



System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A.

- System zarządzania ryzykiem
- System kontroli wewnętrznej
- System informacji zarządczej

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Kontekst i informacje wstępne



- Zgodnie z Ustawą z dnia 5 sierpnia 2015 roku o nadzorze makro-ostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym, Dz.U. z dnia 1 października 2015 r. poz. 1513
 - Bank jest obowiązany ogłaszać w sposób ogólnie dostępny, opis systemu zarządzania, w tym systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej
 - Bank prowadzący stronę internetową jest obowiązany ogłaszać na niej powyższe informacje

Deutsche Bank Polska S.A. prowadzi główną publiczną stronę internetową pod adresem

www.db.com/poland

- Publikacja informacji wymaganych Ustawą o Nadzorze Makro-ostrożnościowym jest realizowana za pomocą wymienionej wyżej publicznej strony głównej

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Kontekst i informacje wstępne



- Jednym z kluczowych zadań Zarządu Banku jest zarządzanie ryzykiem wynikającym z prowadzonej działalności bankowej.
- Celem procesów wspierających realizację powyższego zadania jest zapewnienie rentowności prowadzonej działalności biznesowej. Realizacja tak postawionego zadania prowadzona jest poprzez utrzymanie poziomu ponoszonego ryzyka w ramach przyjętego przez Bank poziomu apetytu na ryzyko. W zarządzaniu ryzykiem stosowane są narzędzia i metody umożliwiające alokację zasobów i monitoring prowadzonych działalności, biorąc pod uwagę nie tylko ryzyka wynikające z charakteru działalności komercyjnej, ale także zmieniające się otoczenie makroekonomiczne, prawne i regulacyjne.
- Zarząd Banku odpowiada za zarządzanie ryzykiem, w tym za nadzorowanie i monitorowanie działalności podejmowanych przez Bank w tym zakresie. Organ ten podejmuje kluczowe decyzje mające wpływ na poziom ryzyka Banku oraz uchwała przepisy wewnętrzne dotyczące zarządzania ryzykiem.

• W ramach działalności Deutsche Bank Polska S.A. wyróżnić należy w szczególności następujące główne rodzaje ryzyka:

- kredytowe,
- rynkowe,
- płynności,
- operacyjne.

Inne rodzaje ryzyka zidentyfikowane przez Bank w ramach kompleksowego systemu identyfikacji i zarządzania ryzykami opisane są w zasadach szacowania kapitału wewnętrznego ICAAP.

• Szczegółowe informacje na temat wymienionych rodzajów ryzyka są zaprezentowane w Raporcie Rocznym dostępnym na publicznej stronie Deutsche Bank Polska S.A.

<https://www.db.com/poland> w sekcji:
<https://www.db.com/poland/pl/content/raporty-db-polska.html>

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Organizacja Systemu Kontroli Wewnętrznej - Trzy Linie Obrony



W celu realizacji adekwatnego do profilu ryzyka systemu kontroli wewnętrznej, Bank przyjął podejście oparte o trzy strukturalne poziomy kontroli swojej działalności (tzw. **3 linie obrony**), zgodnie z poniższym schematem:

System kontroli wewnętrznej obejmuje wszystkie jednostki organizacyjne Banku



System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Cele Systemu Kontroli Wewnętrznej oraz Funkcja kontroli



Cele systemu kontroli wewnętrznej

Cele ogólne systemu kontroli:

- skuteczność i efektywność działania Banku,
- wiarygodność sprawozdawczości finansowej,
- przestrzeganie zasad zarządzania ryzykiem w Banku,
- zgodność działania Banku z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i standardami rynkowymi.

Wyodrębniając cele szczegółowe systemu kontroli wewnętrznej, brane są pod uwagę cele strategiczne, biznesowe, rodzaje oraz typy ryzyka występujące w procesie.

Funkcja kontroli

Funkcja kontroli ma za zadanie zapewnienie przestrzegania mechanizmów kontrolnych dotyczących celów ogólnych systemu kontroli, celów szczegółowych systemu kontroli oraz zarządzania ryzykiem w Banku. Obejmuje ona:

1. **Mechanizmy kontrolne** w procesach funkcjonujących w Banku tj. rozwiązania lub działania wykonywane i stosowane w ramach wszystkich Trzech Linii Obrony, mające za zadanie zapewnienie osiągnięcia celów systemu kontroli wewnętrznej.
2. **Niezależne monitorowanie** przestrzegania mechanizmów kontrolnych obejmujące:
 - Weryfikację bieżącą (porównywanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, dokonywane w celu oceny, co najmniej przestrzegania mechanizmów kontrolnych, przed rozpoczęciem lub w trakcie trwających czynności wykonywanych w ramach procesów funkcjonujących w Banku),
 - Testowanie (porównywanie na wybranej próbie stanu faktycznego ze stanem wymaganym, dokonywane w celu oceny, co najmniej przestrzegania mechanizmów kontrolnych w odniesieniu do zakończonych czynności wykonywanych w ramach procesów funkcjonujących w Banku lub poszczególnych etapów tych czynności).

Zarówno weryfikacja bieżąca, jak i testowanie są poziome tj. w ramach tej samej linii obrony lub pionowe Pierwszej Linii Obrony przez Drugą Linie Obrony.

3. **Raportowanie** w ramach Funkcji kontroli (natychmiastowe raportowanie nieprawidłowości znaczących i krytycznych oraz okresowe raportowanie wyników).

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Role w ramach systemu kontroli wewnętrznej



Rola Rady Nadzorczej oraz Komitetu Audytu Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza sprawuje nadzór nad wprowadzeniem i zapewnianiem funkcjonowania adekwatnego i skutecznego systemu kontroli wewnętrznej, między innymi poprzez monitorowanie skuteczności systemu kontroli wewnętrznej w oparciu o informacje uzyskane od komórki do spraw zgodności, komórki audytu wewnętrznego, Zarządu Banku, Komitetu Audytu Rady Nadzorczej oraz Komitetu Operacyjnego.

Ocena adekwatności i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej w Banku jest wykonywana raz do roku przez Radę Nadzorczą na podstawie m.in. rekomendacji Komitetu Operacyjnego oraz Komitetu Audytu Rady Nadzorczej.

Kryteria oceny skuteczności i adekwatności systemu kontroli wewnętrznej w podziale na obszary procesowe są co do zasady spójne z kryteriami używanymi przez komórkę audytu przy ocenianiu obszarów audytowych w ramach badania audytowego, przy uwzględnieniu koniecznych różnic procesowych.

Całościowa rekomendacja dot. oceny każdego obszaru procesowego ma za zadanie pokazać obecny stan środowiska kontroli w podziale na obszary procesowe zidentyfikowane w Banku oraz pomaga interesariuszom (w tym w szczególności Radzie Nadzorczej) zinterpretować adekwatność i skuteczność systemu kontroli wewnętrznej w całym Banku.

Rola Zarządu Banku

Zarząd Banku projektuje, zatwierdza, wprowadza oraz zapewnia (w odniesieniu do wszystkich jednostek i komórek organizacyjnych oraz stanowisk pracy) funkcjonowanie adekwatnego i skutecznego systemu kontroli wewnętrznej w Banku.

Rola Komitetu Operacyjnego

Komitet jest odpowiedzialny za monitorowanie prawidłowego funkcjonowania i efektywności systemu kontroli wewnętrznej oraz realizację procesu kontroli wewnętrznej.

Komitet odpowiada za rekomendowanie Komitetowi Audytu Rady Nadzorczej oraz Radzie Nadzorczej oceny skuteczności i adekwatności systemu kontroli wewnętrznej w poszczególnych obszarach procesowych.

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Role w ramach systemu kontroli wewnętrznej



Komórka ds. zgodności

Komórka ds. zgodności funkcjonuje w strukturze Banku jako odrębna komórka organizacyjna (tj. departament), raportująca bezpośrednio do Prezesa Zarządu Banku.

Podstawowym zadaniem komórki ds. zgodności jest zarządzanie ryzykiem braku zgodności, poprzez wykonywanie czynności związanych z identyfikacją, oceną (przez pomiar lub szacowanie), projektowaniem i wprowadzaniem mechanizmów kontroli, monitorowaniem wielkości i profilu ryzyka, jak również okresowym raportowaniem.

Niezależność komórki ds. zgodności zapewniana jest w sposób następujący:

- a) Powołanie i odwołanie kierującego komórką ds. zgodności odbywa się za zgodą Rady Nadzorczej Banku, przy czym w przypadku odwołania wymagane jest uprzednie wysłuchanie kierującego przez Radę Nadzorczą. Informacja o zmianie na tym stanowisku, wraz ze wskazaniem przyczyny zmiany, jest każdorazowo, niezwłocznie przekazywana do Komisji Nadzoru Finansowego.
- b) Kierujący komórką ds. zgodności ma zapewniony bezpośredni kontakt z Członkami Zarządu i Rady Nadzorczej Banku.
- c) Kierujący komórką ds. zgodności, osobiście lub poprzez osobę go zastępującą, uczestniczy w posiedzeniach Zarządu Banku.
- d) Kierujący komórką ds. zgodności w przypadku, gdy przedmiotem posiedzeń są zagadnienia związane z systemem kontroli wewnętrznej, w tym zapewnianiem zgodności, osobiście lub poprzez osobę go zastępującą, uczestniczy w posiedzeniach Rady Nadzorczej oraz w każdym posiedzeniu Komitetu Audytu Rady Nadzorczej.
- e) Kierujący oraz pracownicy komórki ds. zgodności mają prawo dostępu do niezbędnych dokumentów źródłowych, w tym zawierających informacje prawnie chronione w związku z wykonywaniem przez nich obowiązków służbowych.
- f) W Banku istnieją mechanizmy chroniące pracowników komórki ds. zgodności przed nieuzasadnionym wypowiedzeniem umowy o pracę. Podjęcie decyzji o wypowiedzeniu umowy o pracę pracownikowi komórki ds. zgodności wymaga uprzedniego wysłuchania pracownika, odpowiednio przez kierującego komórką ds. zgodności, Prezesa Zarządu Banku oraz kierującego działem kadr.

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Role w ramach systemu kontroli wewnętrznej



Komórka audytu wewnętrznego

Komórka audytu wewnętrznego (Audyty) funkcjonuje w strukturze Banku jako odrębny departament podległy bezpośrednio Prezesowi Zarządu Banku.

Audyty dodaje wartości poprzez dostarczanie obiektywnego i niezależnego zapewnienia Zarządowi i Radzie Nadzorczej Deutsche Banku Polska S.A. w odniesieniu do adekwatności i skuteczności systemu zarządzania ryzykiem oraz systemu kontroli wewnętrznej.

Audyty jest niezależny i wykonuje swoje zadania w zgodzie ze standardami audytu. Funkcja audytu jest niezależna od codziennej działalności operacyjnej Banku, a pracownicy Audytu nie odpowiadają za czynności związane z działalnością biznesową ani operacyjną. Pracownicy Audytu nie uczestniczą w badaniu komórek biznesowych lub funkcji, w odniesieniu do których odpowiadali za adekwatność lub działanie odnośnych procesów, systemów lub procedur kontrolnych; jeśli byli pracownikami danej jednostki w ostatnich 12 miesiącach, lub jeśli istnieje jakikolwiek inny konflikt interesu.

Niezależność Audytu wspierana jest dodatkowo w następujący sposób:

- a) Kierujący Audytem ma zapewniony bezpośredni kontakt z Członkami Zarządu i Rady Nadzorczej Banku oraz osobiście lub poprzez osobę go zastępującą, uczestniczy w posiedzeniach Zarządu Banku.
- b) Kierujący Audytem w przypadku, gdy przedmiotem posiedzeń są zagadnienia związane z zakresem działalności Audytu, osobiście lub poprzez osobę go zastępującą, uczestniczy w posiedzeniach Rady Nadzorczej oraz w każdym posiedzeniu Komitetu Audytu Rady Nadzorczej.
- c) Powołanie i odwołanie kierującego Audytem odbywa się za zgodą Rady Nadzorczej Banku, przy czym w przypadku odwołania wymagane jest uprzednie wysłuchanie kierującego przez Radę Nadzorczą. Informacja o zmianie na tym stanowisku, wraz ze wskazaniem przyczyny zmiany, jest każdorazowo, niezwłocznie przekazywana do Komisji Nadzoru Finansowego.
- d) W Banku istnieją mechanizmy chroniące pracowników Audytu przed nieuzasadnionym wypowiedzeniem umowy o pracę. Podjęcie decyzji o wypowiedzeniu umowy o pracę pracownikowi Audytu wymaga akceptacji Prezesa Zarządu Banku, po konsultacji z kierującym Audytem oraz kierującym działem kadr.

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

System Informacji Zarządczej



W Banku funkcjonuje **Polityka Systemu Informacji Zarządczej (SIZ)**, opisująca:

- sposób przygotowania informacji zarządczej
- macierz relacji pomiędzy organami Banku a raportami dostarczonymi przez jednostki organizacyjne, w kontekście procesów kontrolnych i decyzyjnych.

Procesy kontroli działalności oraz podejmowania decyzji w Banku są ściśle uzależnione od dostępności informacji na temat historycznej, bieżącej oraz oczekiwanej (przewidywanej) sytuacji organizacji – we wszystkich aspektach jej funkcjonowania, np. finansowym, operacyjnym, zarządzania ryzykami, produktowym, regulacyjnym lub kadrowym.

W ramach SIZ ujęte są raporty zarządcze, konstruowane w trybie „bottom-up” (od szczegółu do ogółu), w oparciu o dane analityczne, które są generowane i przetwarzane przez jednostki Banku. Kluczowymi odbiorcami raportów zarządczych są: Rada Nadzorcza, Zarząd, Komitet Audytu Rady Nadzorczej oraz pozostałe Komitety Banku będące organami kontrolnymi i decyzyjnymi.

W celu optymalizacji procesów kontrolnych i decyzyjnych SIZ operuje na poziomie danych sumarycznych, wskaźników agregujących, trendów oraz porównań. W uzasadnionych przypadkach możliwe jest generowanie dodatkowych zbiorów danych, zawierających analitykę składającą się na agregaty i wskaźniki. Jest to podejście klasyczne, które zwiększa szybkość procesów interpretacji danych raportowych przez jednostki Banku, zachowując ścieżkę audytu do danych podstawowych.

SIZ dotyczy raportów zarządczych w całej działalności Banku i nie zawiera specyficznych wykluczeń obszarowych. Jednocześnie SIZ nie stanowi opisu całego systemu raportowania w Banku. W szczególności nie dotyczy raportów analitycznych i operacyjnych stosowanych na niższym szczeblu wykonawczym.

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

Główne aspekty prawidłowego przepływu informacji adresowane przez SIZ



SIZ reguluje proces dostarczania informacji zarządczej do organów kontrolnych i zarządczych, z zachowaniem następujących podstawowych aspektów prawidłowego przepływu informacji:

Aspekt przepływu informacji	Opis	Odpowiedź na pytanie
1. Przedmiotowość	Dostarczenie właściwego typu/rodzaju informacji	Co?
2. Okresowość	dostarczanie informacji w odpowiednim momencie/na czas	Kiedy?
3. Adekwatność	dostarczenie do właściwego miejsca gdzie realizowane są procesy kontrolne i decyzyjne	Gdzie?
4. Bezpieczeństwo	zapewnianie, że informacje otrzymują tylko osoby uprawnione (zasada „need-to-know”)	Komu?
5. Użyteczność	kanał dystrybucji, format	Jak?
6. Celowość	dostarczanie informacji zgodnie z potrzebami	Dlaczego?
7. Jakość	zgodność informacji z rzeczywistością i szeregami czasowymi	W jakim stanie?
8. Koszt	utrzymanie określonych parametrów kosztów procesów SIZ (wytwarzanie i użytkowanie)	Za ile?

Jednostki raportowania zarządczego są odpowiedzialne za korzystanie z danych z wiarygodnych i potwierdzonych źródeł, w szczególności z:

- hurtowni danych i data mart
- raportów z systemów produkcyjnych i kontrolnych
- uznanych źródeł zewnętrznych, jeżeli takie są wymagane w raportowaniu (np. stawki referencyjne, indeksy, dane porównawcze/benchmarking).

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

System Informacji Zarządczej – Podprocesy (1/2)



Podproces 1: Określanie wymagań/potrzeb raportowania zarządczego w procesach kontrolnych i decyzyjnych

W ramach procesu określania wymagań powstaje dokumentacja raportów zarządczych, zawierająca:

- Specyfikację funkcjonalno-merytoryczną (przedmiot raportowania)
- Okresowość raportowania (częstotliwość)
- Adresata raportowania, wraz z ewentualnymi klauzulami poufności
- Kanał dystrybucji i format raportowania

Proces określania wymagań jest realizowany w oparciu o zasady prawne i regulacyjne, najlepsze praktyki kontroli i zarządzania oraz wytyczne organów Banku. Wymagania dzielimy na:

- Pierwotne (opracowanie nowego zagadnienia raportowego, nie będącego w zakresie żadnego z raportów zarządczych)
- Wtórne (zmiana istniejącego schematu raportowania zarządczego, zarówno w zakresie zwiększenia, jak i zawężenia wymagań)

Podproces 2: Przygotowanie i dostarczanie raportów zarządczych

W ramach tego podprocesu przygotowywane są raporty zarządcze obejmujące:

- Identyfikację źródeł danych, zapewniających dokładność, aktualności i kompletność
- Opracowanie raportu w narzędziach informatycznych Banku, wraz z prezentacją wyniku finalnego w jednym lub wielu formatach dokumentów:
 - graficzny PDF
 - prezentacyjny - portal raportowy
 - prezentacyjny/przenośny - Microsoft Power Point
 - arkusz kalkulacyjny - MS Excel, a w szczególności aktywne arkusze pozwalające na bezpośrednie odwołania do hurtowni danych lub data mart
- Przeprowadzenie testów jakościowych w celu zapewnienia rzetelności danych, w tym potwierdzenie uzgodnienia pozycji sumarycznych z analitycznymi
- Przeprowadzenie testów wydajnościowych
- Przeprowadzenie testów ergonomii (szczególnie możliwość odczytania ciągów liczbowych) oraz ekonomiki zastosowania (np. objętość wydruków)
- Umieszczenie raportu w kanałach dystrybucji systemu informacji zarządczej obejmujących jedną lub wiele opcji:
 - Portal raportowy, funkcjonujący w trybie „pull”, gdzie uruchomienie raportu wymaga aktywności użytkownika
 - Zapis na nośnikach trwałych (dyski sieciowe)
 - Dystrybucja pocztą elektroniczną
 - Dystrybucja w wersji papierowej
- Aktualizację struktury uprawnień/bezpieczeństwa i list dystrybucyjnych

System Zarządzania w Deutsche Bank Polska S.A. (DBP)

System Informacji Zarządczej – Podprocesy (2/2) oraz role



Podproces 3: Wykorzystanie raportów zarządczych

Wykorzystanie obejmuje odczytywanie i interpretowanie treści raportów w pracach kontrolnych i decyzyjnych. W wyniku użytkowania gotowych raportów mogą zostać wygenerowane wymagania wtórne, zmierzające do optymalizacji raportów.

Podproces 4: Archiwizowanie raportów zarządczych

Raporty zarządcze dostarczone do organów zarządczych Banku podlegają archiwizacji, celem zapewnienia ścieżki audytowej pomiędzy pracami i decyzjami organów kontrolnych i zarządczych, a dostępną informacją o historycznym, bieżącym i przyszłym stanie Banku.

Role i obowiązki w zakresie Systemu Informacji Zarządczej opisano w odniesieniu do głównych podprocesów w procesie SIZ.

Role i obowiązki w procesie SIZ	Jednostka odpowiedzialna
Podproces 1: Określanie wymagań	Kierownictwo organów kontrolnych i decyzyjnych
Podproces 2: Przygotowanie i dostarczanie raportów zarządczych	Jednostki raportowania zarządczego (komórka organizacyjna Banku dysponująca specjalistycznymi zasobami ludzkimi i technicznymi wymaganymi do produkcji raportów zarządczych, w oparciu o źródła danych w Banku)
Podproces 3: Wykorzystanie raportów	Kierownictwo organów kontrolnych i decyzyjnych
Podproces 4: Archiwizowanie raportów zarządczych	Kierownictwo organów kontrolnych i decyzyjnych, poprzez służby obsługi administracyjnej tych organów (np. Biuro Zarządu, Biuro Korporacyjne, Sekretarz Komitetu)

System Informacji Zarządczej jest przedmiotem trwałej optymalizacji ("continuous improvement"), zmierzającej do:

- zwiększania efektywności procesów raportowania
- eliminowania procesów raportowych lub grup danych, które utraciły związek z potrzebami biznesowymi
- raportowania wszelkich nieścisłości lub nieprawidłowych interpretacji danych