowania ze skargami i reklamacjami klientów.

W 2008 r. został ogłoszony przez Komisję Nadzoru Finansowego Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego. Ponieważ ogłoszone w nim zasady pokrywają się z Zasadami Dobrej Praktyki Bankowej, do tych ostatnich wprowadzono tylko zapis „Zasady Dobrej Praktyki Bankowej, którymi kierują się banki, uwzględniają treść norm zawartych w Kanonie Dobrych Praktyk Rynku Finansowego”. Zatem dokonując korekty odpowiednich zapisów wewnętrznych regulacji, Bank automatycznie zadeklaruje stosowanie Kanonu.

X.2. Nowe regulacje w BRE Banku z zakresu Corporate Governance

W strukturze organizacyjnej Banku funkcjonuje Biuro Monitoringu Zgodności (BMZ). Realizuje ono politykę compliance. Jej istotą jest gwarantowanie, aby w Banku przestrzegane były przepisy prawa oraz standardy postępowania instytucji finansowych. W ramach polityki compliance szczególny akcent w BRE Banku został położony na następujące dziedziny:

- przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu,
- właściwe postępowanie z informacjami poufnymi (czyli takie, których ujawnienie może doprowadzić do zmian cen na rynku regulowanym akcji Banku lub instrumentów finansowych z nimi związanych,
- ochrona danych osobowych,
- nadzór nad zgodnością z prawem działalności maklerskiej i powierniczej,

- unikanie konfliktów interesów,
- przestrzeganie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez członków władz i pracowników Banku,
- weryfikacja przestrzegania prawa w zakresie zawieranych przez Bank umów outsourcingowych,
- obowiązek przekazywania do wiadomości publicznej oraz do organów nadzoru przewidzianych prawem raportów na temat zdarzeń związanych z działalnością Banku,
- doradztwo dla jednostek organizacyjnych Banku w zakresie stosowania nowowprowadzanych oraz obowiązujących przepisów prawa i standardów rynkowych.

BMZ wprowadziło w 2008 r. dwa nowe dokumenty, które znacznie zwiększyły stopień przejrzystości w działalności Banku. Pierwszy to "Polityka w zakresie zasad wręczania i przyjmowania prezentów przez pracowników BRE Banku SA". Celem jego wprowadzenia było stworzenie przejrzystości i zapewnienie jednolitych standardów przy wręczaniu i przyjmowaniu prezentów w związku z pracą w BRE Banku. Jest to również norma prewencyjna wprowadzona z myślą o unikaniu nadużyć, w tym uwikłań korupcyjnych.

W treści dokumentu znajdują się między innymi definicja prezentu, "twarde zakazy" - choćby zakaz przyjmowania w prezencie gotówki lub jej ekwiwalentów, a także opis wyłączeń z obowiązywania Polityki, w szczególności tam, gdzie wręczanie i przyjmowanie odbywa się zgodnie z obyczajem i tradycją i na tych samych zasadach, bez niejasnego różnicowania postawy wobec klientów.

Drugi dokument to „Polityka zarządzania konfliktami interesów w BRE Banku”. Dokument opisuje, jak takim konfliktom zapobiegać i jak postępować, jeśli sytuacje konfliktowe wystąpią. W szczególności wymienione są trzy następujące sytuacje, których trzeba unikać:

- zaangażowanie finansowe pracownika w przedsiębiorstwo, które jest jednocześnie klientem Banku, zwłaszcza jeśli jest obsługiwane przez tego pracownika,
- obsługiwanie przez pracownika Banku swoich krewnych lub znajomych,
- pozostawanie pracownika w stosunku zatrudnienia w rozumieniu Kodeksu pracy lub Kodeksu cywilnego w innym przedsiębiorstwie konkurencyjnym.

Zasiadanie pracowników banku w radach nadzorczych spółek, które są klientami Banku może mieć miejsce tylko w wyjątkowych sytuacjach i tylko za zgodą Zarządu Banku.

X.3. Relacje Inwestorskie

Zwiększaniu przejrzystości Banku i Grupy istotnie służy polityka informacyjna w stosunku do akcjonariuszy i analityków. W roku 2008 przedstawiciele Relacji Inwestorskich uczestniczyli łącznie w 174 spotkaniach indywidualnych z inwestorami i analitykami giełdowymi, co oznacza średnio ponad trzy spotkania w tygodniu. Łącznie w spotkaniach wzięło udział 340 interesariuszy. Liczba bieżących kontaktów zespołu IR z analitykami i inwestorami w postaci maili i telefonów w 2008 roku przekroczyła 1,6 tys.

Inwestorzy i analitycy giełdowi uczestniczyli w czterech kwartalnych konferencjach wynikowych, zarówno bezpośrednio, jak też poprzez Internet. Wszystkie spotkania analityków z zarządem przy okazji publikacji wyników kwartalnych w 2008 r. były transmitowane on-line, a także udostępniane na stronach WWW (jako zapis archiwalny). Bank uczestniczył także w czterech zagranicznych konferencjach inwestorskich (w Londynie, Nowym Jorku i Pradze). Relacje Inwestorskie zorganizowały ponadto sześć zagranicznych i dwa krajowe road-show. Tradycyjnie już po wynikach I kwartału IR zorganizował road-show z udziałem Prezesa Zarządu do Mediolanu, Paryża i Sztokholmu.

Road-show były też ważnym elementem szeroko zakrojonych działań Relacji Inwestorskich związanych z komunikowaniem zmian w zarządzie banku. W maju IR zorganizował szereg zagranicznych road-show (Londyn, Frankfurt, Paryż, Nowy Jork i Boston) z udziałem prezesa M.Grendowicza, zaś w listopadzie – z udziałem prezesa K.Katerbau. Spotkania z najważniejszymi inwestorami banku znacząco przyczyniły się do ograniczenia niepewności rynku spowodowanej marcowymi zmianami we władzach BRE Banku. Efekty tych wizyt znalazły swoje odzwierciedlenie w poprawie wyceny banku w stosunku do grupy rówieśniczej.

W lutym i maju 2008 r. IR przygotował dwa krajowe road-show wśród inwestorów instytucjonalnych. W ich ramach odbyło się 30 spotkań (z udziałem Prezesa Zarządu) z zarządzającymi funduszami największych na rynku polskim funduszy inwestycyjnych i emerytalnych.

Rynek pozytywnie ocenił działalność Relacji Inwestorskich BRE Banku, o czym świadczy przyznanie tytułu Spółki Wysokiej Reputacji w kategorii finanse w rankingu PremiumBrand – Spółek Giełdowych 2008 roku. Ponadto zespół Relacji Inwestorskich BRE Banku został finalistą rankingu „IR Magazine 2008 Awards” w kategorii „Najlepsze relacje inwestorskie w polskiej spółce”. Relacje Inwestorskie BRE Banku zostały też ocenione najwyższej przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych w rankingu relacji inwestorskich sektora bankowego. BRE Bank otrzymał 66,96 punktów na 100 możliwych. Najwyższe miejsce bank uzyskał w trzech kategoriach: stron WWW,

raportów rocznych oraz ładu korporacyjnego. Ponadto, po raz drugi z rzędu BRE Bank zdobył pierwsze miejsce w kategorii instytucji finansowych w konkursie „The Best Annual Report” (za 2006 i 2007 rok), organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków.

XI. Działalność BRE Banku na rzecz otoczenia

BRE Bank od wielu lat kieruje się w swej pozakomercyjnej aktywności przekonaniem o stale rosnącej wadze i słuszności podejmowania działań sponsorskich i charytatywnych. W 2008 roku koncentrowały się one w dużej mierze na wspieraniu przedsiębiorczości, podniesieniu konkurencyjności i jakości otoczenia biznesowego oraz promowaniu innowacyjnych rozwiązań w biznesie. Szerzej traktuje o tym coroczna publikacja „Raport o Społecznej Odpowiedzialności BRE Banku”. Poniżej przedstawiono dwa główne aspekty tej działalności – ranking innowacyjności oraz działalność Fundacji BRE Banku.

Ranking najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw

Kluczowym i największym projektem w tym zakresie był przygotowany po raz czwarty ranking innowacyjności, tym razem we współpracy z Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan, firmą Dun&Bradstreet, Rzeczpospolitą oraz Manager Magazin.

Tradycyjnie wynikiem badań jest Raport o innowacyjności polskiej gospodarki oraz Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm, podzielonych na cztery kategorie: mikrofirmy (do 9 osób zatrudnionych), przedsiębiorstwa małe (10-49 zatrudnionych), przedsiębiorstwa średnie (50-249 osób) oraz przedsiębiorstwa duże (powyżej 249). Wzorem poprzednich lat wyodrębniono również podrankingi regionalne. Nowością były podrankingi w poszczególnych kategoriach: innowacyjność produktowa, procesowa, organizacyjna oraz marketingowa, a także zestawienie wyróżniających się przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacyjne rozwiązania przy wykorzystaniu funduszy unijnych.

Wyniki badań oraz rankingu zostały ogłoszone podczas uroczystej Gali Innowacyjności, która odbyła się 10 grudnia 2008 r w siedzibie Centrali BRE Banku. Podczas Gali nagrodzonych statuetką Kamertona Innowacyjności 2008 zostało ponad 20 przedsiębiorstw.

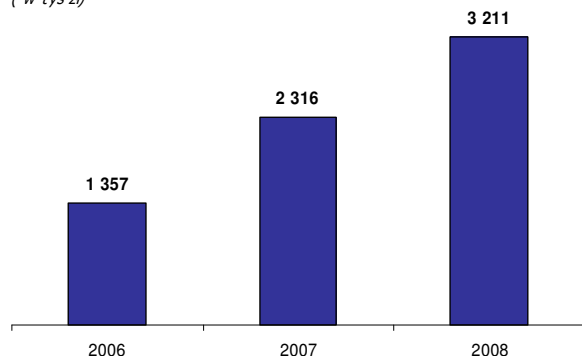
Dodatkowo na potrzeby projektu powstał portal www.innowacyjnefirmy.pl, gdzie umieszczone są informacje na temat metodologii badania, harmonogramu, relacje z poprzednich oraz obecnej edycji. W portalu można obejrzeć także materiały video z wywiadami z partnerami i laureatami rankingu oraz relację z tegorocznej Gali Innowacyjności.

Na początek 2009 r. partnerzy projektu zaplanowali cykl konferencji regionalnych, które będą okazją zarówno do promocji lokalnych, innowacyjnych firm, jak i dyskusji środowiska przedsiębiorców i naukowców na temat innowacyjności.

Fundacja BRE Banku

Realizacją zadań na rzecz społeczeństwa zajmuje się głównie Fundacja BRE Banku, która posiada status organizacji pożytku publicznego i działa głównie na rzecz rozwoju nauki i edukacji. Poza tym wspiera ochronę zdrowia i opiekę społeczną oraz kulturę i sztukę.

**Wydatki Fundacji BRE Banku
w latach 2006 -2008**
(w tys zł)



W ciągu 2008 roku Zarząd Fundacji rozpatrzył ponad 950 wniosków w sprawie udzielenia wsparcia finansowego dla realizowanych projektów, programów, kampanii społecznych, udzielenia doraźnej pomocy finansowej i innych.

Zgodnie z przyjętą strategią alokacja środków dokonywana jest z zachowaniem następującej struktury wydatków statutowych:

- Edukacja, nauka, wspieranie przedsiębiorczości - 60%
- Ochrona zdrowia i pomoc społeczna – 25%
- Kultura, ochrona dóbr dziedzictwa narodowego – 15 %.

Ważniejsze przedsięwzięcia finansowane w 2008 roku przez Fundację:

1. Zgodnie z zawartą w dniu 16 grudnia 2005 r. umową o współpracy Fundacja BRE Banku i Fundacja CASE kontynuowały współpracę polegającą na inicjowaniu i organizowaniu seminariów i konferencji dla naukowców, ekspertów i praktyków zarządzania na temat problemów transformacji polskiego systemu gospodarczego, a w szczególności systemu bankowego oraz publikacji dotyczących problematyki ekonomii i finansów.
2. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości – kontynuowano współpracę przy realizacji „Programu Stypendiów Pomostowych” (program pomocy materialnej dla młodzieży w trudnej sytuacji materialnej rozpoczynającej studia wyższe). W 2008 r. Fundacja BRE Banku ufundowała 50 stypendiów. W ramach dotychczasowej współpracy z FEP kontynuowano też realizację innego wspólnego przedsięwzięcia: Konkursu dla stypendystów FEP. Fundacja w ramach tego projektu ufundowała dla laureatów tego konkursu również 50 stypendiów.
3. Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – umowa o dofinansowanie przez Fundację BRE kolejnego już konkursu na biznesplany dla młodych ludzi, organizowanego w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości.
4. Krajowy Fundusz na Rzecz Dzieci - Fundacja w 2008 r. udzieliła wsparcia dla Programu Pomocy Wybitnie Zdolnym oraz ufundowała nagrody dla laureatów Polskich Eliminacji Konkursu Prac Młodych Naukowców Unii Europejskiej.
5. Fundacja Dzieciom „Zdążyć z Pomocą” została wsparta darowiznami finansowymi na koszty leczenia ponad 350 dzieci.
6. Fundacja „Synapsis” dostała dofinansowanie na remont Ośrodka dla dzieci z Autyzmem.
7. Fundacja ABCXXI „Cała Polska Czyta Dzieciom” – dofinansowanie prowadzonej kampanii.

W 2008 r. już po raz drugi BRE Bank znalazł się w pierwszej dziesiątce rankingu "Liderów Filantropii", przygotowywanym przez Forum Darczyńców, we współpracy z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie oraz miesięcznikiem Forbes. BRE Bank uplasował się na 8 miejscu w kategorii firm, które przeznaczyły najwięcej środków na cele społeczne i na 9 miejscu wśród organizacji, które przekazały największy odsetek swoich dochodów przed opodatkowaniem.

XII. Najważniejsze przyznane w 2008 r. nagrody i wyróżnienia

Bank Przyjazny dla Przedsiębiorców

BRE Bank został zwycięzcą X edycji konkursu Bank Przyjazny dla przedsiębiorców, otrzymując tytuł laureata i 6 Złotych Gwiazd. W kategorii oddziałów godłem promocyjnym uhonorowane zostały Oddziały Korporacyjne we Wrocławiu i Krakowie. Tytuł Bankowca Polskiego Biznesu przyznano Krzysztofowi Gerlachowi, dyrektorowi Departamentu Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Organizatorami są Krajowa Izba Gospodarcza, Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw i Warszawski Instytut Bankowości.

Kapituła konkursu przyznała nagrodę BRE Bankowi za profesjonalne doradztwo, konsekwentnie przyjazne podejście do klientów instytucjonalnych oraz nieustanne unowocześnianie oferty produktowej.

Najlepsza instytucja finansowa w rankingu „Rzeczpospolitej”

Według ogłoszonych w czerwcu 2008 r. wyników BRE Bank zajął I miejsce wśród instytucji finansowych. Oceniane przez jury kryteria to wskaźniki efektywności oraz zmiany portfela kredytów i depozytów.

W tym samym rankingu w kategorii domów maklerskich zwycięzcą został Dom Inwestycyjny BRE Banku. Oceniając domy maklerskie jury kładło największą wagę na ROE, czyli wskaźnik zwrotu z kapitałów własnych. Bardzo istotna była również dynamika przychodów i zysku netto, która pośrednio odzwierciedla aktywność domów maklerskich na rynku ofert publicznych. Pod uwagę brane były również obroty rynku akcji i na rynku kontraktów terminowych oraz dynamika ich wzrostu.

Ponadto wymienić należy jeszcze następujące wyróżnienia:

- BRE Bank po raz kolejny zdobył pierwsze miejsce w kategorii instytucji finansowych, w konkursie The Best Annual Report, organizowanym przez Instytut Rachunkowości i Podatków.
- BRE Private Banking & Wealth Management zajął 2 miejsce w rankingu usług bankowości prywatnej (według Manager Magazine)

- BRE Bank zajął drugie miejsce w rankingu najlepszych polskich stron korporacyjnych. Firma Hallvarsson & Halvarsson zbadała strony korporacyjne 16 największych firm w Polsce.
- BRE Bank wyróżniony Nagrodą Honorową Stowarzyszenia na rzecz Bezpieczeństwa Finansowego Obywateli RP za wspieranie edukacji finansowej w ramach Corporate Social Responsibility w 2007 roku.
- eKONTO w mBanku zostało uznane przez ekspertów w rankingu Gazety Wyborczej za najlepszy rachunek dla nowoczesnego Klienta.

XIII. Plany BRE Banku na 2009 r.

XIII.1. Warunki realizacji planów na 2009 - scenariusz makroekonomiczny

W 2009 r. oczekiwane jest spowolnienie PKB. Główną przyczyną spadku dynamiki PKB będą inwestycje, których dynamika w skali całego roku będzie najprawdopodobniej ujemna. Istnieje również duże ryzyko znacznego spadku dynamiki konsumpcji prywatnej. Niższe tempo wzrostu dochodów gospodarstw domowych wskutek spadku dynamiki płac i poziomu zatrudnienia, jak również wzrost kosztów obsługi zadłużenia w następstwie deprecjacji złotego będą ograniczały wzrost wydatków konsumpcyjnych.

Spadek inwestycji i osłabienie popytu konsumpcyjnego na rynku krajowym i zagranicznym pociągnie za sobą zmniejszenie zatrudnienia o około 1-2% w ujęciu rocznym i wzrost stopy bezrobocia do ok. 12% na koniec 2009 roku. Zdecydowanie spowolni wzrost płac, który może tylko nieznacznie przekroczyć inflację. Pogorszenie sytuacji na rynku pracy w Polsce i osłabienie złotego będą czynnikami zmniejszającymi skalę powrotów z emigracji zarobkowej, natomiast do takich powrotów zmuszać może recesja w krajach goszczących polskich emigrantów.

Biorąc pod uwagę pogarszającą się kondycję sfery realnej gospodarki i spadającą presję płacową przewiduje się, że inflacja pozostanie w trendzie spadkowym, do czego dodatkowo przyczynią się niskie ceny paliw i umiarkowana dynamika cen żywności. Słabnąca presja inflacyjna i pogłębiający się spadek aktywności gospodarczej będą uzasadnieniem dla dalszych obniżek stóp procentowych NBP. Na rynku i wśród analityków dominuje obecnie oczekiwanie, że do końca 2009 r. stopa referencyjna NBP zostanie zredukowana do 3%, ale nie można wykluczyć, że skala tej obniżki będzie nieco większa.

XIII.2. Scenariusz dla sektora bankowego

W 2009 roku oczekiwane jest znaczne spowolnienie wzrostu depozytów gospodarstw domowych, z 26,5% r/r w końcu ub. roku do poziomów zbliżonych do 10% r/r. Będzie to konsekwencją zarówno niższej dynamiki dochodów, jak i zahamowania odpływu środków z rynku kapitałowego. Zainteresowanie lokatami bankowymi będą dodatkowo osłabiać spadające stopy procentowe. Ze względu na rosnące ceny obligacji część oszczędności absorbować będą instrumenty związane z rynkiem długu. Należy się też liczyć ze stopniowym powrotem zainteresowania inwestowaniem środków na rynku kapitałowym (raczej jednak nie wcześniej niż w II połowie roku).

Dynamika depozytów przedsiębiorstw powinna się utrzymać w tym roku na poziomie zbliżonym do odnotowanego w końcu 2008 r. (około 5%). Wzrost depozytów tej grupy klientów będzie ograniczony słabnącymi wynikami finansowymi firm, ale w części będzie to kompensowane przez wzrost złotej wartości depozytów w walutach obcych. Oznacza to, że łączna dynamika depozytów gromadzonych w bankach może się w tym roku obniżyć do około 8-9%.

Ze względu na trudności banków z uzyskaniem dostępu do finansowania zewnętrznego, silny wzrost ryzyka kredytowego i stopniowo malejący popyt na kredyt spodziewane jest wyhamowania akcji kredytowej. Notowany w statystykach dalszy wzrost kredytu będzie miał w dużej mierze charakter „księgowy”, gdyż rosła będzie złotowa wartość wcześniej udzielonych kredytów w walutach obcych (w tym zwłaszcza kredytów mieszkaniowych). Po uwzględnieniu tych efektów wzrost kredytów mieszkaniowych w całym 2009 r. szacowany jest na około 15%. Przy dynamice kredytów konsumpcyjnych rzędu 10% oznaczałoby to wzrost kredytu dla gospodarstw domowych łącznie o około 12%.

Ograniczenie akcji kredytowej jeszcze wyraźniej rysuje się w przypadku przedsiębiorstw: już pod koniec 2008 r. faktyczna dynamika kredytu (skorygowana o efekty osłabienia złotego) spadła poniżej zera w ujęciu miesięcznym. W 2009 r. wzrost kredytu dla firm nastąpi nie więcej niż 5-10%. Daje to wzrost kredytu w skali całej gospodarki rzędu max. 10% rocznie. Dynamika kredytu po raz pierwszy od dłuższego czasu zbliżyłaby się więc do dynamiki depozytów.

XIII.3. BREnova - odpowiedź na wyzwania rynku

Odpowiedzią BRE Banku na dużą niepewność, jaką niesie 2009 r. zarówno w gospodarce, jak i zakresie tendencji w systemie bankowym jest program BREnova. Jego głównym priorytetem jest zapewnienie efektywności działań w dobie spowolnienia gospodarczego. Program BREnova to zestaw inicjatyw po stronie dochodowej i kosztowej. Program ma na celu zrewidowanie istniejącego modelu biznesowego, zarówno w obszarze bankowości korporacyjnej, jak i detalicznej. Dwa główne filary to:

- wzrost dochodów poprzez zmianę struktury dochodów, cross-selling, rozwój oferty, udoskonalenie produktów, etc.
- optymalizacja kosztów i - co ważniejsze – konsekwentne ich monitorowanie i udoskonalone zarządzanie kosztami (w krótkiej i długiej perspektywie).

BREnova poprzez działania o charakterze długoterminowym zapewnia stabilny wzrost w czasie spowolnienia gospodarczego oraz solidny fundament do dalszego rozwoju. Mają to być zmiany o charakterze długoterminowym, mającym stanowić o przyszłym sukcesie, a nie są jedynie reakcją na pogorszenie rynku w krótkim okresie.

Korporacje i Rynki Finansowe

W obliczu spodziewanych trudności w 2009 r. podstawowe wyzwanie dla tego obszaru to utrzymanie – mimo spowolnienia gospodarczego dochodów na poziomie zbliżonym do 2008 r. Planowany jest 3% wzrost dochodów.

Założono szereg działań skupionych wokół udoskonalenia modelu biznesowego. Należy do nich zaliczyć:

- wzrost dochodowości akcji kredytowej, zwiększenie dochodu z aktywów ważonych ryzykiem RWA (rewizja marż),
- koncentracja na dochodowości, nie na wzroście wolumenów,
- intensywny rozwój produktów nie wiążących kapitału: cash management, trade finance, bankowość transakcyjna (dodatkowy przychód w wysokości ok. 4-5 mln zł w 2009r.)
- rozwój produktów elektronicznych (iBRE), w tym wyspecjalizowanych dla potrzeb collection processes and identification solutions (telekomunikacja, gaz, energetyka, sklepy online),
- intensywny cross-selling w oparciu o istniejącą bazę klientów, jak również cross-selling produktów w ramach Grupy BRE Banku
- zaawansowane narzędzia zarządcze mające wesprzeć te działania: CRM, MIS.

Bankowość Detaliczna

Główne wyzwanie dla Bankowości Detalicznej to zwiększenie dochodów nie związanych z kredytami hipotecznymi. Szacuje się, że dochody miesięczne w 2009 roku wzrosną o ok. 9% (grudzień 2008/grudzień 2009), jednakże spodziewany roczny dochód bankowości detalicznej w 2009 roku będzie niższy od dochodu w roku 2008 o 9%.

Jest to wynikiem znacznego ograniczenia dalszego rozwoju sprzedaży kredytów hipotecznych, których udział w całkowitym dochodzie bankowości detalicznej będzie malał w ciągu roku 2009 z 35% w końcu 2008 r. do 20% w grudniu 2009 r.

W efekcie powinno to oznaczać przyrost dochodu z produktów nie-hipotecznych na poziomie ok. 30%. To z kolei gwarantuje znacznie bardziej stabilną strukturę dochodów bankowości detalicznej, co dziś powinno być postrzegane jako priorytet. Głównymi źródłami tych dochodów powinny stać się następujące źródła:

- Dalszy wzrost bazy klientowskiej poprzez utrzymanie dotychczasowego poziomu akwizycji klientów, mBanku i MultiBanku.
- Wzrost dochodów na klienta dzięki cross-sellingowi i zmianom w modelu cenowym.
- Wzrost wskaźnika cross-sellingu wobec posiadanych klientów, dzięki czemu nastąpi wzrost dochodów z produktów nie-hipotecznych oraz z depozytów i produktów oszczędnościowych.

Priorytetem działań w Czechach i na Słowacji będzie rewizja modelu biznesowego poprzez selektywny wzrost na tych rynkach i koncentrację na produktach depozytowych. Podporządkowana temu będzie zmiana sieci dystrybucyjnej przygotowywanej dla sprzedaży kredytów hipotecznych. Nastąpi również znaczący rozwój oferty produktowej, funkcjonalności rachunków, poprawa obsługi klienta (mQuality)

Jednocześnie obecne warunki makroekonomiczne nie są obiecujące i nie jest to dobry moment na wejście na nowe rynki (PKB na Węgrzech -1,6%, PKB w Rumunii 1,8%). Analiza wybranych rynków będzie nadal prowadzona, by w momencie ożywienia gospodarczego być gotowym do wejścia.

Optymalizacja kosztów

Kolejnym elementem programu BREnova będzie racjonalizacja kosztów oraz lepszy ich monitoring z zastosowaniem udoskonalonych narzędzi zarządczych.

W obszarze logistyki oszczędności będą związane z optymalizacją warunków wynajmu powierzchni biurowych Banku oraz kosztów floty samochodowej i telefonów służbowych. Projekty IT optymalizujące bazę kosztową zostaną również przeprowadzone w spółkach należących do Grupy BRE Banku.

W obszarze kosztów osobowych zostaną podjęte inicjatywy dotyczące redukcji zatrudnienia w tych miejscach organizacji, w których występuje niższy poziom efektywności.

Jednocześnie prowadzony będzie w sposób stały monitoring zmian w otoczeniu makroekonomicznym (stopy procentowe, PKB, konsumpcja indywidualna, kursy walut, stopa bezrobocia, dynamika wynagrodzeń) oraz sytuacji w systemie bankowym (dynamika depozytów i kred, kredyty nieobsługiwane, upadłości). W zależności od tego, czy warunki otoczenia będą kształtowały się mniej lub bardziej korzystnie, polityka kosztowa będzie prowadzona mniej lub bardziej restrykcyjnie.

XIV. Informacja o wyborze audytora

Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku, działając na podstawie § 11 lit. n) Statutu Banku, dokonało w dniu 14 marca 2008 r. wyboru firmy PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. (PwC) jako audytora do badania sprawozdań finansowych Banku oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej BRE Banku za rok 2008.

PwC (z siedzibą przy Al. Armii Ludowej 14, 00-638 Warszawa) wpisana jest na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod numerem 144.

Bank współpracował w latach ubiegłych z firmą PwC w zakresie usług audytorskich w sumie przez okres dłuższy niż 7 lat. Ponieważ PwC jest podmiotem dokonującym badań sprawozdań finansowych strategicznego akcjonariusza Banku, zmiana firmy audytorskiej uzależniona jest od ewentualnej zmiany podmiotu, który dokonuje badania sprawozdań Commerzbanku. Dlatego też w tym punkcie BRE Bank nie stosuje zasady 4.8 Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW, gdzie występuje wymóg zmiany firmy audytorskiej co 7 lat. Jednak jeśli zastosować dopuszczalną przez GPW interpretację, że okres 7 lat liczony jest od momentu wejścia w życie obecnej wersji dobrych praktyk, czyli od 1 stycznia 2008 r., Bank byłby w zgodzie z tą zasadą.

Wynagrodzenie podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych wykazane jest w punkcie 47 not objaśniających do Sprawozdania finansowego Grupy BRE Banku S.A. według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2008 r.

XV. Władze BRE Banku

Oprócz podanych poniżej informacji, sposób działania Walnego Zgromadzenia oraz zasady działania Rady Nadzorczej i Zarządu przedstawiono w „Raporcie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego przez BRE Bank SA”, towarzyszącym niniejszemu Sprawozdaniu Zarządu.

XV.1. Rada Nadzorcza

XV.1.1. Zmiany i skład Rady Nadzorczej

Zgodnie ze Statutem i Regulaminem Rady Nadzorczej w skład Rady wchodzi co najmniej 5 członków. Kadencja Rady dotychczas trwała dwa lata i kończyła się w dniu Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego wyniki Banku za 2007 r. Kadencja Rady wybranej na Walnym Zgromadzeniu w dniu 14 marca 2008 r. jest już dłuższa, bo trzyletnia.

Skład Rady i funkcje pełnione przez jej członków od początku roku 2008 do 14 marca 2008 r. przedstawiały się następująco:

1. Maciej Leśny – Przewodniczący Rady Nadzorczej, Przewodniczący Komisji Prezydialnej
2. Martin Blessing – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej, Wiceprzewodniczący Komisji Prezydialnej
3. Nicholas Teller – Członek Rady Nadzorczej, Członek Komisji Prezydialnej
4. Jan Szomburg – Członek Rady Nadzorczej, Członek Komisji Prezydialnej
5. Gromosław Czempiński – Członek Rady Nadzorczej
6. Achim Kassow – Członek Rady Nadzorczej
7. Teresa Mokrysz – Członek Rady Nadzorczej
8. Michael Schmid – Członek Rady Nadzorczej

Zmiany w składzie Rady od 15 marca 2008

Na kolejną kadencję XXI ZWZ w dniu 14 marca 2008 r. powołało Radę Nadzorczą w większym i zmienionym składzie. Obecnie RN BRE Banku składa się z 9 członków (w tym 5 członków niezależnych – według kryteriów zawartych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW).

1. Maciej Leśny – Przewodniczący Rady Nadzorczej (członek niezależny),
2. Martin Blessing – Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej (do 5 września 2008),
3. Achim Kassow – Członek Rady Nadzorczej,
4. Teresa Mokrysz – Członek Rady Nadzorczej (członek niezależny),
5. Michael Schmid – Członek Rady Nadzorczej,
6. Waldemar Stawski – Członek Rady Nadzorczej (członek niezależny),
7. Jan Szomburg – Członek Rady Nadzorczej (członek niezależny),
8. Marek Wierzbowski - Członek Rady Nadzorczej (członek niezależny),
9. Martin Zielke – Członek Rady Nadzorczej.

Kadencja RN wygasa z dniem Walnego Zgromadzenia w 2011 r.

W trakcie roku zaszły kolejne zmiany w Radzie Nadzorczej. Na miejsce ustępującego z Rady Pana Martina Blessinga, który pełni obecnie funkcję Prezesa Zarządu Commerzbanku, z dniem 5 września 2008 r. Rada powołała Pana Andre Carlsa. Powierzono mu stanowisko Zastępcy Przewodniczącego Rady Nadzorczej. Został również członkiem wszystkich trzech Komisji: Prezydialnej, ds. Audytu i ds. Ryzyka. Od 14 marca br. pełnił on funkcję Członka Zarządu, Dyrektora Banku ds. Finansów.

Uzupełnienie składu Rady Nadzorczej po rezygnacji jednego z jej członków jest możliwe w trybie przewidzianym w § 19 Statutu BRE Banku. Przedmiotową decyzję Rady Nadzorczej zatwierdziło Nadzwyczajne Zwyczajne Walne Zgromadzenie BRE Banku.

Obecny skład poszczególnych komisji przedstawia się następująco:

Komisja Prezydialna:

Maciej Leśny – Przewodniczący,
Andre Carls – Członek,
Achim Kassow – Członek,
Jan Szomburg – Członek.

Komisja ds. Audytu:

Martin Zielke – Przewodniczący,
Andre Carls – Członek,
Maciej Leśny – Członek,
Jan Szomburg – Członek.

Komisja ds. Ryzyka:

Michael Schmid – Przewodniczący,
Achim Kassow – Członek,
Maciej Leśny – Członek,
Waldemar Stawski – Członek.

Życiorysy zawodowe członków Rady Nadzorczej zamieszczone są na stronie internetowej BRE Banku w części Władze Banku.

XV.1.2. Zasady wynagradzania członków Rady Nadzorczej

Wysokość wypłacanego miesięcznie w 2007 r. i w 2008 r. wynagrodzenia członków Rady Nadzorczej została uchwalona kwotowo na mocy Uchwały nr 27 podjętej przez XVII Walne Zgromadzenie BRE Banku z 21 kwietnia 2004 r.

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

Informacje o kwotach wynagrodzeń, nagród lub korzyści wypłaconych w 2007 r. i 2008 r. poszczególnym członkom Rady są w punkcie 45 not objaśniających do Sprawozdania Finansowego Grupy BRE Banku SA według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2008 r.

XV.2. Zarząd BRE Banku

XV.2.1. Skład Zarządu i zmiany w 2008 r.

Zgodnie ze statutem i Regulaminem Zarządu Zarząd BRE Banku składa się z co najmniej trzech członków, powoływanych na wspólną pięcioletnią kadencję. Rada Nadzorcza powołuje i odwołuje Prezesa Zarządu, wiceprezesów oraz pozostałych członków Zarządu, działając zgodnie z przepisami Prawa bankowego. Mandat członka powołanego przed upływem danej kadencji wygasa równocześnie z wygaśnięciem mandatów pozostałych członków Zarządu.

W dniu Walnego Zgromadzenia, zatwierdzającego wyniki finansowe za 2007 r., czyli 14.03.2008 r. zakończyła się kadencja Zarządu, który pracował w następującym składzie:

1. Sławomir Lachowski – Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku,
2. Jerzy Józkowiak - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów,
3. Bernd Loewen - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Inwestycyjnej,
4. Rainer Ottenstein – Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Operacji i Informatyki,
5. Wiesław Thor – Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem,
6. Janusz Wojtas – Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Korporacyjnej.
7. Jarosław Mastalerz – Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Detalicznej

W dniu 14 marca 2008 r. Rada Nadzorcza powołała nowy, sześciuosobowy skład Zarządu (z dniem 15 marca 2008 r.):

1. Mariusz Grendowicz - Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku,
2. Andre Carls - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów,
3. Wiesław Thor - Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem,
4. Bernd Loewen - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Inwestycyjnej (pełniący przejściowo również obowiązki Dyrektora ds. Bankowości Korporacyjnej),
5. Jarosław Mastalerz - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Detalicznej,
6. Christian Rhino - Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Operacji i Informatyki.

W trakcie roku w Zarządzie zaszły kolejne zmiany i tak na miejsce Pana Andre Carlsa Rada Nadzorcza na posiedzeniu w dniu 5 września 2008 r. powołała Panią Karin Katerbau. Jest ona związana z Grupą Commerzbanku od 1994 r., a od 2004 r. była członkiem zarządu i dyrektorem finansowym comdirect bank AG.

Na tym samym posiedzeniu Rada Nadzorcza w skład Zarządu powołała Pana Przemysława Gdańskiego z dniem 19 listopada 2008 r. Przejął on obowiązki związane z obszarem bankowości korporacyjnej od Berndta Loewena (łączącego od marca br. zarządzanie obszarem bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej). Pan Przemysław Gdański ostatnio pełnił stanowisko Wiceprezesa Zarządu odpowiedzialnego za Pion Bankowości Korporacyjnej, Rynków i Bankowości Inwestycyjnej Banku Pekao S.A.

Kadencja obecnego Zarządu upływa z dniem Walnego Zgromadzenia 2013 r.

Życiorysy zawodowe członków Zarządu zamieszczone są na stronie internetowej BRE Banku w części Władze Banku.

XV.2.2. Wynagrodzenie Zarządu

Ustalanie warunków kontraktów i wynagrodzeń dla członków Zarządu leży w kompetencjach Rady Nadzorczej. Rozpatrywaniem spraw dotyczących zasad wynagradzania i wysokości wynagrodzeń członków zarządu, w tym ustalania stawek wynagrodzeń zajmuje się Komisja Prezydiałna.

Zasady wynagradzanie Zarządu za rok 2008 r. zostały przyjęte w Uchwale nr. 65/08 Rady Nadzorczej w dniu 24.01.2008 r. łączne wynagrodzenie składa się z części stałej i części zmiennej. Część stała to wynagrodzenie zasadnicze i wynagrodzenie za zarządzanie, ustalone kwotowo dla każdego członka Zarządu.

Drugi element to roczna premia gotówkowa, wypłacana za poprzedni rok obrotowy, trzeci składnik to bonus w akcjach BRE Banku oraz w akcjach Commerzbanku.

Bonus w akcjach pełni funkcję motywowania długoterminowego. Jednak w 2008 r. członkowie Zarządu nie osiągnęli znaczących dochodów z tego tytułu, ponieważ poprzedni program opcji menadżerskich z 2003 r. zakończył się w I połowie 2008 (gros akcji objęto w latach 2006 -2007). Natomiast w ramach programu motywacyjnego dla Członków Zarządu, przyjętego przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku w dniu 14.03.2008 r. członkowie Zarządu będą mogli nabywać obligacje i zamieniać je na akcje w latach 2010 – 2018. Opis tego programu i jego wycena przedstawione są w części finansowej sprawozdania w nocie 42 „Zyski zatrzymane”.

Zarówno roczna premia gotówkowa jak i wartość przyznanych każdemu z Członków Zarządu akcji zależą od trzech czynników:

- Wysokości wskaźnika ROE netto dla Grupy BRE Banku
- Wykonania budżetu w nadzorowanym obszarze
- Indywidualnej oceny Członka Zarządu przez Radę Nadzorczą

Informacje o kwotach wynagrodzeń otrzymanych przez poszczególnych członków Zarządu, w podziale na część stałą i premiovą przedstawione są punkcie 45 not objaśniających do Sprawozdania finansowego Grupy BRE Banku SA według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej za 2008 r.

XVI. Oświadczenia Zarządu Banku

Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Zarząd BRE Banku SA oświadcza, że wedle najlepszej wiedzy:

- roczne sprawozdanie finansowe i dane porównywalne sporządzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości oraz odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową BRE Banku SA oraz jego wynik finansowy,
- sprawozdanie Zarządu z działalności za 2008 r. zawiera prawdziwy obraz rozwoju i osiągnięć oraz sytuacji BRE Banku SA, w tym opis podstawowych ryzyk i zagrożeń.

Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego BRE Banku SA został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci spełnili warunki konieczne do wyrażenia bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z właściwymi przepisami prawa polskiego.

Podpisy członków Zarządu BRE Banku SA

<i>Data</i>	<i>Imię i nazwisko</i>	<i>Stanowisko</i>	<i>Podpis</i>
27.02.2009	Mariusz Grendowicz	Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Banku	
27.02.2009	Wiesław Thor	Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Ryzykiem	
27.02.2009	Przemysław Gdański	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Korporacyjnej	
27.02.2009	Karin Katerbau	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Finansów	
27.02.2009	Jarosław Mastalerz	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Detalicznej	
27.02.2009	Bernd Loewen	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Bankowości Inwestycyjnej	
27.02.2009	Christain Rhino	Członek Zarządu, Dyrektor Banku ds. Operacji i Informatyki	