



## **Nest Bank S.A.**

Sprawozdanie Zarządu z działalności Banku za rok  
zakończony dnia 31 grudnia 2019 roku



## Spis Treści

1.	Wstęp .....	3
2.	Najważniejsze zdarzenia mające wpływ na działalność Banku w 2019 roku	3
3.	Strategia działalności Banku.....	4
4.	Rozwój biznesu w 2019 roku .....	4
4.1.	Rozwój segmentu mikroprzedsiębiorstw .....	5
4.2.	Rozwój segmentu Consumer Finance .....	6
4.3.	Rozwój bazy klientów .....	7
4.4.	Rozwój oferty produktów inwestycyjnych .....	8
4.5.	Działania marketingowe, rozwój marki Nest Bank .....	9
5.	Organizacja Banku .....	11
6.	Zarządzanie ryzykiem .....	16
7.	Rozwój działalności operacyjnej i funkcji wsparcia .....	20
8.	Podsumowanie wyników finansowych Banku w 2019 roku .....	23
9.	Adekwatność kapitałowa Banku .....	25
10.	Wpływ czynników zewnętrznych na rozwój Banku – Pandemia COVID-19	26
11.	Oświadczenie na temat informacji niefinansowych .....	26
11.1.	Podstawy prawne .....	26
11.2.	Opis modelu biznesowego Banku.....	26
11.3.	Kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością Banku .....	27
11.4.	Opis polityk stosowanych przez Bank w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, a także opis rezultatów stosowania tych polityk.....	28
11.5.	Opis istotnych ryzyk związanych z działalnością Banku mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia społeczne, środowiskowe, pracownicze, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji..	33

## 1. Wstęp

Niniejsze sprawozdanie Zarządu Nest Bank Spółka Akcyjna ("Nest Bank S.A.", „Bank”) obejmuje informacje dotyczące działalności Banku w 2019 roku oraz zdarzeń mających istotny wpływ na tę działalność, które nastąpiły po zakończeniu 2019 roku. Sprawozdanie powinno być czytane łącznie z jednostkowym sprawozdaniem finansowym Nest Bank S.A. na dzień 31 grudnia 2019 roku.

## 2. Najważniejsze zdarzenia mające wpływ na działalność Banku w 2019 roku

W 2019 roku Bank dokonał rewizji dotychczasowej strategii będącej elementem realizowanego Programu Postępowania Naprawczego Banku zaakceptowanego przez KNF w 2016 roku. W ramach rewizji Bank dokonał ukierunkowania na segment mikroprzedsiębiorstw jako strategiczny obszar działalności kredytowej Banku, systematycznie ograniczając ofertę kredytową dla klientów detalicznych. Nowe strategiczne ukierunkowanie wiązało się również z optymalizacją bazy kosztowej Banku oraz wykorzystywanych kanałów dystrybucji. Strategia Banku została zawarta w projekcie Planu Naprawy złożonym przez Bank do akceptacji KNF w dniu 22 listopada 2019 roku. Najważniejsze elementy strategii zostały opisane w dalszej części niniejszego sprawozdania.

Do najważniejszych wydarzeń mających wpływ na działalność Banku w 2019 roku należały:

- dalszy dynamiczny wzrost liczby rachunków klientów oraz aktywności klientów depozytowych, który pozwolił na wzrost bazy depozytowej Banku przy równoczesnej optymalizacji kosztu finansowania,
- usprawnienie systemu zarządzania ryzykiem oraz systemów informacji zarządczej, a także dalsza optymalizacja strategii cenowej,
- optymalizacja sieci dystrybucji Banku, mająca wpływ na zmianę liczby placówek własnych i partnerskich Banku,
- wprowadzenie nowych produktów w strategicznym segmencie działalności Banku, w tym dalszy rozwój oferty produktów inwestycyjnych,
- pierwszy pełny rok działalności operacyjnej przez Faktoria Sp. z o.o. i istotny przyrost portfela – w pełni zależnej od Banku spółki dedykowanej do oferowania usług faktoringowych,
- ograniczenie znaczenia segmentu detalicznego w ramach polityki kredytowej Banku, w związku z oceną, iż nie generuje on wystarczającej marży na pokrycie ryzyka, jak również uwzględniając oczekiwane skutki wyroku TSUE z dnia 11 września 2019 roku.

### **3. Strategia działalności Banku**

#### **Podstawowe założenia strategii Banku**

Bank zamierza w najbliższych latach skoncentrować swoją działalność na segmencie mikroprzedsiębiorstw oraz kontynuować wygaszanie portfela korporacyjnego jak również rozpocząć wygaszanie zaangażowania w portfel kredytowy consumer finance.

Strategiczne ukierunkowanie Banku na segment mikroprzedsiębiorstw będzie oznaczać koncentrację na produktach kredytowych oferowanych klientom z niższym profilem ryzyka, zabezpieczonych gwarancjami, przy odpowiednim wsparciu sprawnymi procesami operacyjnymi, szybkim procesem decyzyjnym i nowoczesnymi rozwiązaniami informatycznymi. Bank planuje budować trwałe relacje rynkowe oraz lojalność klientów, w tym celu planuje zwiększanie udziału klientów z podstawowym rachunkiem bieżącym w Banku. Wsparciem tych planów jest rozwój nowoczesnych rozwiązań dla bankowości mobilnej i internetowej.

Jednocześnie Bank będzie kontynuował strategię budowy tańszego finansowania detalicznego. W tym celu zamierza w dalszym ciągu aktywnie pozyskiwać klientów na produkt - konta osobiste oraz budować bankowość relacyjną dla masowego klienta detalicznego, który będzie stanowił główne źródło finansowania. Bank będzie kontynuował rozwój oferty produktowej oraz bankowości internetowej i mobilnej dla tych klientów.

Wprowadzone w strategii zmiany mają umożliwić ograniczenie ryzyka kredytowego, zwiększenie stabilności bazy depozytowej, dekoncentrację ekspozycji oraz obniżenie kosztów finansowania.

Działalność skarbowa Banku nadal koncentruje się na księdze bankowej i polega w szczególności na **lokowaniu** płynności Banku, zabezpieczaniu ryzyka rynkowego, pozyskiwaniu depozytów korporacyjnych oraz rozwoju oferty sprzedażowej dla segmentów mikroprzedsiębiorstw i klientów detalicznych.

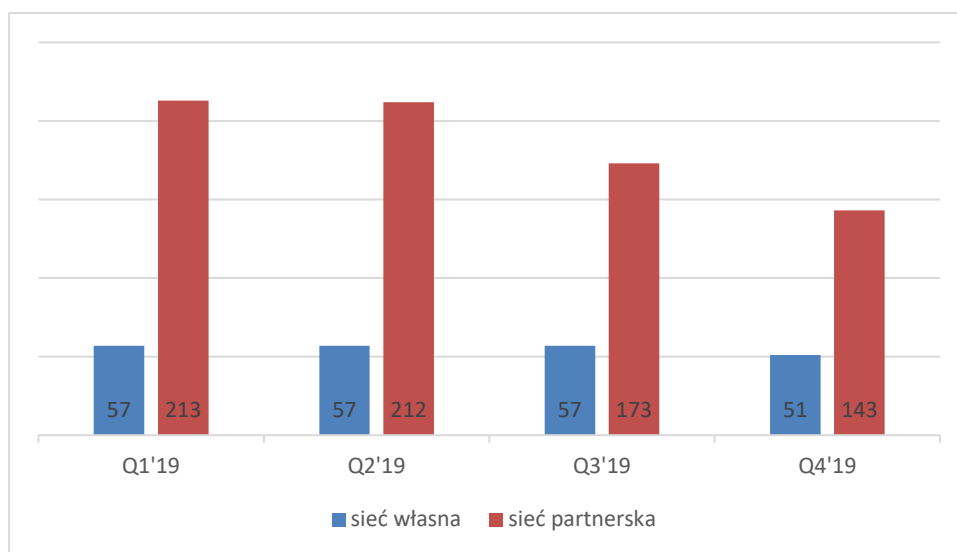
### **4. Rozwój biznesu w 2019 roku**

#### **Kanały dystrybucji**

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

Prowadzone w 2019 roku projekty ukierunkowane na optymalizację sieci dystrybucji umożliwiły zakończenie roku z liczbą 51 oddziałów własnych oraz 143 (placówek) franczyzowych zlokalizowanych na terenie całej Polski. Na dzień 31 grudnia 2019 roku Bank współpracował również z 15 dużymi integratorami na szczeblu centralnym oraz około 1,7 tys. pośredników na szczeblu lokalnym (z czego prawie 700 aktywnie współpracujących).

**Wykres nr 1. Liczba placówek Banku w 2019 roku**



W Q4 2019 zamknięto 6 najmniej efektywnych oddziałów. Sprzedaż w sieci własnej generowana była przez około 430 doradców klienta (doradców kredytowych) pracujących w oddziałach, obsługujących zarówno klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw jak i klientów detalicznych. Kontynuowano sprzedaż produktów inwestycyjnych i ubezpieczeniowych, realizowaną przez wyspecjalizowanych w tych produktach doradców. Ich liczba osiągnęła poziom 40 (Menedżerowie ds. Finansów Osobistych) na koniec 2019 roku.

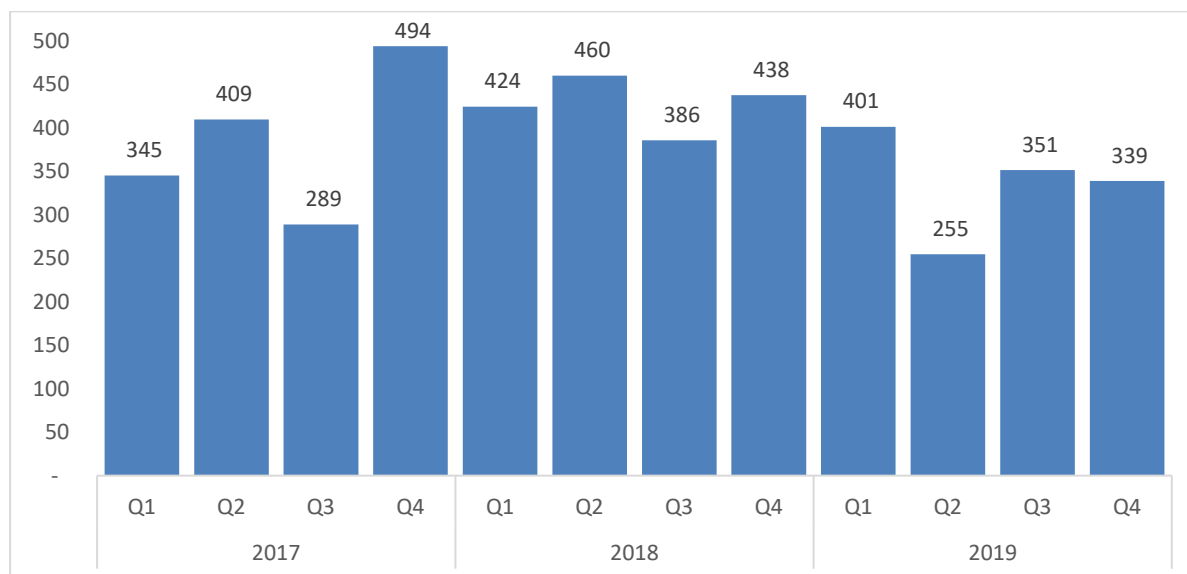
Elektroniczne kanały komunikacji pozwalały Bankowi przede wszystkim kontynuować strategię pozyskiwania nowych Klientów oraz budowy tańszego finansowania detalicznego. W trakcie 2019 roku Bank konsekwentnie rozwijał oraz automatyzował onlinowe procesy sprzedaży rachunków dla konsumentów oraz mikro przedsiębiorstw oraz procesy otwierania depozytów w bankowości internetowej i mobilnej.

#### **4.1. Rozwój segmentu mikroprzedsiębiorstw**

W 2019 roku Bank rozpoczął okres zmian, spowodowanych chęcią obniżenia ryzyka kredytowego, zwiększenia rentowności Banku, jak również specjalizacji w obsłudze klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw. Kierując się potrzebą ograniczenia ryzyka kredytowego, Bank od drugiego kwartału 2019 roku, zaostriżył swoją politykę kredytową. Spowodowało to zmniejszenie poziomów sprzedaży o 45% r/r we wspomnianym kwartale. Mimo zacieśnienia polityki kredytowej, Bank, w końcu pierwszego półrocza, wprowadził do swojej oferty kredytowej produkt wspierający wydatki inwestycyjne klientów z segmentu mikroprzedsiębiorstw. Wprowadzając nową ofertę Bank kierował się swoją wizją, potrzebami klientów, oraz chęcią budowy wartości firmy. W drugiej połowie roku Bank kontynuował swoją działalność skupiając się na swojej specjalizacji, którą stały się jednoosobowe przedsiębiorstwa nie zapominając przy tym o potrzebie ograniczania ryzyka kredytowego.

W celu ograniczenia ryzyka kredytowego Bank wycofał we wrześniu 2019 jeden ze swoich produktów charakteryzujący się wysokim ryzykiem. Natomiast w ramach specjalizacji w obsłudze mikroprzedsiębiorstw, Bank wycofał ze swojej oferty kredyt dla rolników. Pomimo tak wielu zmian w ofercie produktowej oraz ryzyka kredytowego, Bank był w stanie odbudować i ustabilizować poziomy sprzedaży w trzecim oraz czwartym kwartale 2019 r. Powyżej wymienione działania spowodowały spadek sprzedaży o 21% r/r do 1,3 mld zł.

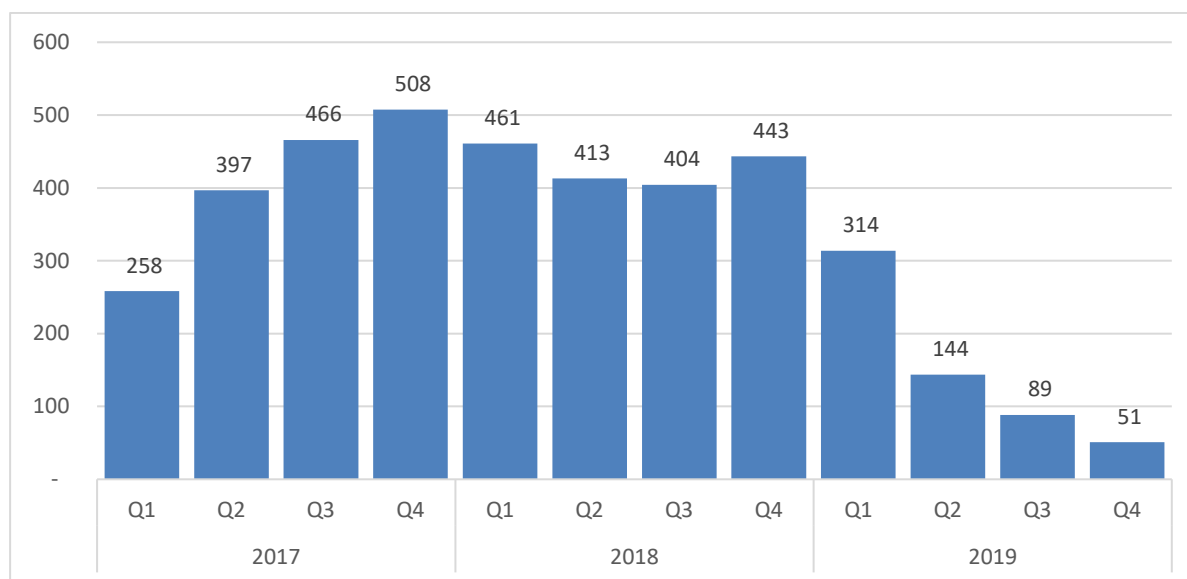
**Wykres nr 2. Sprzedaż produktów kredytowych w segmencie mikroprzedsiębiorstw w latach 2017-2019 [mln zł]**



#### 4.2. Rozwój segmentu Consumer Finance

Segment Consumer Finance, który budowany był w Banku od 2016 roku, wymagał przebudowy. Po okresie intensywnego wzrostu portfela w tym segmencie w latach 2017-18 w 2019 roku działalność Banku w segmencie Consumer Finance ukierunkowana była przede wszystkim na akcje ograniczające ryzyko kredytowe. Bez sukcesywnego wprowadzania zmian, wyznaczona przez Bank misja stałaby się nieosiągalna. Wprowadzane zmiany ograniczające ryzyko jak również skupienie działań Banku wokół segmentu mikroprzedsiębiorstw sprawiły, że sprzedaż kredytowa w segmencie Consumer Finance sukcesywnie spadała. Na poniższym wykresie widoczny jest systematyczny spadek sprzedaży, która w 2019 wyniosła łącznie 0,6 mld zł, co stanowi spadek o 65% r/r.

**Wykres nr 3. Sprzedaż produktów kredytowych w segmencie Consumer Finance w latach 2017-2019 [mln zł]**



#### **4.3. Rozwój bazy klientów**

W roku 2019 Bank odnotował dalsze sukcesy w zakresie rozwoju bazy obsługiwanych rachunków płatniczych dla klientów indywidualnych oraz firmowych, zwiększając w trakcie roku liczbę prowadzonych rachunków o 23%. Warto podkreślić, że ponad 50% pozyskiwanych rachunków w 2019 roku prowadzone jest dla osób poniżej 48 lat. Na wzrost liczby prowadzonych rachunków miały wpływ: (i) atrakcyjna oferta Banku w zakresie darmowego konta osobistego jak i firmowego, (ii) atrakcyjne oprocentowanie lokat terminowych, (iii) proste i szybkie procesy otwarcia rachunku poprzez Internet (w tym również dla przedsiębiorców). Wraz ze wzrostem liczby rachunków dynamicznie przyrastało saldo na rachunkach bieżących (na koniec 2019 roku przekroczyło 1,3 mld zł) co wpływa pozytywnie na zmniejszanie kosztów finansowania Banku.

Wraz z liczbą obsługiwanych rachunków, wzrostowi uległa liczba obsługiwanych przez Bank klientów z 435 tys. na koniec 2018 roku do 512 tys. na koniec 2019 roku. Wśród klientów Banku największy udział mieli klienci detaliczni, których było 444 tys. z czego 356 tys. klientów posiadało w banku rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy. Istotny udział mieli również przedsiębiorcy, spośród których ponad 30 tys. posiadało produkt kredytowy na koniec 2019 roku. Bank prowadził również 68 tys. rachunków rozliczeniowych dla przedsiębiorstw.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów Bank w 2019 roku kontynuował rozwój oferty rachunkowo-depozytowej, wprowadzając: (i) nowe konto oszczędnościowe wspierające oszczędzanie na wymarzony cel przez klienta, (ii) nowe terminy deponowania środków na lokatach, dostosowane do oczekiwań klientów, (iii) nowe funkcjonalności dedykowane nastolatkom (13-17 lat) posiadającym rachunek płatniczy m.in.: „Koło ratunkowe” czyli kwotę, którą nastolatek może natychmiastowo pobrać z konta rodzica w awaryjnej sytuacji. Bank kontynuował również specjalne programy rabatowe w ramach

programu VISA oferty, czy specjalne akcje ukierunkowane na pozyskanie klientów z główną relacją. Dzięki wprowadzonym zmianom Bank zwiększył o 40% liczbę klientów indywidualnych przelewających wynagrodzenie do Banku, oraz aż o 63% liczbę mikro przedsiębiorstw opłacających ZUS/US z rachunku rozliczeniowego w Banku. Atrakcyjność oferty Banku została również doceniona przez media, dzięki czemu rachunki i lokaty Banku wielokrotnie w 2019 roku znajdowały się na najwyższych miejscach branżowych portali.

#### **4.4. Rozwój oferty produktów inwestycyjnych**

W 2019 roku Bank aktywnie rozwijał ofertę produktów inwestycyjnych i oszczędnościowych, zarówno produktów ubezpieczeniowych jak i produktów objętych MIFID.

Na koniec 2019 roku w ofercie znajdowały się cztery produkty ubezpieczeniowe:

- Produkty z wpłatą jednorazową: Nest Solidne Inwestycje (NESSI), Nest Przejrzyste Obligacje (NESPO) przygotowane wspólnie z TUNŻ Europa S.A.,
- Produkty z wpłatą regularną: Nest Bezpieczna Perspektywa (NBP) oraz Nest Spokojne Lata (NSL) przygotowane odpowiednio z Metlife TUNŻiR S.A. oraz Warta TUNŻ S.A.

Ponadto w 4 kwartale 2019 roku Bank zawarł umowę agencyjną z Vienna Life Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. Vienna Insurance Group w celu wprowadzenia do oferty nowego ubezpieczenia inwestycyjnego z wpłatą jednorazową.

Bank kontynuuje strategię dystrybucji funduszy inwestycyjnych otwartych (FIO) / specjalistyczne fundusze inwestycyjne otwarte (SFIO), zarządzanych przez Ipopema TFI oraz Skarbiec TFI. Łącznie oferta obejmuje 34 FIO/SFIO obu TFI a także produkt „Skarbiec Pakiet Emerytalny” (połączenie IKE/IKZE/PSO bazujące na FIO/SFIO Skarbiec TFI). W 2019 roku ofertę rozszerzono o następujące produkty objęte MIFID/MIFID II:

- Celowy Plan Inwestycyjny „Ipopema SFIO”,
- Plan Systematycznego Oszczędzania „Skarbiec PSO Roczna Premia”.

Ponadto Bank w 2019 roku przeprowadził 2 subskrypcje na produkt strukturyzowany Nest Stabilne Gniazdo.

W ramach pracy nad rozwojem oferty Bank został wpisany na listę Agentów Firm Inwestycyjnych i rozpoczął dystrybucję produktów inwestycyjnych we współpracy z domem maklerskim Ipopema Securities S.A.

Rozwój oferty Banku został poprzedzony budową kompetencji po stronie Banku, m.in. poprzez rekrutację dedykowanych doradców do oferowania produktów inwestycyjnych i oszczędnościowych – Menadżerów ds. Finansów Osobistych.



Łączna sprzedaż w 2019 roku produktów inwestycyjnych objętych MIFID/MIFD II wyniosła 141,8 mln PLN zaś produktów ubezpieczeniowych 9,8 mln PLN. Z produktów objętych MIFID/MIFD II skorzystało w tym czasie 1 904 klientów zaś z rozwiązań ubezpieczeniowych 536 klientów.

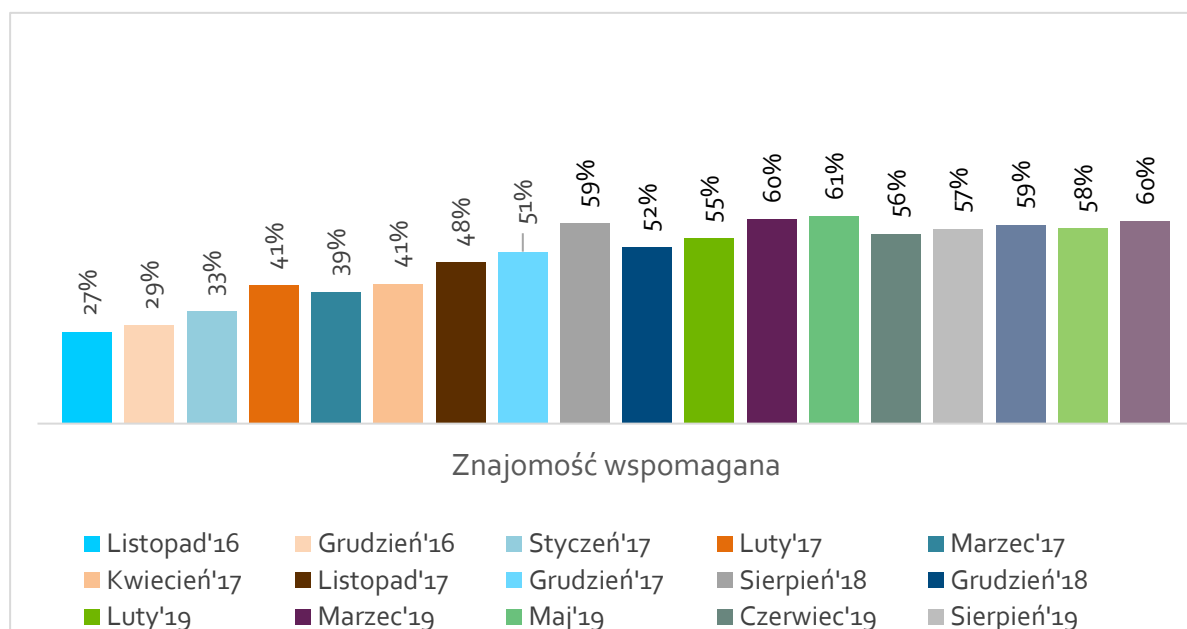
#### 4.5. Działania marketingowe, rozwój marki Nest Bank

W 2019 roku działania marketingowe Banku koncentrowały się na wzmocnieniu wizerunku Nest Banku jako nowoczesnego Banku z innowacyjnymi rozwiązaniami cyfrowymi oraz utrwalaniu wizerunku opiekuna rodzinnych i firmowych finansów. Działania te prowadzono jak w poprzednich latach przy użyciu szeroko zasięgowych mediów. Jednocześnie podjęto decyzję o wzmocnieniu obecności Banku w mediach online. Skuteczna strategia komunikacyjna pozwoliła osiągnąć w 2019 roku świadomość wspomagana marki dochodzącą do 61%<sup>1</sup>.

#### Pozycjonowanie i komunikacja w 2019 roku

W 2019 roku w emisji znalazły się 3 nowe reklamy telewizyjne promujące: konto osobiste, kredyt dla mikroprzedsiębiorstw i kredyt dla rodzin z dziećmi. Zmiany wprowadzone w platformie komunikacyjnej pozwoliły wzmocnić potencjał sprzedażowy komunikacji oraz rolę bohatera marki (ang. Brand Hero). Reklama TV obecna przez 22 tygodnie w głównych kanałach telewizyjnych dotarła co najmniej raz do 95% dorosłych Polaków<sup>2</sup>. Odświeżona platforma komunikacyjna i dobrze zaplanowane media umożliwiły wzrost świadomości marki w szczytowym okresie do 61% w maju 2019 roku<sup>3</sup>.

#### Wykres nr 4. Znajomość wspomagana marki Nest Bank



<sup>1</sup> Źródło: Raport z badania świadomości, SW Research, CAWI, All 20-59

<sup>2</sup> Źródło: NAM, 2019, All 18+, posiadający odbiorniki telewizyjne

<sup>3</sup> Źródło: Raport z badania świadomości, SW Research, CAWI, All 20-59

## **Działania online**

W 2019 Bank wzmocni obecność w mediach online przede wszystkim poprzez komunikację kierowaną do mikro przedsiębiorców. Kampania zasięgowa w połączeniu z działaniami o charakterze efektywnościowym (ang. performance marketing) umożliwiły w Q3 2019 76% wzrost ilości pozyskiwanych kontaktów na kredyty dla firm w stosunku do Q1 2019.

Bank uruchomił również nową stronę internetową. Serwis został zaprojektowany od nowa w celu zapewnienia wysokiego User Experience dla obecnych oraz przyszłych klientów Banku. Nowa strona to całkowite odświeżenie wizerunku Nest Banku w Internecie. Serwis zbudowano w oparciu o Kentico - zaawansowany CMS klasy Enterprise. O wyborze takiego rozwiązania zdecydowały preferowana przez Bank technologia, rozbudowane możliwości zarządzania zawartością, łatwość późniejszej rozbudowy serwisu internetowego i jego utrzymania. Projekt został doceniony wyróżnieniem Strona Miesiąca portalu kentico.com.<sup>4</sup>

Digital był również medium szeroko wykorzystywany w działaniach komunikacyjnych. Bank przeprowadził kampanię digitalową promującą Nest Konto Samodzielne. Działania reklamowe oparte zostały przede wszystkim na współpracy z influencerami oraz kampanii w social media i skupione były wokół ebooka skierowanego do rodziców nastolatków. Z ebooka rodzice dowiedzą się m.in. jak rozmawiać z dziećmi o finansach oraz jakie są obecnie potrzeby finansowe młodzieży.

## **Działania PR**

W celu promowania cyfrowych rozwiązań Banku przeprowadzono kampanię promującą nowe funkcjonalności Bankowości Internetowej i Mobilnej. W działaniach PR skupiono się również na eksponowaniu ekspertów Banku, zwłaszcza w kontekście mikro przedsiębiorstw. Dzięki tym działaniom uzyskaliśmy ponad 8 800, publikacji, czyli o 59% więcej niż w 2018. Z czego publikacje dotyczące cyfrowych rozwiązań stanowiły aż 38%.<sup>5</sup>

Jedną z głównych inicjatyw w obszarze wzmocnienia wizerunku Banku opiekuna był Indeks Bezpieczeństwa Finansowego. Była to kampania medialna zrealizowana na podstawie badania opinii. Celem badania było sprawdzenie postaw i przekonań konsumentów oraz przedsiębiorców w zakresie ich bezpieczeństwa finansowego. Indeks badał, czy Polacy czują się bezpiecznie ze swoimi finansami, czy mają obawy o przyszłość oraz jak rozumieją bezpieczeństwo finansowe. W ubiegłym roku odbyła się druga odsłona tej kampanii. Spotkała się ona z dużym zainteresowaniem dziennikarzy, podobnie jak poprzednia. Drugim ważnym działaniem w tym obszarze była kampania dot. bezpieczeństwa w sieci i zagrożeń związanych z phishingiem.

---

<sup>4</sup> Źródło: <https://www.kentico.com/customers/customer-projects/nest-bank-19588>

<sup>5</sup> Źródło: Opracowanie własne na podstawie Instytut Monitorowania Mediów

## Standardy obsługi i jakość

Jakość obsługi i oferta Banku cieszy się uznaniem klientów. Nest Bank ponownie osiągnął najwyższy NPS i był bankiem najchętniej polecanym przez swoich klientów w 2019 roku.<sup>6</sup> Bank został też wyróżniony w jednym z największych na świecie rankingów oceniających banki pod względem jakości relacji z klientami. The World's Best Banks 2019 to ranking opracowany przez prestiżowy magazyn Forbes. Wśród wyróżnionych znalazło się 15 polskich banków, w tym Nest Bank, który uplasował się na 2. miejscu.<sup>7</sup> Klienci byli pytani między innymi zaufanie do marki, ofertę, jakość obsługi i rozwiązania digitalowe.

## 5. Organizacja Banku

Pod względem organizacyjnym Bank składa się z sześciu pionów, w skład których wchodzi departamenty podległe poszczególnym Członkom Zarządu oraz oddziały.

W 2019 roku działalność bankowa sieci sprzedaży koncentrowała się na optymalizacji sieci placówek partnerskich oraz oddziałów własnych. Na dzień 31 grudnia 2019 roku Bank posiadał czynnych 51 oddziałów własnych, 143 placówki partnerskie oraz współpracował z 39 dużymi integratorami na szczeblu centralnym.

Na dzień podpisania niniejszego sprawozdania w skład Zarządu Banku wchodziły następujące osoby:

Marek Kulczycki, Prezes Zarządu, nadzoruje Pion Prezesa Zarządu.

Piotr Kowynia, Pierwszy Wiceprezes Zarządu, odpowiada za Pion Ryzyka.

Jamal Ismayilov, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Inicjatyw Strategicznych.

Agnieszka Porębska-Kość, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Rozwoju Produktów i Sprzedaży.

Karolina Mitraszewska, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Operacji, Logistyki, Transformacji i IT.

Janusz Mieloszyk, Członek Zarządu, odpowiada za Pion Finansowy.

W trakcie 2019 roku miały miejsce następujące zmiany w składzie Zarządu Banku:

1) W związku z upływem kadencji dotychczasowego Zarządu Rada Nadzorcza w dniu 26 kwietnia 2019 roku powołała na nową kadencję Zarząd w składzie:

1. Pan Marek Kulczycki – Prezes Zarządu;
2. Pan Bartosz Chyła – Pierwszy Wiceprezes Zarządu;
3. Pan Miłosz Bednarczyk – Członek Zarządu;
4. Pan Piotr Kalisz – Członek Zarządu.

Rada Nadzorcza nie powołała dotychczasowego członka Zarządu Banku nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności Banku – Pana Michała Sobiecha.

2) Rada Nadzorcza w dniu 26 kwietnia 2019 r. podjęła uchwałę powołującą Pana Piotra Kowynię w skład Zarządu Banku oraz postanowiła powierzyć mu pełnienie funkcji członka Zarządu Banku

<sup>6</sup> Źródło: Raporty Zoom Benchmark Q1-Q4 2019, Kantar

<sup>7</sup> Źródło: <https://www.forbes.com/worlds-best-banks/#627d545c1295>

nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności Banku, w rozumieniu art. 22a ust. 4 Prawa bankowego oraz nadzór nad Pionem Ryzyka Banku – z zastrzeżeniem warunku zawieszającego jakim jest udzielenie przez Komisję Nadzoru Finansowego zgody na powołanie Pana Piotra Kowyni na Członka Zarządu Banku nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności Banku, na podstawie art. 22b Prawa bankowego. Zarząd Banku jako organ kolegialny, będzie pełnił nadzór nad Pionem Ryzyka Banku, do chwili udzielenia zgody Panu Piotrowi Kowyni przez Komisję Nadzoru Finansowego.

- 3) W dniu 15 maja 2019 r. Pan Miłosz Bednarczyk złożył rezygnację z funkcji członka Zarządu ze skutkiem na dzień 31 maja 2019 r.
- 4) Uchwałą Rady Nadzorczej nr 77/2019 z dnia 11 czerwca 2019 r. powołano Panią Agnieszkę Porębską-Kość na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za Pion Rozwoju Produktów ze skutkiem na dzień 11 czerwca 2019 r.
- 5) W dniu 10 września 2019 r. Komisja Nadzoru Finansowego podjęła decyzję o wyrażeniu zgody na powołanie Pana Piotra Kowyni na Członka Zarządu Banku nadzorującego zarządzanie ryzykiem istotnym w działalności Banku. Z dniem 10 września 2019 r. Pan Piotr Kowynia objął stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za Pion Ryzyka.
- 6) W dniu 7 października 2019 r. Pan Piotr Kalisz złożył rezygnację z funkcji członka Zarządu ze skutkiem na dzień 25 października 2019 r.
- 7) Uchwałą Rady Nadzorczej nr 104/2019 z dnia 29 października 2019 r. powołano Pana Jamala Ismayilov na stanowisko Pierwszego Wiceprezesa Zarządu odpowiedzialnego za Pion Finansowy, Operacji, Logistyki i IT ze skutkiem na dzień 29 października 2019 r.
- 8) Uchwałą Rady Nadzorczej nr 112/2019 z dnia 20 listopada 2019 r. odwołano Pana Bartosza Chytlę z funkcji członka Zarządu ze skutkiem na dzień 20 listopada 2019 r.

W trakcie 2020 roku miały miejsce następujące zmiany w składzie Zarządu:

- 1) uchwałą Rady Nadzorczej nr 04/2020 z dnia 12 lutego 2020 r. powołano Panią Karolinę Mitraszewską na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za Pion Operacji, Logistyki, Transformacji i IT ze skutkiem na dzień 12 lutego 2020 r.
- 2) uchwałą Rady Nadzorczej nr 28/2020 z dnia 22 maja 2020 r. powierzono Panu Jamalowi Ismayilov nadzór nad Pionem Inicjatyw Strategicznych (CSO) oraz zmieniono funkcję w Zarządzie Banku w ten sposób, że dotychczasowe stanowisko Pierwszego Wiceprezesa Zarządu Banku zmieniono na stanowisko Członka Zarządu ze skutkiem na dzień 22 maja 2020 r.
- 3) uchwałą Rady Nadzorczej nr 29/2020 z dnia 22 maja 2020 r. powołano Pana Janusza Mieloszyka na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za Pion Finansowy ze skutkiem na dzień 22 maja 2020 r.
- 4) uchwałą Rady Nadzorczej nr 30/2020 z dnia 22 maja 2020 r. powierzono Panu Piotrowi Kowyni funkcję Pierwszego Wiceprezesa Zarządu ze skutkiem na dzień 22 maja 2020 r.

Na dzień podpisania niniejszego sprawozdania w skład Rady Nadzorczej Banku wchodziły następujące osoby

Jacek Kseń, Przewodniczący Rady Nadzorczej

Piotr Henryk Stępiak, Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej

Benjamin James Hollowood, Członek Rady Nadzorczej

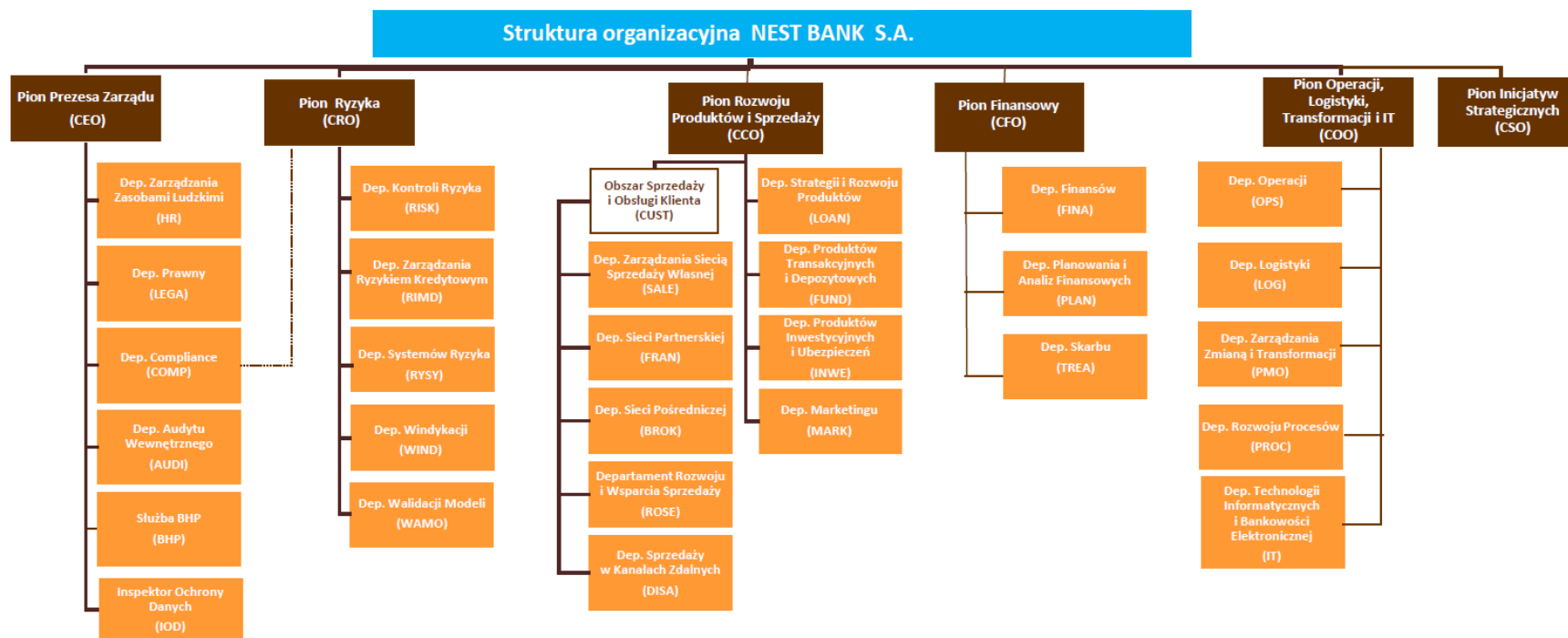
Tod Alan Kersten, Członek Rady Nadzorczej

Błażej Kochański, Członek Rady Nadzorczej

W trakcie 2019 roku miała miejsce następująca zmiana w składzie Rady Nadzorczej Banku:

- 1) Uchwałą nr 3/2019 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy z dnia 27 marca 2019 r. powołano Pana Jamala Ismayilov na członka Rady Nadzorczej.
- 2) W dniu 28 sierpnia 2019 roku Pan Jacek Gdański złożył rezygnację z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej ze skutkiem na dzień 31 sierpnia 2019 roku.
- 3) W dniu 29 października 2019 roku Pan Jamal Ismayilov zrezygnował z pełnienia funkcji członka Rady Nadzorczej.

Schemat nr 1. Struktura organizacyjna Nest Bank S.A. na dzień podpisania niniejszego sprawozdania



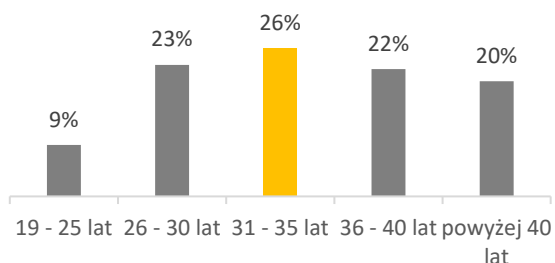
## Struktura zatrudnienia w Banku

Na koniec 2019 roku Bank zatrudniał w przeliczeniu na pełne etaty 1 274 osoby, z czego 58% stanowiły kobiety. Struktura wiekowa pracowników Banku wykazuje największe zatrudnienie pracowników w przedziale wiekowym 26 – 35 lat.

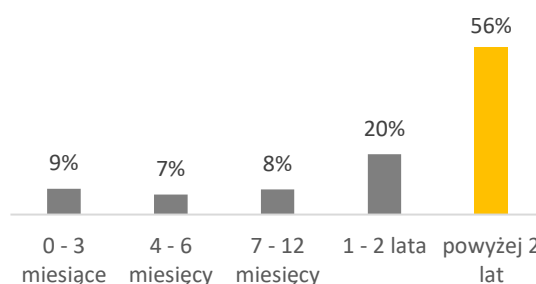
Największą grupę pracowników stanowiły osoby ze stażem powyżej 2 lat.

Spośród pracowników Banku zatrudnionych na koniec 2019 roku 47% związanych było z funkcjami bezpośrednio sprzedażowymi, a 32% z bezpośrednim wsparciem sprzedaży. Pozostali pracownicy zatrudnieni byli w funkcjach związanych ze wsparciem organizacji i operacjami.

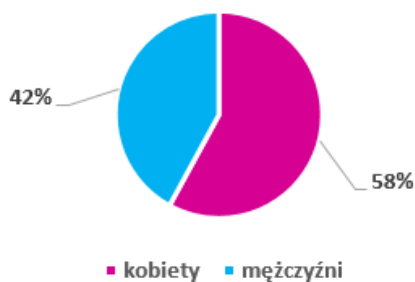
**Wykres nr 5. Struktura zatrudnienia wg wieku**



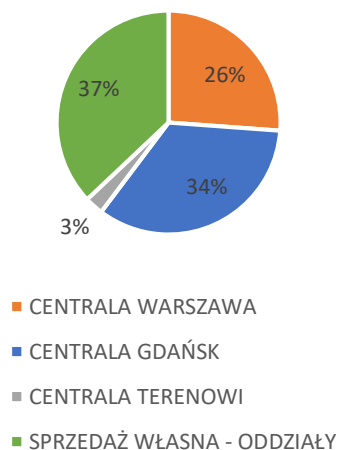
**Wykres nr 6. Struktura zatrudnienia wg stażu pracy**



**Wykres nr 7. Struktura zatrudnienia wg płci**



**Wykres nr 8. Struktura zatrudnienia wg lokalizacji**



## 6. Zarządzanie ryzykiem

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

Jako istotne, Bank zidentyfikował następujące ryzyka:

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

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

**Tabela nr 1. Jakość portfela kredytowego Banku na 31 grudnia 2019 roku<sup>8</sup>:**

	Portfel kredytowy Banku			w tym: Etap 3		
	Wartość bilansowa brutto	Odpis	Wartość bilansowa netto	Wartość bilansowa brutto	Odpis	Wartość bilansowa netto
<b><u>Kredyty i pożyczki udzielone</u></b>						
- podmiotom gospodarczym	4 326 436 353	-737 062 964	3 589 373 389	645 969 751	-530 171 006	115 798 745
- klientom indywidualnym	2 521 034 809	-719 488 061	1 801 546 748	546 158 626	-474 959 001	71 199 625
<b>Razem</b>	<b>6 847 471 162</b>	<b>-1 456 551 025</b>	<b>5 390 920 137</b>	<b>1 192 128 377</b>	<b>-1 005 130 007</b>	<b>186 998 370</b>

W 2019 roku Bank dokonał sprzedaży portfeli NPL o łącznej wartości bilansowej brutto 114 mln zł.

Wartość odpisów tworzonych w 2019 roku jest wyższa niż w 2018 roku ze względu na zmianę segmentacji w zakresie parametru RR dla portfela detalicznego w IV kwartale 2019 roku oraz starzenie

<sup>8</sup> Portfel kredytowy obejmuje kredyty wyceniane według zamortyzowanego kosztu oraz wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy



się portfela kredytowego charakteryzującego się wyższym poziomem szkodowości w kolejnych latach życia.

Jednocześnie wprowadzenie w Banku metodologii odpisowej zgodnej z IFRS9 podniosło znacząco poziom odpisów w Banku ze względu na zmianę LIP z 5-miesięcznego na 12-miesięczny (lub lifetime w przypadku ekspozycji w Etapie 2).

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

Miary Płynności		2019	2018
M4	Współczynnik pokrycia aktywów niepłynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i środkami obcymi stabilnymi	1,12	1,09
LCR	Wskaźnik pokrycia wypływów netto	322%	213%

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

Ryzyko operacyjne to możliwość wystąpienia straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności procesów wewnętrznych, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych. Ryzyko operacyjne obejmuje w szczególności: ryzyko technologiczne i techniczne, ryzyko outsourcingu, ryzyko nadużyć, ryzyko prania brudnych pieniędzy, ryzyko kadrowe i bezpieczeństwa, ryzyko prawne oraz ryzyko transakcyjne i ryzyko bezpieczeństwa danych osobowych. Podstawowym celem zarządzania ryzykiem operacyjnym jest optymalizacja efektywności operacyjnej Banku poprzez minimalizowanie strat operacyjnych oraz zwiększenie adekwatności i szybkości reakcji Banku na zdarzenia wewnętrzne i zewnętrzne, zarówno w odniesieniu do zdarzeń, które mają miejsce w Banku, jak i jego spółkach zależnych.

Ryzyko braku zgodności to ryzyko zaistnienia negatywnych skutków, w tym sankcji prawnych bądź regulaminowych, materialnych strat finansowych lub utraty dobrej reputacji, na jakie narażony jest Bank w wyniku nieprzestrzegania powszechnie obowiązujących przepisów prawa, regulacji nadzorczych,

przepisów wewnętrznych, czy przyjętych przez siebie standardów i kodeksów postępowania mających zastosowanie w jego działalności. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie zgodności Banku z obowiązującymi regulacjami oraz przyjętymi standardami funkcjonowania.

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

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

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

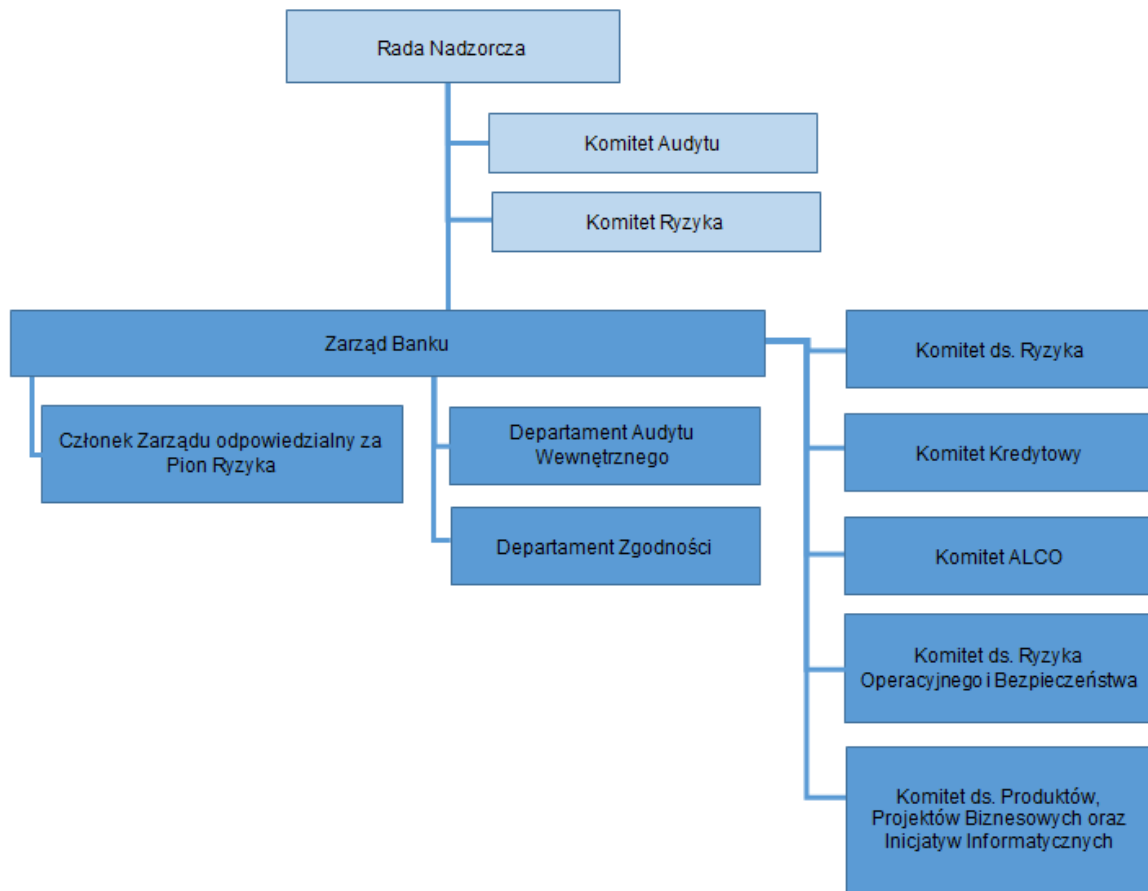
Ryzyko modeli to ryzyko potencjalnej straty, jaką może ponieść Bank, w wyniku decyzji, które mogły zasadniczo opierać się na danych uzyskanych przy zastosowaniu modeli wewnętrznych, z powodu błędów w opracowaniu, wdrażaniu lub stosowaniu takich modeli. Celem zarządzania tym ryzykiem jest zapewnienie właściwego funkcjonowania modeli w Banku.

Bank przestrzega następujących ogólnych zasad zarządzania ryzykiem:

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

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

## Schemat nr 2. Struktura organizacyjna w zakresie obszaru zarządzania ryzykiem



W procesie zarządzania ryzykiem w Banku uczestniczą:

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

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

- Komitet Ryzyka,
- Komitet Audytu.

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

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

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

W 2019 roku Bank kontynuował usprawnianie i doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem kredytowym. Zarówno w obszarze produktów dla mikroprzedsiębiorstw jak i detalicznych, wdrożone zostały udoskonalone karty scoringowe. Na bieżąco wdrażane były zmiany w polityce kredytowej uwzględniające bieżące obserwacje kształtowania się szkodowości portfela, które miały na celu poprawę jakości zarządzania ryzykiem.

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

## **7. Rozwój działalności operacyjnej i funkcji wsparcia**

### Architektura systemów IT

W 2019 roku kontynuowano prace związane z uproszczeniem architektury systemów IT. Wyłączono systemy Advanced Miner & RiskPortal oraz SPIDER, którego rolę przejęły moduły systemu Asseco RMS i Asseco CMR. Wdrożono nowy system Asseco AML i FDS (Fraud Detection System) oraz udostępniono API PSD2 zgodnie ze standardem Polish API. W ramach automatyzacji (tzw. RPA) wdrożono 17 BOTów optymalizacyjnych procesy biznesowe z obszaru Operacji, Windykacji, Ryzyka oraz obsługi Depozytów i wyceny papierów wartościowych.

### Strategiczne projekty IT

W 2019 roku zoptymalizowano również portfel projektów strategicznych. Priorytet nadano projektom, które adresowały krajowe i europejskie wymagania regulacyjne (m.in. COREP, Korporacyjnej Aplikacji Ratingowej, IV Dyrektywy AML w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu czy też tzw. Third Party Provider - zmian związanych z dyrektywą PSD2 oraz projektów związanych z rozszerzeniem funkcjonalności Split Payment) oraz projektom, które zapewniały kontynuację digitalizacji procesów biznesowych (np. wdrożenie nowego serwisu WWW, automatyzacja procesów obsługi faktur sprzedażowych, monitorowanie transakcji płatniczych podwyższonego ryzyka). W ramach działań rozwojowych zakończono kluczowy projekt - migrację klientów Bankowości Internetowej i Mobilnej (BIM) na nową platformę.

### Monitoring systemów IT oraz zapewnienie poziomów wsparcia usług (SLA)

W 2019 roku zakończono kolejne usprawnienia do stosowanego monitoringu systemów IT, w szczególności monitoringu aplikacyjnego – Dynatrace & Zabbix (na potrzeby odpowiednio systemu Ferryt & systemu BIM – tutaj w zakresie aplikacji mobilnej działającej na systemie operacyjnym Android). W efekcie ulepszenia metody monitoringu zachowania procesów środowiska aplikacyjnego i warstwy sieciowej uzyskano dalszą poprawę w zakresie wydajności systemów IT - średnia dostępność krytycznych systemów IT powyżej oczekiwanej wartości 99,5%.

### Infrastruktura sieciowa i telekomunikacyjna

W 2019 roku zakończono wdrożenie dwóch dużych inwestycji w obszarze infrastrukturalnym obejmujących rozbudowę platform serwerowej i macierzowej na w pełni skalowalne platformy technologiczne IBM Power8 i Intel Blade. Nowa wysokowydajna platforma macierzowa (oparta o technologie Oracle 12c/IBM AIX 7.2 oraz MS SQL Server 2016/Windows Server 2016) została zagospodarowana na potrzeby produkcyjnych baz danych. Wdrożono również nową macierz dyskową dla środowiska testowego, wyposażoną w dyski w technologii „flash”. Powyższe inwestycje umożliwiły poprawę takich parametrów, jak dostępność, wydajność i pojemność systemów – znacząco zwiększając skalowalność środowiska IT pod bieżące potrzeby biznesu.

### Development wewnętrzny systemów IT

W 2019 roku zespoły developerskie ulokowane w Banku brały udział w większości projektów rozwojowych dostarczających nowe funkcjonalności dla klientów końcowych Banku. W sposób szczególny wzrosło zaangażowanie i kompetencje w obszarze bankowości internetowej i mobilnej BIM (np. wdrożenie rozwiązania PayU) oraz w procesach wspierających bezpieczeństwo w systemach transakcyjnych (np. online’owy system anyfraudowy FDS). Znacząco wzrósł udział wewnętrznych prac programistycznych w obszarze rozwoju systemów informatycznych i komponentów środowiska IT zdominowanym dotychczas przez dostawców zewnętrznych.

### Bezpieczeństwo teleinformatyczne

W 2019 roku wdrożono aktywną blokadę niebezpiecznych cyber-zdarzeń dla systemu Bankowości Elektronicznej oraz systemu Ferryt. Uzyskano dzięki temu poziom ochrony w trybie rzeczywistym w oparciu o mechanizmy (Threat Inteligence), które umożliwiają identyfikację prób naruszenia bezpieczeństwa danych i automatyczną blokadę takich cyber ataków.

W 2019 roku zrealizowano również Proof of Concept dla nowej platformy SIEM w zakresie monitoringu uprawnień uprzywilejowanych na stacjach roboczych. Pod koniec roku, Bank rozpoczął prace przygotowujące wdrożenie tego rozwiązania oraz rozpoczął definiowanie odpowiednich scenariuszy bezpieczeństwa.

W ramach projektu CTI NASK tj. uruchomienie usług Collective Threat Inteligence, Bank otrzymał proaktywne narzędzie zabezpieczające dane klientów np. skompromitowane konta. W obszarze kontroli dostępu do systemów inf. (projekt IDM 2.0) wdrożono funkcjonalność dla Service Desk usprawniającą procesy filtrowania zarejestrowanych wniosków o dostęp oraz usprawniono funkcjonalność blokady użytkowników przez dedykowane osoby z obszaru HR i Bezpieczeństwa Teleinformatycznego.

## Operacje i logistyka

W obszarze Operacji roku 2019 upłynął pod znakiem dostosowywania Banku do obligatoryjnych zmian wynikających ze zmodyfikowanych przepisów prawa krajowego i międzynarodowego oraz identyfikacji potencjalnych synergii między jednostkami operacyjnymi, co skutkowało zmianami w strukturze organizacyjnej i osiągnięciem oszczędności, przy jednoczesnym zwiększeniu efektywności działania. Bank wdrożył automatyczne procesy, które pozwoliły na prawidłową i terminową obsługę:

- proporcjonalnego zwrotu klientom kosztów zaciągnięcia kredytu przy jego całkowitej wcześniejszej spłacie (wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z 11 września 2019 r. (C-383/18),
- zastosowania mechanizmu podzielonej płatności dla poszerzonego katalogu zobowiązań publiczno-prawnych (nowelizacja Ustawy o podatku od towarów i usług w zakresie Split Payment),
- płatności podatkowych na dedykowany każdemu podatnikowi indywidualny mikrorachunek,
- znowelizowanego zakresu raportowania wynikającego ze zmian w Ordynacji podatkowej w zakresie raportowania STIR.

Ponadto wprowadzone optymalizacje procesowe pozwoliły na skrócenie czasu rozpatrywania reklamacji i realizacji dyspozycji.

Dodatkowo w obszarze Logistyki w 2019 roku miała miejsce relokacja Centrali w Gdańsku do nowej siedziby oraz rozpoczęty został proces restrukturyzacji sieci oddziałów własnych mającej na celu zwiększenie efektywności sieci oddziałów własnych, w tym ograniczenie kosztów działania oraz rozwój zdalnych kanałów dystrybucji

## System Informacji Zarządczej

W 2019 roku Bank skupił się na doskonaleniu procesów w obszarze SIZ. W szczególności:

- dalszy rozwój performance managementu w Banku,
- usprawnianie procesu i narzędzi w obszarze budżetowania i planowania finansowego, w szczególności modeli wykorzystywanych do planowania finansowego.
- uwzględnienie zmian regulacyjnych w obszarze budżetowania i planowania finansowego,
- w zakresie zarządzania ofertą cenową kontynuowano doskonalenie procesu zarządzania ceną w zależności od profilu ryzyka oraz kosztów obsługi,
- dalsze usprawnienie procesu zarządzania i kontroli kosztów,
- aktualizację oraz rozszerzenie procesu raportowania wewnętrznego związane ze zmianą strategii Banku,
- proces regularnego miesięcznego sporządzania prognozy finansowej,
- prace związane z rozbudową narzędzi raportowych,
- bieżący monitoring efektów działań restrukturyzacyjnych.

## HR

Najważniejsze zrealizowane zmiany i projekty w dziedzinie HR w 2019 roku to:

- rozbudowanie działań prowadzonych w obszarze *onboardingu* nowych pracowników Banku,
- stworzenie i wdrożenie wewnętrznego programu dzielenia się wiedzą między pracownikami Banku „Nest Uniwersytet”,
- rozwój inicjatywy związanej z powoływaniem i organizowaniem Klubów Sportowych dla pracowników Banku.

## **8. Podsumowanie wyników finansowych Banku w 2019 roku**

Nest Bank S.A. zamknął rok finansowy 2019 stratą netto w wysokości 201,7 mln zł. Wynik ten jest gorszy od wyniku za rok 2018 o 165,3 mln zł. Analizując osiągniętą przez Bank stratę należy zwrócić uwagę na wzrost kosztów ryzyka zarówno w segmencie kredytów mikroprzedsiębiorstw, jak i segmencie kredytów udzielonych osobom fizycznym na cele konsumpcyjne. W tym drugim portfelu kredytowym podwyższone ryzyko szczególnie widoczne jest w segmentach kredytów o średnich i wysokich kwotach, które strukturalnie stanowią ponad połowę portfela detalicznego. Dodatkowo istotny wpływ na wyniki planowane do zrealizowania przez Bank w roku 2019 mają niższe odzyski realizowane na portfelu kredytów konsumenckich. Dodatkowo wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE z dnia 11 września 2019 dotyczący obniżenia całkowitego kosztu kredytu w przypadku jego przedterminowej spłaty dodatkowo spowodował korektę zakładanych wcześniej poziomów dochodowości segmentu kredytów konsumpcyjnych oraz spowodował konieczność ujęcia rezerw związanych z potencjalnymi zwrotami części pobranej prowizji od przedpłaconych już kredytów i korekty wyników o przewidywane zwroty prowizji z tego tytułu dla kredytów konsumpcyjnych wciąż na bilansie Banku.

W 2019 roku wynik z tytułu odsetek wyniósł +598,3 mln zł (w porównaniu z +521,9 mln zł w 2018 roku) a wynik z tytułu opłat i prowizji +51,2 mln zł (w porównaniu z +29,3 mln w 2018 roku). Tak wysokie wzrosty w 2019 roku są efektem przyrostu portfela kredytowego Banku oraz liczby obsługiwanych klientów. Wynik z tytułu instrumentów finansowych wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy oraz wynik z pozycji wymiany w 2019 roku wyniósł +4,7 mln zł i był o 0,6 mln wyższy niż wynik na analogicznej pozycji w 2018 roku. Wynik z tytułu zaprzestania ujmowania aktywów i zobowiązań finansowych niewycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy w 2018 roku wyniósł +1,1 mln zł co oznacza spadek na tej pozycji o 5,0 mln zł.

Koszty wynagrodzeń oraz pozostałe koszty działalności wraz z amortyzacją wyniosły w 2019 roku -286,2 mln zł (w 2018 roku -236,3 mln zł). Wynik z tytułu ryzyka w 2019 roku wyniósł -566,7 mln zł w stosunku do -364,2 mln zł w 2018 roku. Kwotę tę stanowi wynik z tytułu odpisów na oczekiwane straty kredytowe/ odpisy z tytułu utraty wartości (-558,5 mln zł w 2019 r. do -366,4 mln zł w 2018 roku) oraz wynik na sprzedaży portfeli kredytowych i innych należności (-8,2 mln zł w 2019 roku, +2,2 mln zł w 2018 roku).

**Tabela nr 2. Zmiana podstawowych kategorii rachunku zysków i strat Banku r/r**

[tys. zł]	2019	2018	r/r	r/r [%]
Wynik odsetkowy	598 325	521 930	76 395	15%
Wynik prowizyjny	51 172	29 349	21 823	74%
Wynik z tytułu instrumentów finansowych wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy oraz wynik z pozycji wymiany	4 662	4 022	640	16%
Wynik z tytułu zaprzestania ujmowania aktywów i zobowiązań finansowych niewycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy	1 084	6 136	-5 052	-82%
Koszt ryzyka	-566 747	-364 209	-202 538	56%
Ogólne koszty administracyjne	-249 248	-219 946	-29 302	13%
Amortyzacja	-36 921	-16 306	-20 615	126%
Pozostałe przychody i koszty	-45 795	-3 328	-42 467	1276%
<b>Wynik brutto</b>	<b>-243 469</b>	<b>-42 353</b>	<b>-201 116</b>	<b>475%</b>
Podatek	41 803	6 012	35 791	595%
<b>Wynik netto</b>	<b>-201 666</b>	<b>-36 341</b>	<b>-165 325</b>	<b>455%</b>

Koszty operacyjne Banku wzrosły w 2019 roku w stosunku do roku poprzedzającego o 29,3 mln zł i wyniosły 249,2 mln zł. Największy wzrost został odnotowany na kosztach wynagrodzeń (+19,8 mln zł w porównaniu do 2018 roku). Znaczący wzrost został odnotowany również w ramach pozostałych kosztów usług obcych (przyrost o 7,2 mln zł). Wzrost stanowią także koszty eksploatacji systemów informatycznych, związanych z rozwojem infrastruktury Banku oraz realizowanymi projektami inwestycyjnymi (wzrost o 3,1 mln zł). Wzrost ogólnych kosztów administracyjnych został częściowo zniwelowany spadkiem kosztów czynszów i mediów (spadek 7,5 mln) spowodowanym zmianą prezentacji kosztów najmu lokali na skutek wdrożenia MSSF 16 (zgodnie z nowym standardem koszty te prezentowane są w pozycji amortyzacja oraz kosztów z tytułu odsetek).

Niższe saldo pozycji pozostałe przychody i koszty operacyjne o 42,5 mln zł w porównaniu do roku 2018 jest przede wszystkim wynikiem ujęcia rezerwy na zwroty prowizji od przedpłaconych przez wyrokiem TSUE kredytów konsumpcyjnych.

W związku z odnotowaną przez Bank w 2019 roku stratą, wskaźnik Koszty / Przychody (Cost Income Ratio, CIR) za 2019 rok wyniósł 131,6% (z uwzględnieniem kosztów ryzyka). Wskaźnik wyliczony jako wartość procentowa kosztów działalności Banku (koszty administracyjne i amortyzacja) względem sumy wyniku odsetkowego, prowizyjnego i operacji finansowych przed kosztami ryzyka za 2019 rok wyniósł 50,7%. Projekcje finansowe Banku zakładają, iż poprawa efektywności operacyjnej przyczyni się do zwiększenia efektywności kosztowej, a co za tym idzie wpłynie na poprawę wskaźnika CIR.

Rentowność aktywów (RoA) za 2019 rok była ujemna i wyniosła -2,85%.

Suma bilansowa na koniec roku 2019 wyniosła 7 393,0 mln zł w stosunku do 6 741,7 mln zł na koniec roku 2018. Zmiana była skutkiem istotnego przyrostu portfela inwestycyjnych papierów wartościowych. Największymi pozycjami aktywów były papiery wartościowe (1 036,9 mln zł), kredyty i pożyczki (5 406,5



mln zł), należności międzybankowe (261,6 mln zł) oraz kasa i operacje z Bankiem Centralnym (187,4 mln zł). Wartość majątku trwałego wyniosła 136,8 mln zł.

Aktywa były finansowane przede wszystkim z kapitałów własnych o łącznej wartości 710,1 mln zł oraz depozytów klientów (bieżących i terminowych) wynoszących 6 505,8 mln zł.

Stan zobowiązań pozabilansowych z tytułu udzielonych otwartych linii kredytowych oraz gwarancji na koniec 2019 roku wyniósł 94,9 mln zł, w stosunku do 71,1 mln zł na koniec 2018.

Przedstawione w niniejszej części sprawozdania wartości w zakresie rachunku wyników a także sprawozdania z sytuacji finansowej zgodne są z odpowiednimi pozycjami sprawozdania finansowego Banku za rok finansowy zakończony 31 grudnia 2019 roku.

## 9. Adekwatność kapitałowa Banku

Współczynnik wypłacalności Banku na koniec 2019 roku wyniósł 16,00%, a całkowita ekspozycja na ryzyko 4 679 mln zł. Strukturę całkowitego wymogu kapitałowego przedstawia poniższa tabela :

**Tabela nr 3. Wysokość wymogów kapitałowych na koniec 2019 roku**

<b>Wymóg kapitałowy z tytułu:</b>	<b>Wartość w tys. zł</b>
Ryzyka kredytowego oraz ryzyka kredytowego kontrahenta	327 977
Ryzyka związanego z korektą wyceny kredytowej (CVA)	12
Ryzyka rynkowego	10
Ryzyka operacyjnego	45 190
<b>Wymogi kapitałowe razem</b>	<b>373 189</b>

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

**Tabela nr 4. Wymogi w zakresie funduszy własnych na 31 grudnia 2019 roku**

	Wartość w tys. zł
Kapitał podstawowy Tier I	746 171
Kapitał dodatkowy Tier I	-
Kapitał Tier 1 (kapitał Tier 1 = podstawowy Tier I + dodatkowy Tier I)	746 171
Kapitał Tier II	-
<b>Łączny kapitał (łączny kapitał = kapitał Tier I + kapitał Tier II)</b>	<b>746 171</b>
<b>Aktywa ważone ryzykiem razem</b>	<b>4 664 863</b>
<b>Współczynniki kapitałowe</b>	
Kapitał podstawowy Tier I (wyrażony jako odsetek łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko)	16,00%
Kapitał Tier I (wyrażony jako odsetek łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko)	16,00%
<b>Łączny kapitał (wyrażony jako odsetek łącznej kwoty ekspozycji na ryzyko)</b>	<b>16,00%</b>

## 10. Wpływ czynników zewnętrznych na rozwój Banku – Pandemia COVID-19

W dniu 13 marca 2020 roku opublikowano Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego w związku z pandemią COVID-19. Stan epidemii wprowadzony na terytorium Polski od 20 marca 2020 roku istotnie wpływa na otoczenie makroekonomiczne, w jakim działa Bank. Powszechnie oczekiwaną jest materializacja ryzyka silnego spowolnienie gospodarczego w skali zarówno Polski jak i światowej, a także wzrost premii za ryzyko. W związku z zaistniałą sytuacją Bank na bieżąco monitoruje sytuację finansową uwzględniając wpływ czynników o charakterze zewnętrznym. Ryzyko związane z COVID-19 może mieć istotny wpływ na sytuację finansową Banku, przy czym skala tego wpływu będzie uzależniona w szczególności od przełożenia ryzyka COVID-19 na kondycję finansową klientów i kontrahentów Banku, koszty prowadzenia działalności oraz decyzje administracyjne i zmiany w obowiązujących przepisach. Więcej informacji na temat wpływu pandemii COVID-19 zostało przedstawione w jednostkowym sprawozdaniu finansowym Banku w nocie 48.2.

## 11. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych

### 11.1. Podstawy prawne

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

### 11.2. Opis modelu biznesowego Banku

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

Najważniejsze elementy modelu biznesowego Banku zostały określone w zaktualizowanym Planie Naprawy przekazanym do UKNF w dniu 22 listopada 2019 r. Bank przystąpił do realizacji tego programu, oczekując jednocześnie na formalne zatwierdzenie planu przez UKNF.

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

Strategiczne cele Banku obejmują m.in.:

- dalszy rozwój segmentu detalicznego w zakresie produktów, oszczędnościowych i transakcyjnych w modelu dystrybucji omnichannel, z wyłączeniem produktów kredytowych,
- dalszy rozwój i poszerzanie strategicznego segmentu mikro adresujący zidentyfikowane potrzeby klientów,
- dalsze zwiększenie relacyjności klientów Banku i zrównoważone zwiększanie roli cross-sellingu,
- istotną poprawę efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa poprzez stałe usprawnianie procesów sprzedażowych i operacyjnych,
- optymalizację kosztu ryzyka kredytowego poprzez lepszą analizę zdolności kredytowej klientów na podstawie pogłębionych relacji z klientami i efektywnego wykorzystania danych oraz modelowania ryzyka kredytowego.

Bank oferuje innowacyjne oraz konkurencyjne na rynku polskim produkty i usługi, wysoki poziom obsługi klientów oraz dostępność produktów poprzez sieć oddziałów własnych i partnerskich profesjonalne centrum obsługi telefonicznej oraz dynamicznie rozwijaną sprzedaż on-line.

### 11.3. Kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością Banku

	2019	2018
<b>Wynik netto za okres (w tys. zł)</b>	-201 666	-36 341
<b>RoE (netto)</b>	-24,87%	-1,05%
<b>Kredyty / Depozyty</b>	83,10%	94,41%
<b>Współczynnik wypłacalności</b>	16,00%	22,22%
<b>Liczba klientów (w tys.)</b>	512	452

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

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

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

Jako bezpieczna instytucja finansowa działająca na rynku polskim, Nest Bank jako ważne traktuje budowanie świadomości w zakresie zarządzania finansami wśród Polaków. Działania edukacyjne Banku skierowane są do młodszego pokolenia, które dzięki lekcjom prowadzonym przez naszych wolontariuszy w szkołach, otrzymuje istotną wiedzę w zakresie zarządzania własnym budżetem, inwestowania posiadanych środków oraz ryzyk związanych z nierozsądnym rozporządzeniem środkami finansowymi. Lekcje prowadzone w szkołach przez naszych pracowników realizowane są pod szyldem projektu „BAKCYL” którego patronem jest Fundacja Warszawski Instytut Bankowości.

Poza wymienionym wyżej działaniami Bank wspiera zaangażowanie swoich pracowników w inicjatywy społeczne. W 2019 roku Pracownicy Banku organizowali m.in. zbiórki na rzecz schronisk dla bezdomnych zwierząt.

Bank współpracuje również z organizacjami pożytku publicznego takimi jak Fundacja SOS Wioski Dziecięce oraz Stowarzyszenie WIOSNA. W latach 2018 – 2019 realizowaliśmy Program Poleceń polegający na przekazaniu 50 zł na rzecz Fundacji SOS Wioski Dziecięce za każde Nest Konto otwarte z polecenia naszego klienta.

Kolejną inicjatywą realizowaną w 2019 roku we współpracy z Fundacją SOS Wioski Dziecięce jest akcja "Zostań Świętym Mikołajem" w ramach której opiekunowie fundacji zebrali od podopiecznych z ubogich rodzin listy, które dzieci napisały do Świętego Mikołaja. Wszystkie listy (80 listów) trafiły do pracowników Banku, którzy zgłosili chęć realizacji świątecznych marzeń dzieci. W akcji Bank brał w 2019 roku udział już po raz 4.

Od pięciu lat Bank bierze udział w inicjatywie Leopolis for Future poprzez przyjmowanie na staż studentów z Ukrainy. Ma to na celu ułatwienie zagranicznym studentom zdobywania kompetencji zawodowych oraz poszerzenia wiedzy o świecie.

##### **Polityki Banku stosowane w odniesieniu do zagadnień pracowniczych**

###### Szkolenia i rozwój:

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

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

Bank posiada własną wewnętrzną platformę Strefa Rozwoju, na której udostępnione zostały pracownikom szkolenia e-learningowe.

Uzupełnieniem oferty szkoleniowej skierowanej do pracowników jest opracowany w 2018 roku program Nest Uniwersytet czyli szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników Banku dla swoich współpracowników. Program koordynowany jest od strony koncepcyjnej, merytorycznej oraz logistycznej, przez Departament HR.

W 2019 roku program działał bardzo prężnie. W trakcie 2019 roku zorganizowaliśmy 39 szkoleń w ramach programu Nest Uniwersytet, z których skorzystało 228 uczestników, przy czym wielu uczestników skorzystało z kilku szkoleń z różnej tematyki.

#### Ścieżki karier:

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

Nest Bank zbudował ścieżki karier dla pracowników wybranych Departamentów, dzięki czemu Bank oferuje swoim pracownikom możliwość awansu pionowego oraz rozwój zawodowy za pośrednictwem różnorodnych form (mentoring, prowadzenie szkoleń, zasiadanie w radach pracowniczych, np. ds. jakości lub biznesu oraz innych jednostkach doradczych). W 2019 roku Bank monitorował i weryfikował funkcjonowanie istniejących ścieżek karier w wybranych Departamentach a także kontynuował proces budowania ścieżek karier w kolejnych obszarach.

#### Pakiet socjalny:

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

- Opieki zdrowotnej:

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

- Dofinansowania świadczeń ubezpieczeniowych

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

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

- Dofinansowania programu sportowo-rekreacyjnego:

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

- Kafeterii:

Pracodawca zapewnia świadczenie uzależnione od stażu pracy, polegające na wyborze świadczeń i bonów oraz pakietów abonamentowych na internetowej platformie.

#### Przyjazne miejsce pracy:

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

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

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

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

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

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

Od 2018 roku Bank zaprosił wszystkich chętnych pracowników do zaangażowania się w wiele prowadzonych w Departamencie HR projektów. Powoływane są zespoły projektowe, które wspólnie wypracowują rozwiązania dotyczące takich zagadnień jak np. work-life balance, wellness, onboarding w Centrali czy Proces Ocen Pracowniczych. Pracownicy biorą udział w warsztatach i zgłaszają swoje pomysły bazując na własnych doświadczeniach oraz benchmarkach rynkowych. Takie podejście pozwala

uzyskać szersze spojrzenie na każdy z projektów, daje także możliwość wpływu na kształt procesów pracownikom na co dzień nie związanym z danym obszarem. Pracownicy Banku są też zapraszani do aktywnego współtworzenia newslettera dla pracowników poprzez tworzenie własnych artykułów dotyczących nie tylko tematów zawodowych, ale także związanych z hobby, pasjami czy podróżami.

Będąc Bankiem utożsamianym z bezpieczeństwem oraz pielęgnowaniem wartości jaką jest rodzina, Bank realizuje szereg akcji adresowanych do pracowników, akcentujących istotność życia rodzinnego. Jedną z nich jest organizowany od kilku lat Dzień Dziecka. Z okazji tego dnia, do biur Banku w Warszawie oraz Gdańsku zapraszane są dzieci pracowników Banku. Jak co roku, tak i w ubiegłym na małych gości czekało wiele atrakcji m.in. budowanie rakiety, basen z balonami a także liczne zabawy integracyjne prowadzone przez animatorów.

Ponadto, w 2019 roku Bank po raz kolejny zaprosił swoich pracowników do udziału w akcji "Dwie godziny dla rodziny", polegającej na skróceniu czasu pracy w wybranym dniu o dwie godziny, w celu spędzenia tego czasu z najbliższymi.

Inną formą pozafinansowych świadczeń na rzecz pracowników, jest realizowany przez Bank autorski program FitNest. Ma on na celu zaszczepienie w pracownikach potrzeby zdrowego trybu życia, odżywiania oraz uprawiania sportu. W ramach programu pracownicy zapraszani są do różnego rodzaju aktywności, mają okazje zapoznać się z przydatną wiedzą z zakresu zdrowego trybu życia oraz uczestniczyć w akcjach tematycznych o charakterze prozdrowotnym. W 2019 r. inicjatywy realizowane w ramach Programu FitNest koncentrowały się wokół badań profilaktycznych, masaży dla pracowników a także promowaniu zdrowego stylu życia i odżywiania. Programem objęci są wszyscy pracownicy Banku.

W 2019 roku prężnie rozwijana była także inicjatywa zapoczątkowana w 2018 roku związana z powoływaniem i organizowaniem klubów sportowych dla pracowników Banku.

#### Równe traktowanie w zatrudnieniu:

Dokumentem, który gwarantuje równość pracowników w zakresie:

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

w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy jest Regulamin Pracy. Z Regulaminu jasno wynika, iż obowiązkiem pracodawcy jest przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. W dokumencie w sposób precyzyjny zdefiniowane

zostało pojęcie dyskryminacji. Każdy nowozatrudniony pracownik zobowiązany jest do zapoznania się z regulaminem oraz potwierdzenia tego na piśmie.

W Banku funkcjonuje od 2018 roku Polityka Różnorodności, mająca na celu usystematyzowanie i ujęcie w jednym dokumencie dotychczasowych zasad obowiązujących w Banku w obszarze różnorodności i skierowana jest do wszystkich pracowników Banku, w szczególności Kadry zarządzającej. Polityka ma zapewnić wysokiej jakości realizację zadań przez Kadrę zarządzającą oraz pracowników Banku poprzez dotarcie do szerokiego zakresu kompetencji, doświadczenia oraz punktów widzenia Kadry zarządzającej oraz pracowników Banku, z zastosowaniem w pierwszej kolejności obiektywnych kryteriów merytorycznych i z uwzględnieniem korzyści wynikających z różnorodności, w szczególności z wiedzy, umiejętności, wykształcenia, doświadczenia, płci, wieku czy pochodzenia geograficznego członków Kadry zarządzającej czy pracowników Banku.

W ramach Polityki Różnorodności w 2019 roku kontynuowano projekt „Lady in Nest”, którego inauguracja miała miejsce w 2018 roku. Projekt jest skierowany do kobiet na stanowiskach kierowniczych i zarządczych. Jego celem jest rozwijanie pewności siebie oraz cech przywódczych. Dodatkowo Bank chce promować kobiety na stanowiska menedżerskie i aby kobiety już je zajmujące były inspiracją dla pozostałych. Lady in Nest to również przestrzeń dla kobiet, dla ich rozwoju osobistego oraz zawodowego, która pozwoli na swobodną, regularną wymianę myśli, doświadczeń oraz rozwijania cech przywódczych. Program ma za zadanie również zwiększyć świadomość na temat zjawisk dyskryminacji i nierówności płci.

W Banku funkcjonują widełki płacowe opracowane dla wszystkich stanowisk w oparciu o stopnie zaszeregowania, konkurencyjność rynkową wynagrodzeń dla danej rodziny stanowisk i zdefiniowanej przez Bank wagi biznesowej.

Przy ustalaniu wynagrodzenia zasadniczego Bank bierze pod uwagę:

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

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



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

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

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

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

#### **Polityki Banku stosowane w odniesieniu do zagadnień przeciwdziałania korupcji**

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

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

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

W Banku funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, którego ramy wyznaczają standardy obowiązujące w sektorze bankowym oraz wytyczne zawarte w regulacjach i rekomendacjach nadzorczych. Wyodrębnione

jednostki Banku odpowiadają za identyfikację, pomiar, monitorowanie i ograniczanie ryzyka. Poziom akceptowalnego ryzyka jest zatwierdzany przez Zarząd i zaakceptowany przez Radę Nadzorczą Banku.

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

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

Tabela nr 5. Możliwy wpływ poszczególnych ryzyk na zagadnienia

Ryzyko	Opis ryzyka	Zarządzanie ryzykiem	Potencjalny wpływ ryzyka na zagadnienia				
			Spoleczne	Pracownicze	Środowiskowe	Praw człowieka	Przeciwdziałania Inicjacji
Ryzyko operacyjne	ryzyko definiowane jako straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi, systemów lub zdarzeń zewnętrznych; nie obejmuje ryzyka reputacji i ryzyka strategicznego, które związane są z ryzykiem biznesowym, ale obejmuje kwestie związane z ryzykiem technologicznym i technicznym, ryzykiem outsourcingu, ryzykiem nadużyć, ryzykiem prania brudnych pieniędzy, ryzykiem bezpieczeństwa, ryzykiem prawnym, ryzykiem kadrowym oraz ryzykiem transakcyjnym.	<p>Proces zarządzania ryzykiem operacyjnym został określony w ramach „Strategii zarządzania ryzykiem” (zatwierdzonej przez Radę Nadzorczą), regulaminie „Zarządzanie ryzykiem operacyjnym” (zatwierdzonym przez Zarząd Banku) oraz w procedurach szczegółowych dla wyodrębnionych podobszarów ryzyka operacyjnego.</p> <p>Nadrzędną rolę w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym pełni kierownictwo Banku - Rada Nadzorcza Banku (nadzoruje proces zarządzania ryzykiem operacyjnym) oraz Zarząd Banku (ustala proces zarządzania ryzykiem operacyjnym).</p> <p>W strukturze organizacyjnej Banku funkcjonuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitet ds. Ryzyka (monitoruje ogólny poziom ryzyka w Banku i koordynuje działania związane z zarządzaniem ryzykiem),</li> <li>• Komitet ds. Ryzyka Operacyjnego i Bezpieczeństwa (monitoruje bieżące kwestie operacyjne Banku; dokonuje oceny poziomu ryzyka operacyjnego i skali zagrożeń w sytuacjach kryzysowych; formułuje wnioski i rekomendacje dla Zarządu; podejmuje działania ograniczające skutki zrealizowanego ryzyka operacyjnego).</li> <li>• Departament Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym skupiający centralnie funkcje związane z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym, w tym również dotyczące obszarów takich jak detekcja i prewencja nadużyć zewnętrznych i wewnętrznych, zarządzanie jakością danych oraz zapewnieniem ciągłości działania (BCP).</li> </ul>	+	+	+	+	+
Ryzyko braku zgodności	ryzyko zaistnienia negatywnych skutków, w tym sankcji prawnych bądź regulaminowych, materialnych strat finansowych lub utraty dobrej reputacji, na jakie narażony jest Bank w wyniku nie przestrzegania powszechnie obowiązujących przepisów prawa, regulacji nadzorczych, przepisów wewnętrznych czy przyjętych	<p>Funkcja zgodności stanowi jeden z elementów systemu zarządzania ryzykiem w Banku. Dodatkowo funkcja zgodności sprawuje nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej.</p> <p>Nadzór nad zarządzaniem ryzykiem braku zgodności w Banku sprawuje Rada Nadzorcza.</p> <p>Zarząd Banku odpowiada za adekwatność i skuteczność zarządzania w Banku ryzykiem braku zgodności, w tym za adekwatność i skuteczność procedur anonimowego zgłaszania naruszeń.</p>	+	+			+

przez siebie standardów i kodeksów postępowania mających zastosowanie w jego działalności.

Zarząd Banku odpowiada za opracowanie polityki zgodności, zapewnienie jej przestrzegania i składanie sprawozdań Radzie Nadzorczej w sprawie zarządzania w Banku ryzykiem braku zgodności.

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w stosowaniu polityki zgodności, Zarząd Banku podejmuje środki naprawcze lub dyscyplinujące.

Departament ds. Polityki Zgodności jest powołany do stałego, skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem braku zgodności.

Departament ds. Polityki Zgodności jest jednostką niezależną, podległą Prezesowi Zarządu.

W Banku przyjęty jest hybrydowy model zarządzania ryzykiem braku zgodności. Oznacza to, że Departament ds. Polityki Zgodności odpowiada za systemowy proces zarządzania ryzykiem braku zgodności (w tym m.in. za monitorowanie jednostek biznesowych w zakresie ryzyka braku zgodności), natomiast jednostki biznesowe wykonują poszczególne zadania w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności w swoich obszarach, w tym w szczególności mają za zadanie działanie zgodne z przepisami prawa, regulacjami nadzorczymi, przepisami wewnętrznymi i przyjętymi standardami.

Proces zarządzania ryzykiem braku zgodności składa się z pięciu etapów:

- Identyfikacja ryzyka braku zgodności,
- Ocena /analiza zidentyfikowanego ryzyka braku zgodności,
- Określenie działań minimalizujących ryzyko braku zgodności / środków kontrolnych,
- Monitorowanie zidentyfikowanego ryzyka braku zgodności i zarządzanie nim,
- Raportowanie zarządzania ryzykiem braku zgodności, w szczególności środków naprawczych podjętych w przypadku ewentualnych nieprawidłowości.

W Banku funkcjonuje system zarządzania ryzykiem oraz system kontroli wewnętrznej zorganizowany na trzech, niezależnych poziomach gdzie:

- na pierwszą linię obrony składa się zarządzanie ryzykiem w działalności operacyjnej Banku,
- na drugą linię obrony składa się co najmniej zarządzanie ryzykiem przez pracowników na specjalnie powoływanych do tego stanowiskach lub w komórkach organizacyjnych, niezależnie od zarządzania ryzykiem na pierwszej linii obrony oraz działalność Departamentu ds. Polityki Zgodności,

- na trzecią linię obrony składa się działalność Departamentu Audytu Wewnętrznego.

Na wszystkich trzech liniach obrony, w ramach systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, pracownicy Banku, w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych, odpowiednio stosują mechanizmy kontrolne, mechanizmy kontroli ryzyka lub niezależnie monitorują w postaci weryfikacji i testowania prawidłowość przebiegu procesów i ustanowionych mechanizmów kontrolnych.

Podpisy Członków Zarządu.

19.06.2020	Marek Kulczycki	Prezes Zarządu
19.06.2020	Piotr Kowynia	Pierwszy Wiceprezes Zarządu
19.06.2020	Jamal Ismayilov	Członek Zarządu
19.06.2020	Karolina Mitraszewska	Członek Zarządu
19.06.2020	Agnieszka Porębska-Kość	Członek Zarządu
19.06.2020	Janusz Mieloszyk	Członek Zarządu