

**DOM DEVELOPMENT S.A.**

**OCENA RADY NADZORCZEJ  
DOM DEVELOPMENT S.A.  
NA TEMAT SYTUACJI SPÓŁKI W 2020 ROKU  
Z UWZGLĘDNIENIEM OCENY SYSTEMU KONTROLI WEWNĘTRZNEJ,  
ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, COMPLIANCE ORAZ FUNKCJI AUDYTU  
WEWNĘTRZNEGO**

ZGODNIE Z ZASADĄ II.Z.10.1. DOBRYCH PRAKTYK SPÓŁEK  
NOTOWANYCH NA GPW 2016

Warszawa, 8 kwietnia 2021 r.



## 1. INFORMACJE OGÓLNE NA TEMAT SYTUACJI SPÓŁKI

Rada Nadzorcza po rozpatrzeniu zatwierdziła sprawozdanie finansowe Dom Development S.A. („Spółka”) za rok obrotowy 2020 oraz łączne sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Dom Development S.A. („Grupa”) za rok obrotowy 2020.

Oceniając sytuację Spółki oraz osiągnięte przez nią wyniki, Rada Nadzorcza brała pod uwagę ogólny rozwój sytuacji gospodarczej w Polsce, sytuację na rynku deweloperskim jak również wpływ pandemii COVID-19, która zmaterializowała się na terenie Polski w marcu 2020 roku.

Pomimo wystąpienia tej nowej, ogólnie negatywnej dla całej gospodarki sytuacji, rok 2020 był zdecydowanie pomyślny zarówno dla Spółki, jak i całej Grupy Kapitałowej, która wypracowała rekordowy skonsolidowany zysku netto wynoszący 302,2 mln zł.

Rok 2020 upłynął pod znakiem niesłabnącego silnego popytu, ale towarzyszyły mu wyzwania po stronie podażowej. Działo się tak niezależnie od pandemii COVID-19. Miała ona wielowymiarowe konsekwencje we wszystkich obszarach życia gospodarczego i społecznego. W ocenie Rady Nadzorczej Spółki, negatywny wpływ pandemii COVID-19 na działalność Spółki i Grupy oraz cały rynek deweloperski był relatywnie łagodny i został w znacznym stopniu skompensowany decyzją wielu osób, które albo oczekiwały wzrostu inflacji albo przewidziały długotrwałe niskie stopy procentowe, o ulokowaniu nadwyżek finansowych w nieruchomościach.

W ocenie Rady Nadzorczej Zarząd Spółki bardzo dobrze sobie poradził w tym trudnym czasie, wykorzystując sprzyjającą na rynku deweloperskim koniunkturę i w dalszym ciągu koncentrując się nie na wzroście wolumenów sprzedaży, ale przede wszystkim na maksymalizacji zyskowności realizowanych projektów deweloperskich. Rekordowo niskie stopy procentowe niezmiennie wspierały popyt na mieszkania. Jednocześnie Rada Nadzorcza dostrzega narastające dla całego rynku deweloperskiego przeszkody po stronie podażowej. W szczególności ograniczona dostępność działek pod nowe inwestycje deweloperskie oraz ich wysokie ceny idące w parze z trudnościami w uzyskiwaniu pozwoleń administracyjnych przełożyły się na ograniczenie oferty rynkowej. Rada Nadzorcza z zadowoleniem stwierdza, że Spółka podołała jednak tym wyzwaniom oraz że pandemia COVID-19 nie miała dotychczas negatywnego wpływu na budowy realizowane przez Spółkę, które przebiegały terminowo i zgodnie z budżetem.

Rada Nadzorcza zauważa również, że dla deweloperów pandemia COVID-19 okazała się czasem próby, z której organizacje takie jak Grupa Kapitałowa Dom Development S.A. wyszły silniejsze – sprawnie zarządzane, o dużej elastyczności i wysokiej płynności. Dzięki tym przewagom, Spółka i Grupa umocniły swoją pozycję rynkową.

Biorąc pod uwagę ogólne czynniki makroekonomiczne, a w szczególności sytuację na rynku nieruchomości mieszkalnych na rynku, na którym działa Spółka, Rada Nadzorcza potwierdza, że pozycja finansowa Spółki utrzymała się na bardzo dobrym poziomie. Swoją ocenę Rada Nadzorcza opiera głównie na wynikach wartościowych i ilościowych osiągniętych przez Spółkę na działalności operacyjnej.

Wyniki Spółki w 2020 roku, tak jak i w latach poprzednich, determinowane są zarówno przez ilość oddawanych do użytkowania osiedli mieszkaniowych (i co za tym idzie, odpowiednim wolumenem przekazania), jak również wyższe niż w latach ubiegłych marże brutto na przekazywanych lokalach. Wyniki osiągnięte poprzez realizację i zakończenie danych inwestycji mieszkaniowych były skutkiem podjętych znacznie wcześniej przez Zarząd decyzji dotyczących zakupów ziemi, a w szczególności terminu rozpoczęcia realizacji tych inwestycji mieszkaniowych.

W 2020 roku Spółka:

- rozpoczęła budowę kolejnych 2 071 lokali na 13 osiedlach (w 2019 roku: 1 460 lokali na 8 osiedlach),
- sprzedała 2 340 lokali (w 2019 roku: 2 347 lokali),
- zakończyła budowę 2 174 lokali na 13 osiedlach (w 2019 roku: 2 006 lokali na 9 osiedlach),
- przekazała klientom 1 807 lokali (w 2019 roku: 2 798 lokale).

Rada Nadzorcza wyraża swoje uznanie dla działań Zarządu w kontekście osiągniętych w 2020 roku wyników finansowych. Zysk na działalności operacyjnej wyniósł 254,4 mln zł (spadek o 7% w stosunku do zysku operacyjnego Spółki osiągniętego w 2019 roku). Wynik ten, zwłaszcza w porównaniu z rekordowym rokiem 2019, należy ocenić pozytywnie, szczególnie że taki spadek zysku operacyjnego był proporcjonalnie znacznie mniejszy od spadku wolumenu przekazanych lokali (spadek przekazań o 35% rok od roku).

Spółka osiągnęła zysk netto w wysokości 264,2 mln zł, czyli mniejszy o 13% w stosunku do rekordowego zysku osiągniętego w 2019 roku. To z kolei jest wynikiem nie tylko wyżej opisanego spadku zysku operacyjnego Spółki, ale także spadku dywidendy otrzymanej od spółek zależnych w 2020 roku w wysokości 67,6 mln zł, czyli o 23% mniej w stosunku do dywidendy otrzymanej w 2019 roku.

Jednak dla Rady Nadzorczej najistotniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie Spółki i jej Zarządu jest sposób zarządzania całą Grupą oraz jej rozwój, a także osiągnięte przez nią skonsolidowane wyniki finansowe, które na poziomie zysku z działalności operacyjnej (386 mln zł w roku 2020) i zysku netto (302 mln zł w roku 2020) były rekordowe w historii Grupy.

Zarządzając zasobami finansowymi w 2020 roku Spółka koncentrowała się na prowadzonych inwestycjach budowy obiektów mieszkalnych, uzupełnianiu banku ziemi oraz dalszym rozszerzaniem własnego generalnego wykonawstwa, w związku z czym koncentrowała się na pozyskiwaniu źródeł finansowania długoterminowego dla tej działalności, jak również na utrzymywaniu więcej niż wystarczających poziomów wskaźników płynności. Zarząd regularnie analizuje istniejącą strukturę finansowania oraz określa optymalną strukturę finansowania na przyszłość, w celu osiągnięcia satysfakcjonujących wskaźników i wyników finansowych w średnioterminowej perspektywie czasowej przy jednoczesnym zapewnieniu Spółce płynności i zachowaniu bezpieczeństwa finansowego, aby zapewnić jej odporność na makroekonomiczne wstrząsy.

Należy przewidywać, że w 2021 roku rynek mieszkaniowy nadal powinien kształtować się przede wszystkim pod wpływem czynników makroekonomicznych, takich jak polityka wobec stóp procentowych, sytuacja na rynku pracy, kondycja branży budowlanej, czy nastroje na globalnych rynkach, przekładające się na skłonność konsumentów do inwestowania w nieruchomości. Jednak na to wszystko ciągle nakładać się będzie globalny czynnik, jakim jest pandemia COVID-19, który może mieć w najbliższym roku dalszy znaczny wpływ na wszystkie wyżej wymienione czynniki makroekonomiczne i której skutki na chwilę obecną ciągle są trudne do przewidzenia.

W ocenie Rady Nadzorczej, Zarząd po raz kolejny udowodnił podejmowanymi w 2020 roku działaniami umiejętność przygotowania Spółki do zmieniającej się sytuacji na rynku nieruchomości. Zadaniem Zarządu jest nie tylko utrzymanie Spółki w stałej gotowości do szybkiej reakcji na nowe wyzwania, ale przede wszystkim zapewnienie utrzymania czołowej pozycji Spółki na ewoluującym rynku mieszkaniowym. Główne podejmowane w tym kierunku działania to:

- zapewnienie Spółce dostępności do odpowiednich źródeł finansowania zarówno pod kątem obecnych, jak i przyszłych projektów deweloperskich, bieżącej działalności oraz dla jej ogólnego bezpieczeństwa;
- współpraca z bankami i udzielanie pomocy klientom w uzyskiwaniu kredytów bankowych na zakup mieszkań;
- dostosowanie oferty Spółki do potrzeb rynku;
- dostosowanie wydatków na zakup ziemi do istniejących oraz przewidywanych na dalsze lata potrzeb Spółki;
- wykorzystane istniejącego banku ziemi w najbardziej odpowiedni sposób;
- generowanie sprzedaży poprzez usprawnienie procesu sprzedaży i działań marketingowych;
- ciągle umacnianie zaufania klientów do marki Dom Development poprzez utrzymanie jakości;
- dostosowanie struktury organizacyjnej i poziomu zatrudnienia do przewidywanego poziomu aktywności operacyjnej;
- dostosowanie sposobu wykonawstwa realizowanych projektów do istniejących warunków rynkowych,
- optymalizacja wydatków na koszty ogólnozakładowe;
- reagowanie na zmiany legislacyjne, oraz
- sprawne reagowanie na sytuacje kryzysowe, wywołane przez różne czynniki zewnętrzne, zarówno o zasięgu lokalnym, jak i globalnym (na przykład zarządzaniem wpływem pandemii COVID-19).

Obecnie działalność operacyjna Grupy Kapitałowej Dom Development S.A. („Grupa”) prowadzona jest na trzech rynkach geograficznych – Spółka prowadzi projekty w Warszawie, zaś jej podmioty zależne – Grupa Kapitałowa Euro Styl S.A. oraz Dom Development Wrocław Sp. z o.o. działają odpowiednio na rynku trójmiejskim i we Wrocławiu. Wciąż większość działalności operacyjnej oraz wyników finansowych Grupy Kapitałowej Dom Development S.A. przypada na Spółkę. Należy jednak odnotować fakt, że w roku 2020 Grupa Kapitałowa Euro Styl S.A. z ok. 12% udziałem w rynku (obliczonym na podstawie rzeczywistych wielkości sprzedaży Grupy i rynkowych szacunków sprzedaży firmy doradczącej JLL w zakresie nieruchomości) została największym deweloperem w Trójmieście. W nadchodzących latach można spodziewać się dalszego wzrostu znaczenia podmiotów zależnych w wynikach Grupy.

Rada Nadzorcza wierzy, że kluczowe procesy operacyjne w Spółce pozostają na dobrym, profesjonalnym poziomie.

Specjaliści z działu nieruchomości zatrudnieni w Spółce identyfikują atrakcyjne i możliwe do zakupu lokalizacje pod przyszłe inwestycje developerskie na rynku nieruchomości, oszacowują ich potencjalną rentowność (przy współudziale specjalistów z innych działów Spółki) oraz finalizują zawarcie transakcji nabycia gruntu po otrzymaniu od Zarządu niezbędnej akceptacji.

Pozostałe czynności związane z działalnością operacyjną Spółki powierzane są specjalistom do spraw realizacji inwestycji (na etapie projektowania i budowy), sprzedaży, obsługi klienta, aranżacji wnętrz oraz zarządzania nieruchomościami.

Pozycja rynkowa Spółki – utrzymującej pozycję największej firmy deweloperskiej na rynku warszawskim (obliczone na podstawie rzeczywistych wielkości sprzedaży Grupy i rynkowych szacunków sprzedaży firmy doradczej JLL w zakresie nieruchomości) – na koniec 2020 roku była bardzo zadowolająca. Wynika to z osiągniętej przez Spółkę ugruntowanej pozycji na rynku mieszkaniowym oraz zakumulowania odpowiedniego doświadczenia operacyjnego zarówno w sferze samej realizacji projektów deweloperskich, jak również marketingu, sprzedaży i finansowania tych projektów.

Mocną pozycję finansową Spółki oraz jej Grupy odzwierciedla stan aktywów netto oraz środków pieniężnych. Na dzień 31 grudnia 2020 roku, w bilansie Dom Development S.A. suma pozycji „środki pieniężne i ich ekwiwalenty” oraz „krótkoterminowe aktywa finansowe” wynosiła 544 mln zł (na koniec 2019 roku: 230 mln zł). Zadłużenie odsetkowe Spółki na koniec 2020 roku wynosiło 370 milionów zł i w porównaniu z końcem 2019 roku było większe o 10 mln zł. Należy podkreślić, że krótkoterminowe zadłużenie odsetkowe Spółki na dzień 31 grudnia 2020 roku w wysokości 110 mln złotych było relatywnie małym ułamkiem całkowitego zadłużenia odsetkowego (30% salda finansowania odsetkowego). Całkowite zadłużenie odsetkowe netto Spółki (zadłużenie brutto pomniejszone o środki pieniężne) zamknęło się nadwyżką środków finansowych nad zadłużeniem odsetkowym w wysokości 174 mln zł (czyli ujemnym zadłużeniem netto). Na koniec 2019 roku wartość zadłużenia odsetkowego przewyższała wartość środków pieniężnych o kwotę 130 mln zł, co należy uznać za niski poziom. Świadczy to o bardzo dobrej sytuacji płynnościowej Spółki, która nadal posiada dużą ilość środków pieniężnych. Zarząd Spółki konsekwentnie utrzymuje bardzo komfortową relację całkowitego zadłużenia odsetkowego netto do kapitałów własnych, która na dzień 31 grudnia 2020 i 2019 roku wynosiła odpowiednio minus 15% i plus 12%. W opinii Rady Nadzorczej, poziom dźwigni finansowej Spółki zawsze był zadowalający, a w obecnej sytuacji związanej z pandemią COVID-19 powinien zapewnić kontynuację działalności operacyjnej w przewidywalnym horyzoncie czasowym. Tak niski obecnie poziom dźwigni finansowej pozwala na dalsze zwiększenie działalności operacyjnej Spółki, gdy to będzie uzasadnione wzrostem popytu na rynku nieruchomości mieszkalnych jak również umożliwi Spółce przetrwanie okresów wstrząsów na rynku.

Spółka jest wiodącym deweloperem nieruchomości mieszkalnych na rynku warszawskim i jest dobrze przygotowana, aby wykorzystać swoją pozycję do dalszego rozwoju na polskim rynku nieruchomości mieszkalnych w miarę pojawiających się odpowiednich możliwości. Rada Nadzorcza z zadowoleniem odnotowuje solidne wyniki sprzedażowe Spółki w 2020 roku, świadczące o skutecznym wykorzystaniu przez Spółkę możliwości istniejących na rynku.

Rada Nadzorcza również stwierdza z satysfakcją, że Spółka prowadzi swoją działalność z zachowaniem wysokiej etyki w biznesie i zasad ładu korporacyjnego. Taka reputacja wypracowana przez Spółkę jest cennym atutem, który dodatkowo powinien przyczynić się do dalszego jej rozwoju z korzyścią dla wszystkich jej akcjonariuszy.

## **2. OCENA SYSTEMU KONTROLI WENĘTRZNEJ, ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, COMPLIANCE ORAZ FUNKCJI AUDYTU WEWNĘTRZNEGO**

System kontroli wewnętrznej w Dom Development S.A. składa się z kontroli instytucjonalnej (w postaci audytów wewnętrznych i zewnętrznych) będącej w gestii komórki Audytu Wewnętrznego pracującego na podstawie wytycznych Komitetu Audytu oraz kontroli funkcjonalnej (tj. procedury, instrukcje, podział obowiązków i zadań). Komitet Audytu, funkcjonujący w ramach Rady Nadzorczej, monitoruje i przegląda sprawy związane z kontrolą wewnętrzną i zewnętrzną w Spółce. Komitet Audytu pełni funkcję nadzorczą w stosunku do programu Zarządzania Ryzykiem oraz komórki Audytu Wewnętrznego niezależnie od pełnienia swoich obowiązków w odniesieniu do audytów zewnętrznych.

W opinii Rady Nadzorczej poziom kontroli instytucjonalnej w 2020 roku w porównaniu z rokiem 2019 nie uległ istotnej zmianie i pozostaje na podobnym poziomie. W szczególności, w odniesieniu do procesu zarządzania ryzykiem w Spółce, komórka Audytu Wewnętrznego monitorowała działanie i efektywność najistotniejszych procesów kontroli wewnętrznej, co przyczynia się do minimalizacji ryzyka oraz poprawy sprawności operacyjnej Spółki. Zakres oraz jakość kontroli dokonywanych przez komórkę Audytu Wewnętrznego monitorowany był regularnie przez Komitet Audytu. Rada Nadzorcza uważa, że poziom współpracy pomiędzy komórką Audytu Wewnętrznego a Komitetem Audytu pozostał w 2020 roku na dobrym poziomie.

Kontrola funkcjonalna realizowana jest poprzez wprowadzenie w życie odpowiednio sformalizowanych i udokumentowanych opisów wszystkich kluczowych procesów działalności operacyjnej Spółki, a w rezultacie przez dokładne ustalenie zakresów i kompetencyjnych poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników. Procesy te są odpowiednio opisane i

sformalizowane w postaci instrukcji i procedur. Sposób i jakość implementacji tych instrukcji i procedur jest przedmiotem przeprowadzanych w Spółce audytów wewnętrznych oraz audytów zewnętrznych.

Rada Nadzorcza pozytywnie ocenia istniejące w Spółce kontrole funkcjonalne oraz zauważa usprawnienia uzyskane poprzez wykorzystanie rezultatów przeprowadzanych w kolejnych okresach audytów wewnętrznych.

Rada Nadzorcza wyraża swoje uznanie dla Zarządu Spółki za jego zaangażowanie w kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem oraz systemem kontroli wewnętrznej. Co więcej, Rada Nadzorcza pozytywnie ocenia identyfikację najistotniejszych i największych ryzyk z punktu widzenia zarówno Spółki, jak i Grupy Kapitałowej, której Spółka jest podmiotem dominującym oraz metod wykorzystywanych w celu zaadresowania tych ryzyk oraz sposobów ich minimalizacji.

Rada Nadzorcza pozytywnie ocenia istniejący w Spółce system raportowania finansowego realizowany przez Dział Finansowy. Raportowanie finansowe podlega zarówno kontroli wewnętrznej w samej Spółce, jak również okresowej kontroli zewnętrznej przez niezależnego biegłego rewidenta wybranego przez Radę Nadzorczą. Na podstawie regularnych spotkań Komitetu Audytu z niezależnym biegłym rewidentem Spółki, Rada Nadzorcza z satysfakcją stwierdza, że zarówno proces sporządzania sprawozdań finansowych, jak i same sprawozdania finansowe Spółki są dobrej jakości.

Działania z zakresu compliance polegały głównie na realizowaniu przyjętych na ten rok założeń w zakresie bieżącego monitorowania zmian prawnych i regulacyjnych oraz przyjmowania określonych rozwiązań proceduralnych.

Ponadto system compliance zmierzył się z koniecznością zapewnienia w Spółce możliwości prawnych i organizacyjnych do niezakłóconej działalności, pomimo wprowadzenia na terenie Polski stanu epidemii, w szczególności w zakresie możliwości prowadzenia obsługi klientów Spółki w trybie zdalnym, jak również zapewnienia pracownikom i współpracownikom Spółki prawnej i proceduralnej możliwości odbywania cyklicznych testów przesiewowych na obecność koronawirusa SARS-CoV-2.

Szczegółowe zadania z zakresu compliance obejmowały m.in.:

- utworzenie „Księgi Compliance”, w której zgromadzone są wszystkie instrukcje i procedury obowiązujące w Spółce,
- przyjęcia standardu przyjmowania instrukcji i procedur w Spółce, szczegółowo określającego zasady przyjmowania tego typu dokumentów,
- przyjęcie w Spółce procedur dotyczących:
  - a. zapewnienia bezpieczeństwa w trakcie zatrudnienia, w zakresie uregulowania formalnego m. in. kwestii przeprowadzania szkoleń onboardingowych, odbierania określonych oświadczeń od pracowników, wynikających z nowo przyjętych procedur oraz utworzenia możliwości szczegółowego zbadania historii zatrudnienia i wykształcenia pracowników Spółki.
  - b. zapewnienia odpowiednich mechanizmów reagowania na zaistnienie w Spółce sytuacji niestandardowej, tj. dotyczącej współpracy ze służbami państwowymi, w szczególności w zakresie przeszukań, zatrzymań przedmiotów, aresztowań, kontroli, itp., ale również reagowania na sytuacje wyjątkowe, w tym atak na pracownika i zapewnienie wsparcia psychicznego i prawnego.
  - c. przeprowadzenia identyfikacji czynów zabronionych dot. identyfikowania w ramach realizacji zadań biznesowych Spółki, takich czynności, które mogłyby doprowadzić do popełnienia czynu zabronionego i przygotowanie na tej podstawie strategii mitygacji tego ryzyka, jako cel na nadchodzący rok.

Spółka szczególny nacisk kładzie na rozwój systemu compliance oraz bieżący monitoring sytuacji na rynku, w szczególności z zakresu dobrych praktyk oraz europejskich i krajowych działań legislacyjnych, co pozwala na zachowanie najwyższej jakości nadzoru i zapewnienie szeroko rozumianej zgodności przy wdrażaniu nowych rozwiązań prawnych i proceduralnych w Spółce.

Rada Nadzorcza informuje również, że w celu optymalizacji i ujednoczenia procedur prawnych w ramach wszystkich spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej oraz zaakcentowania rozwoju systemu compliance, Spółka powołała w mijającym roku Compliance Managera dla Grupy Kapitałowej. Powyższe działanie nakierowane jest również na utrzymanie jednolitych, najwyższych standardów zgodnościowych we wszystkich spółkach w Grupie Kapitałowej i bieżącą wymianę dobrych praktyk.

Rada Nadzorcza Spółki wysoko ocenia skuteczność zarządzania systemem compliance w 2020 roku. Wszystkie przyjęte na ten rok założenia zostały zrealizowane, a ryzyko braku zgodności, w szczególności z obowiązującymi przepisami prawa, zostało znacząco zminimalizowane. W ocenie Rady Nadzorczej działania podejmowane w ramach kultury compliance potwierdzają słuszność dotychczasowych założeń dla tego obszaru i zasługują na najwyższą aprobatę.