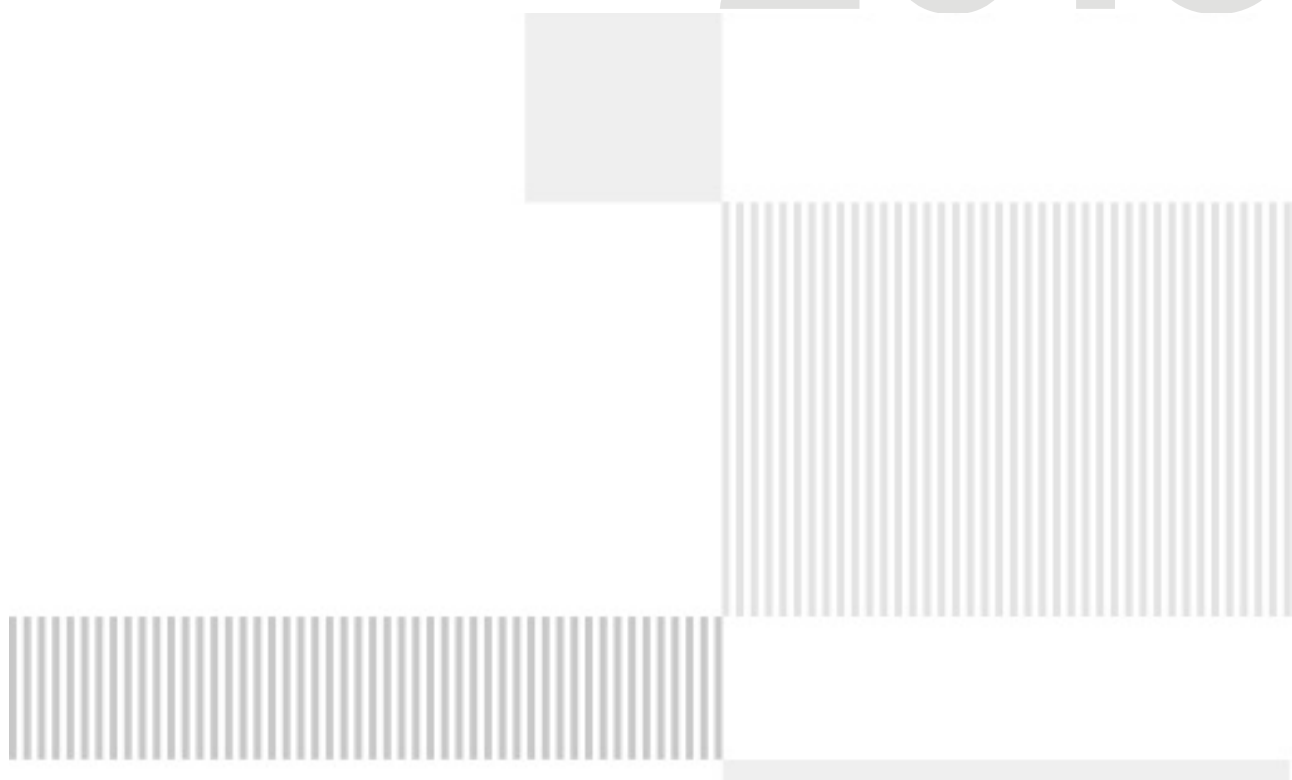


**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU  
Z DZIAŁALNOŚCI  
BANKU ZACHODNIEGO WBK S.A.  
W 2013 ROKU**

2013



Bank Zachodni WBK

 Grupa Santander

# SPIS TREŚCI

<b>I. Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r.</b>	<b>3</b>
<b>II. Podstawowe informacje</b>	<b>6</b>
1. Historia i zakres działalności Banku Zachodniego WBK S.A.	6
2. Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A.	9
3. Pozostałe inwestycje kapitałowe	12
<b>III. Sytuacja makroekonomiczna</b>	<b>13</b>
<b>IV. Fuzja prawna i procesy integracyjne</b>	<b>17</b>
1. Fuzja prawna i emisja akcji połączeniowych	17
2. Zmiany w strukturze kapitału zakładowego po fuzji prawnej	17
3. Integracja dawnego Kredyt Banku S.A. z Bankiem Zachodnim WBK S.A.	18
<b>V. Rozwój działalności biznesowej</b>	<b>20</b>
1. Bankowość Detaliczna	20
2. Bankowość Biznesowa i Korporacyjna	29
3. Global Banking & Markets	31
<b>VI. Strategia rozwoju</b>	<b>33</b>
1. Realizacja strategii Banku Zachodniego WBK S.A. na lata 2013-2015	33
2. Program „Bank Nowej Generacji”	33
3. Przewidywane warunki rozwoju działalności w 2014 r.	34
<b>VII. Zasoby ludzkie i kultura organizacji</b>	<b>35</b>
1. Zarządzanie zasobami ludzkimi	35
2. Etyka biznesu	37
3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Banku Zachodnim WBK S.A.	37
4. Relacje z klientami - zarządzanie jakością obsługi i komunikacja	40
5. Nagrody, wyróżnienia, miejsca w rankingach	41
<b>VIII. Rozwój organizacyjny i technologiczny</b>	<b>42</b>
1. Zmiany organizacyjne	42
2. Rozwój IT	43
3. Nakłady inwestycyjne	44
<b>IX. Sytuacja finansowa</b>	<b>46</b>
1. Rachunek zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A.	46
2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej	54
3. Wybrane wskaźniki	59
4. Dodatkowe informacje finansowe	59
5. Uwarunkowania realizacji wyniku finansowego w 2014 r.	61
<b>X. Relacje Inwestorskie</b>	<b>62</b>
1. Relacje inwestorskie w Banku Zachodnim WBK S.A.	62
2. Kapitał zakładowy, akcjonariat i notowania akcji	62
3. Ocena wiarygodności finansowej Banku Zachodniego WBK S.A.	64
<b>XI. Zarządzanie ryzykiem</b>	<b>66</b>
1. Podstawowe zasady i struktura zarządzania ryzykiem Banku Zachodniego WBK S.A.	66
2. Istotne czynniki ryzyka w 2013 r.	67
3. Zarządzanie ryzykiem kredytowym	68
4. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności	70
5. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym	74
6. Zarządzanie pozostałymi rodzajami ryzyka	75
7. Zarządzanie kapitałem	77
<b>XII. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2013 r.</b>	<b>79</b>
1. Uwagi wstępne	79
2. Obowiązujący zbiór zasad ładu korporacyjnego	79
3. Oświadczenie Zarządu o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego	79
4. Papiery wartościowe emitenta	80
5. Organy władzy	81
6. System kontroli sprawozdań finansowych	87
7. Wszczęte postępowania sądowe	90
<b>XIII. Oświadczenia Zarządu</b>	<b>91</b>

# I. Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r.

Poniższe punkty stanowią podsumowanie działalności Banku Zachodniego WBK S.A. (BZ WBK S.A.) w 2013 r. Prezentują osiągnięte efekty finansowe, biznesowe i organizacyjne na tle poprzedniego roku oraz ich uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

## Podstawowe wielkości finansowe i biznesowe

Sprawozdania finansowe zawarte w „Raporcie rocznym 2013 Banku Zachodniego WBK S.A.” są pierwszymi sprawozdaniami za okres 12 miesięcy sporządzonymi po połączeniu z Kredyt Bankiem S.A. (KB S.A.) w dniu 4 stycznia 2013 r. Dane za okres porównywalny (sprzed fuzji prawnej) pochodzą ze sprawozdań finansowych Banku Zachodniego WBK S.A. jako jednostki przejmującej, co stanowi podstawowe wyjaśnienie dla wysokiej dynamiki zmian powstałych w poszczególnych pozycjach finansowych w ujęciu rok do roku.

- Dochody ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 5 364,2 mln zł i zwiększyły się o 39% r/r.
- Koszty ogółem wyniosły 2 693,3 mln zł i zwiększyły się o 61,7% r/r.
- Zysk przed opodatkowaniem wyniósł 1 969,4 mln zł i zwiększył się o 15,6% r/r.
- Zysk za okres Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 1 611,5 mln zł i był wyższy o 17,8% r/r.
- Współczynnik wypłacalności Banku na poziomie 15,2% (16,5% na 31 grudnia 2012 r.), a współczynnik wypłacalności Grupy Kapitałowej w wysokości 13,9% (16,5% na 31 grudnia 2012 r.).
- Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) wyniósł 13,8% (21,7% na 31 grudnia 2012 r.), a po wyłączeniu kosztów integracji z Kredyt Bankiem S.A. - 16%. Spadek wskaźnika ROE w stosunku rocznym jest konsekwencją znacznego podwyższenia kapitałów BZ WBK S.A. w drodze emisji akcji połączeniowych w liczbie 18,9 mln sztuk.
- Wskaźnik efektywności operacyjnej (C/I) na poziomie 50,2% (43,2% w 2012 r.), a po wyłączeniu kosztów integracji - 45,3% (42,2% w 2012 r.).
- Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych w wysokości 701,5 mln zł wobec 490,5 mln zł w 2012 r.
- Wskaźnik kredytów niepracujących wyniósł 7,6% (5,1% na 31 grudnia 2012 r.) przy relacji odpisów z tytułu utraty wartości do średniego stanu należności kredytowych brutto o wartości 1,0% (1,2% na 31 grudnia 2012 r.).
- Stosunek kredytów do depozytów na poziomie 85,9% w dniu 31 grudnia 2013 r. wobec 83,7% w dniu 31 grudnia 2012 r.
- Należności brutto od klientów zwiększyły się w skali roku o 73,5% do 70 970,2 mln zł w wyniku wzrostu kredytów dla klientów indywidualnych (+148,5% r/r) oraz podmiotów gospodarczych i sektora budżetowego (+35,7% r/r) do wartości odpowiednio: 34 035,1 mln zł i 36 885,1 mln zł.
- Zobowiązania wobec klientów wzrosły w skali roku o 66,9% do wartości 78 735,7 mln zł w efekcie zwiększenia stanów depozytowych klientów indywidualnych (+69,1% r/r) oraz podmiotów gospodarczych i sektora budżetowego (+63,8% r/r) do wartości odpowiednio: 47 470,8 mln zł i 31 264,9 mln zł.
- Liczba użytkowników serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 i KB24 wyniosła blisko 3 mln (+35,3% r/r), a baza kart płatniczych Banku Zachodniego WBK S.A. obejmowała 3,7 mln instrumentów debetowych (+37,7% r/r) oraz 0,6 mln kredytowych (+52,5% r/r).
- Liczba osobistych i bieżących rachunków bankowych ukształtowała się na poziomie 4,3 mln na 31 grudnia 2013 r.

## Ważne wydarzenia i osiągnięcia

Kalendarium najważniejszych wydarzeń korporacyjnych w 2013 r.	
styczeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizacja (4.01.2013) fuzji prawnej Banku Zachodniego WBK S.A. (BZ WBK S.A.) z Kredyt Bankiem S.A. (KB S.A.).</li> <li>Emisja 18 907 458 akcji połączeniowych serii J i wydane ich wszystkim akcjonariuszom KB S.A. zgodnie z ustalonym parytetem wymiany. Zarejestrowanie ww. akcji w KDPW oraz ich dopuszczenie i wprowadzenie do obrotu na rynku podstawowym z dniem 25 stycznia 2013 r.</li> <li>Potwierdzenie przez agencję Fitch Ratings (10.01.2013) ratingów międzynarodowych dla połączonego BZ WBK S.A. w oparciu o wewnętrzną siłę Banku oraz ocenę gotowości udziałowca kontrolującego do udzielenia ewentualnego wsparcia.</li> </ul>
luty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwołanie Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia w dniu 13 lutego 2013 r. i włączenie do składu Rady Nadzorczej dwóch nowych członków z ramienia EBOiR i KBC Bank NV: p. Davida R. Hextera i p. Guy'a Libota.</li> </ul>
marzec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ogłoszenie przez KBC Bank NV oraz Banco Santander S.A. (22.03.2013) wtórnej oferty akcji BZ WBK S.A. w łącznej liczbie 19 978 913 sztuk, stanowiących 21,4% kapitału zakładowego Banku. W konsekwencji: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zbycie wszystkich akcji Banku posiadanych przez KBC Bank NV (15 125 964 sztuk) oraz pakietu akcji (4 852 949 sztuk) należącego do Banco Santander S.A.</li> <li>✓ Obniżenie udziału Banco Santander S.A. w kapitale zakładowym i głosach na WZ BZ WBK S.A. do poziomu 70%.</li> <li>✓ Wzrost liczby akcji w wolnym obrocie na GPW (free float) do 30%, umożliwiając ponowne włączenie BZ WBK S.A. w skład indeksów giełdowych.</li> </ul> </li> <li>Rezygnacja p. Guy'a Libota z funkcji członka Rady Nadzorczej w związku ze sprzedażą wszystkich akcji BZ WBK S.A. przez KBC Bank NV.</li> <li>Nabycie przez ING Otwarty Fundusz Emerytalny akcji BZ WBK S.A. (ING OFE) w ilości powodującej przekroczenie progu 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu (WZ).</li> <li>Wdrożenie (15.03.2013) nowego konta osobistego - Konta Godnego Polecenia - pierwszego wspólnego produktu uruchomionego jednocześnie w sieciach połączonych banków, który okazał się dużym sukcesem sprzedażowym.</li> </ul>
kwiecień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozpoczęcie kampanii marketingowej promującej Konto Godne Polecenia (1.04.2013).</li> <li>Zwołanie Zwyczajnego WZ BZ WBK S.A. (17.04.2013), które m.in. uchwaliło wypłatę dywidendy z zysku za 2012 r. w wysokości 7,60 zł na akcję.</li> <li>Usprawnienie procesu integracji i działalności operacyjnej Bankowości Oddziałowej w ramach nowego systemu zarządzania siecią oddziałów.</li> <li>Zakończenie procesu integracji struktur Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej wraz z wdrożeniem nowego modelu działania.</li> </ul>
maj	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wypłata dywidendy akcjonariuszom BZ WBK S.A. (17.05.2013) zgodnie z uchwałą WZA z dnia 17 kwietnia 2013 r.</li> </ul>
czerwiec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powrót BZ WBK S.A. w skład indeksu WIG 20.</li> </ul>
lipiec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizacja I fazy projektu migracji wraz z wdrożeniem jednolitej oferty produktowej oraz spójnej obsługi centralnej klientów detalicznych, biznesowych i korporacyjnych (8.07.2013).</li> <li>Wydanie przez Zarząd BZ WBK S.A. zgody (30.07.2013) na przeprowadzenie transakcji sprzedaży 67 500 uprzywilejowanych akcji imiennych BZ WBK Asset Management S.A. (stanowiących 50% głosów na WZ spółki) na rzecz Santander Asset Management Investment Holdings Limited za kwotę 156 750 tys. zł w oparciu o umowę zawartą przez Banco Santander S.A. z Warburg Pincus i General Atlantic (30.05.2013).</li> <li>Zbycie akcji BZ WBK S.A. przez ING OFE w ilości powodującej obniżenie udziału Funduszu w ogólnej liczbie głosów na WZ Banku do poniżej 5%.</li> </ul>
sierpień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie przez BZ WBK S.A., Aviva International Insurance Limited (Aviva) oraz spółki z Grupy Aviva, tj. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TuŹ S.A.) i BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-AVIVA TUO S.A.) umów (1.08.2013) zmieniających i przedłużających do końca 2033 r. strategiczną współpracę stron w zakresie działalności bancassurance w Polsce. Umowa weszła w życie z dniem 20 grudnia 2013 r.</li> </ul>
wrzesień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizacja II fazy projektu migracji marki (9.09.2013) obejmującej ujednoczenie procesów ryzyka i oceny zdolności kredytowej oraz przeprowadzenie rebrandingu oddziałów i kanałów elektronicznych na wspólną markę i kolorystykę BZ WBK S.A.</li> <li>Uruchomienie największej w historii BZ WBK S.A. kampanii reklamowej wybranych produktów, wspierającej pozycjonowanie Banku jako trzeciej instytucji bankowej w Polsce oraz podkreślającej takie aspekty jego wizerunku jak nowoczesność, innowacyjność, dbałość o wygodę i satysfakcję klientów.</li> <li>Wdrożenie konta 1   2   3.</li> </ul>

Kalendarium najważniejszych wydarzeń korporacyjnych w 2013 r. cd.	
październik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wdrożenie Lokaty Biznes Dynamicznie Zarabiającej – pierwszej lokaty z progresywnym oprocentowaniem dla segmentu małych firm.</li> </ul>
listopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie przez BZ WBK S.A. (27.11.2013) znaczącej umowy inwestycyjnej z Santander Consumer Finance S.A.(SCF) i Banco Santander S.A., na mocy której Bank zobowiązał się do nabycia 3 120 000 akcji zwykłych i uprzywilejowanych Santander Consumer Bank S.A. (SCB) o wartości nominalnej 100 zł każda, stanowiących 60% kapitału zakładowego SCB oraz około 67% głosów na WZ SCB.</li> <li>Wprowadzenie nowej 12- i 24-miesięcznej Lokaty Swobodnie Zarabiającej-nowe środki dla klientów indywidualnych.</li> </ul>
grudzień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrzymanie przez agencję Fitch Ratings dotychczasowych ratingów międzynarodowych BZ WBK S.A. (4.12.2013). Przyznanie BZ WBK S.A. długoterminowego ratingu krajowego na poziomie „A+(pol)EXP” w związku z planowaną emisją niezabezpieczonych obligacji z prawem pierwszeństwa.</li> <li>Przeprowadzenie (19.12.2013) - w ramach dywersyfikacji źródeł finansowania banku - oferty niepublicznej dot. emisji obligacji trzyletnich, niezabezpieczonych, na okaziciela, o zmiennym oprocentowaniu w kwocie 500 mln zł. Objęcie całej emisji przez obligatariuszy.</li> <li>Zawarcie (20.12.2013) przez BZ WBK S.A. i Aviva International Insurance Limited („Aviva”) ostatecznej umowy przeniesienia (zgodnie z postanowieniami umowy z dnia 1.08.2013) i przeniesienie na Bank prawa własności do 16% akcji BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. oraz BZ WBK-Aviva TUO S.A., zwiększające do 66% udział Banku w kapitale zakładowym i głosach na WZ każdego z ww. towarzystw ubezpieczeniowych. Reszta głosów pozostała w rękach Aviva, której przyznano opcję kupna 17% kapitału zakładowego posiadanego przez Bank w każdej z ww. spółek.</li> </ul>

## Zewnętrzne uwarunkowania realizacji wyniku finansowego

- Przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego, wynikające zarówno ze wzmocnienia popytu zewnętrznego, jak też ożywienia popytu krajowego (w II połowie roku), w tym wzrostu konsumpcji i inwestycji.
- Poprawa dynamiki produkcji przemysłowej oraz produkcji budowlano-montażowej.
- Rosnąca dynamika sprzedaży detalicznej oraz przyspieszający wzrost konsumpcji prywatnej, wzrost realnych dochodów gospodarstw domowych.
- Poprawa sytuacji na rynku pracy; stopniowy wzrost liczby zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw.
- Silna ekspansja polskich eksporterów, obniżenie deficytu obrotów bieżących do 1,5% PKB.
- Nowelizacja ustawy budżetowej i nieznaczne zacieśnienie polityki fiskalnej przez rząd, zmiany w systemie emerytalnym.
- Obniżenie stóp procentowych NBP o 175 punktów bazowych, w tym stopy referencyjnej do rekordowo niskiego poziomu 2,50%.
- Zmienność na rynku walutowym – osłabienie złotego na początku roku i wzmocnienie w drugiej połowie roku pod wpływem lepszych danych makroekonomicznych.
- Wysoka zmienność rentowności na rynku papierów dłużnych w wyniku zmian nastrojów rynkowych, znaczących napływów i odpływów kapitału zagranicznego, a także perspektyw polityki pieniężnej.
- Nieznaczna poprawa dynamiki wzrostu kredytów, ale tylko w niektórych segmentach.
- Zahamowanie tendencji spadkowej cen nieruchomości mieszkalnych w większości głównych miast wobec ograniczenia podaży mieszkań i pewnego ożywienia popytu.

## II. Podstawowe informacje

### 1. Historia i zakres działalności Banku Zachodniego WBK S.A.

#### Rys historyczny

Bank Zachodni WBK S.A. (BZ WBK S.A.) powstał w wyniku fuzji Banku Zachodniego S.A. z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym S.A. Nowy podmiot z siedzibą we Wrocławiu został wpisany do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym w dniu 13 czerwca 2001 r., a od 25 czerwca 2001 r. stanowi przedmiot obrotu na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Obaj poprzednicy Banku Zachodniego WBK S.A. to banki wyłonione ze struktur Narodowego Banku Polskiego w 1989 r., a następnie sprywatyzowane i włączone do Grupy AIB przez większościowego akcjonariusza, tj. spółkę AIB European Investments Ltd. z siedzibą w Dublinie zależną w 100% od Banku Allied Irish Banks, p.l.c. (AIB). Po sfinalizowaniu połączenia, Bank AIB objął pakiet 70,47% akcji połączonego Banku Zachodniego WBK S.A., który zmniejszył się do 70,36% wraz z podniesieniem kapitału zakładowego w dniu 10 lipca 2009 r.

10 września 2010 r. Rada AIB podjęła decyzję o sprzedaży na rzecz Banco Santander S.A. wszystkich posiadanych akcji Banku Zachodniego WBK S.A. (70,36% kapitału zakładowego) oraz 50% udziałów w spółce BZ WBK AIB Asset Management S.A. Z dniem 1 kwietnia 2011 r. Banco Santander S.A. zakończył proces zakupu Banku Zachodniego WBK S.A. w trybie publicznego wezwania do sprzedaży akcji, nabywając akcje reprezentujące 95,67% kapitału zakładowego Banku. W związku z przekroczeniem progu w wysokości 90% udziału w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu (WZ) Banku Zachodniego WBK S.A., nowy akcjonariusz strategiczny został zobligowany do zakupienia od akcjonariuszy niekontrolujących dodatkowego pakietu akcji Banku Zachodniego WBK S.A., co zwiększyło jego udział w kapitale zakładowym i głosach na WZ do 96,25%. Udział ten spadł do 94,23% w dniu 30 sierpnia 2012 r. wraz z podwyższeniem kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. w drodze emisji akcji zwykłych serii I objętych przez EBOR w ofercie prywatnej.

W dniu 27 lutego 2012 r. większościowi akcjonariusze Banku Zachodniego WBK S.A. i Kredyt Banku S.A., tj. Banco Santander S.A. i KBC Bank NV, zawarli umowę inwestycyjną, w której wyrazili zamiar połączenia kontrolowanych przez siebie banków. W dniu 11 maja 2012 r. Bank Zachodni WBK S.A. i Kredyt Bank S.A. podpisały plan połączenia określający zasady i tryb realizacji transakcji. Po otrzymaniu wymaganych prawem zezwoleń i akceptacji, 4 stycznia 2013 r. nastąpiło wpisanie do rejestru sądowego połączenia banków. Tym samym, Bank Zachodni WBK S.A. (bank przejmujący) wstąpił we wszystkie prawa i obowiązki Kredyt Banku S.A., który został rozwiązany bez postępowania likwidacyjnego.

Działania towarzyszące fuzji banków spowodowały kolejne zmiany w strukturze akcjonariatu, których efektem było zmniejszenie udziału Banco Santander S.A. do 70% oraz wzrost akcji uczestniczących w wolnym obrocie giełdowym do 30% (więcej informacji na temat fuzji, procesów integracji i ewolucji akcjonariatu zaprezentowano w rozdz. IV „Fuzja prawna i procesy integracyjne”).

#### Profil działalności Banku Zachodniego WBK S.A.

Bank Zachodni WBK S.A. jest bankiem uniwersalnym świadczącym pełen zakres usług na rzecz klientów indywidualnych, małych i średnich firm oraz dużych przedsiębiorstw. Oferta banku jest nowoczesna, kompleksowa i zaspokaja różnorodne potrzeby klientów w zakresie rachunków bieżących/osobistych, produktów kredytowych, oszczędnościowo-inwestycyjnych, rozliczeniowych, ubezpieczeniowych i kartowych.

Usługi finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. obejmują obsługę handlu zagranicznego, operacje finansowe na rynku kapitałowym, pieniężnym, dewizowym i transakcji pochodnych, a także działalność powierniczą.

Ofertę własną banku uzupełniają specjalistyczne produkty spółek powiązanych z nim kapitałowo, takich jak: Dom Maklerski BZ WBK S.A., BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., BZ WBK Asset Management S.A., BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Faktor Sp. z o.o., BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. oraz BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. W ramach współpracy z wymienionymi podmiotami bank umożliwia swoim klientom dostęp do usług maklerskich, jednostek uczestnictwa/certyfikatów funduszy inwestycyjnych, produktów ubezpieczeniowych, leasingowych i faktoringowych.

## Model działalności biznesowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Bezpośrednią obsługą klientów Banku Zachodniego WBK S.A. zajmuje się Pion Bankowości Detalicznej, Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Pion Global Banking & Markets. Piony te wraz ze współpracującymi z nimi spółkami zależnymi stanowią odrębne segmenty biznesowe, raportujące swoje wyniki w ramach sprawozdawczości segmentów.

Bankowość Detaliczna adresuje swoją ofertę do klientów indywidualnych oraz małych firm. Odpowiedzialność za relacje z detalicznymi klientami masowymi spoczywa głównie na oddziałach. Według stanu na dzień 31 grudnia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. dysponował siecią 830 oddziałów (519 na 31 grudnia 2012 r.), rozmieszczonych na terenie wszystkich województw kraju. Infrastrukturę oddziałową uzupełniały placówki partnerskie w łącznej liczbie 113 (109 na 31 grudnia 2012 r.) oraz 1 385 urzędzeń bankomatowych (1 059 na 31 grudnia 2012 r.). Wyodrębniony w ramach Pionu Departament Wealth Management prowadzi obsługą najzamożniejszych klientów indywidualnych przy pomocy wyspecjalizowanych doradców usytuowanych w 14 biurach na terenie kraju.

Obsługa dużych i średnich klientów instytucjonalnych jest nadzorowana przez Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej i odbywa się za pośrednictwem 12 terenowych Centrów Bankowości Korporacyjnej (pokrywających swym zasięgiem obszar całej Polski) oraz 2 wyspecjalizowanych departamentów, tj. Departamentu Dużych Przedsiębiorstw i Departamentu Finansowania Nieruchomości (działających w trybie scentralizowanym w skali całego kraju).

Pion Global Banking & Markets odpowiada za współpracę operacyjną z największymi klientami instytucjonalnymi i oferowany im wachlarz produktów i usług (inwestycyjnych, kredytowych, transakcyjnych i skarbowych) w ramach globalnego modelu CRM (Customer Relationship Management/Zarządzanie Relacjami z Klientami) Grupy Santander.

Bank Zachodni WBK S.A. posiada w ofercie nowoczesny serwis usług bankowości elektronicznej BZWBK24, który umożliwia klientom indywidualnym oraz firmom wygodny i bezpieczny dostęp do produktów przez Internet, telefon stacjonarny i komórkowy. Bankowość mobilna dostępna jest w formie mobilnej strony internetowej oraz dedykowanych aplikacji przygotowanych dla wiodących systemów operacyjnych. Bank prowadzi też specjalistyczną platformę bankowości elektronicznej iBiznes24 dla przedsiębiorstw i korporacji, która pozwala na realizację szerokiej gamy transakcji oraz efektywne i bezpieczne zarządzanie finansami firmy.

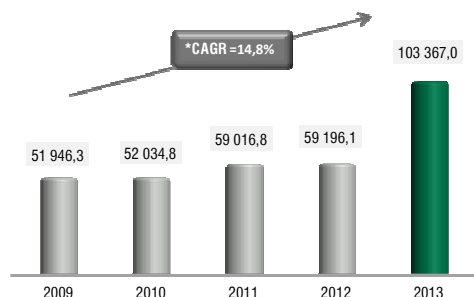
Centrum Bankowości Telefonicznej i Elektronicznej - wyposażone w zaawansowaną technologicznie specjalistyczną infrastrukturę teleinformatyczną - udziela informacji o produktach i usługach Banku, prowadzi sprzedaż wybranych pozycji z oferty bankowej oraz obsługę posprzedażową.

## Rozwój Banku Zachodniego WBK S.A. w latach 2009-2013

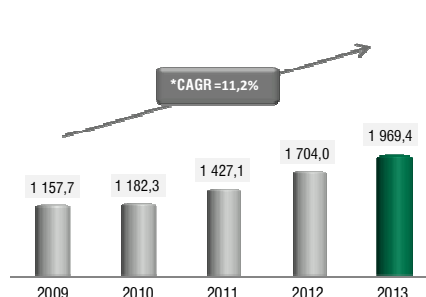
Poniżej zaprezentowano wybrane dane ilustrujące efekty działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w latach 2009-2013.

Wybrane dane finansowe (mln zł)	2013	2012	2011	2010	2009
Aktywa razem	103 367,0	59 196,1	59 016,8	52 034,8	51 946,3
Należności od klientów	67 614,5	39 464,7	37 422,2	31 952,7	32 625,0
Zobowiązania wobec klientów	78 735,7	47 162,2	46 992,1	42 099,2	41 262,2
Kapitały ogółem	13 584,4	8 284,1	6 824,1	6 107,8	5 474,5
Zysk przed opodatkowaniem	1 969,4	1 704,0	1 427,1	1 182,3	1 157,7
Zysk za okres	1 611,5	1 367,6	1 158,5	916,9	985,3
Wybrane wskaźniki	2013	2012	2011	2010	2009
Współczynnik poziomu kosztów	50,2%	43,2%	49,6%	50,8%	47,9%
Współczynnik wypłacalności	15,2%	16,5%	14,6%	15,3%	12,3%
Wskaźnik kredytów niepracujących	7,6%	5,1%	5,3%	6,6%	5,6%
Zysk na akcję (zł)	17,3	18,5	15,9	12,6	13,5
Wartość księgowa na akcję (zł)	145,2	111,0	93,4	83,6	74,9
Wybrane dane niefinansowe	2013	2012	2011	2010	2009
Liczba oddziałów	830	519	526	527	512
Zatrudnienie w etatach	11 917	8 217	8 726	9 163	8 809
Dywidenda (zł)	10,7	7,6	8,0	8,0	4,0
Liczba akcji na koniec roku *	93 545 089	74 637 631	73 076 013	73 076 013	73 076 013
Cena akcji na ostatniej sesji roku (zł)	387,6	241,9	226,0	214,9	190,0

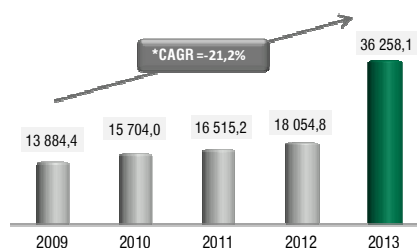
Aktywa ogółem BZ WBK S.A. (w mln zł) na 31 grudnia w latach 2009-2013



Zysk przed opodatkowaniem BZ WBK S.A. (w mln zł) w latach 2009-2013



Kapitalizacja BZ WBK S.A. (w mln zł) na 31 grudnia w latach 2009-2013



\* CAGR – skumulowana roczna stopa wzrostu



## Pozycja Banku Zachodniego WBK S.A. w polskim sektorze bankowym

Zgodnie z giełdowymi danymi finansowymi za III kwartał 2013 r., które na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania Zarządu (26 lutego 2014 r.) stanowiły najbardziej aktualne źródło porównywalnych informacji o uczestnikach polskiego sektora bankowego, Bank Zachodni WBK S.A. był trzecią co do wielkości instytucją bankową w Polsce pod względem sumy bilansowej, kapitałów własnych, kredytów, depozytów oraz zysku brutto. Jednocześnie zajmował pierwszą pozycję, biorąc pod uwagę porównywalny wskaźnik rentowności kapitałowej i efektywności kosztowej. Połączony Bank posiada stabilne źródła finansowania oraz dobrą pozycję kapitałową i płynnościową. Na koniec grudnia 2013 r. jego udział w podstawowych obszarach sektora bankowego wg statystyk NBP wynosił: 7,4% na rynku kredytów (4,3% na 31 grudnia 2012 r.) i 8,4% na rynku depozytów (5,2% na 31 grudnia 2012 r.).

Silną pozycję Banku wspierają następujące czynniki: dobre historyczne wyniki oparte na jasnej strategicznej wizji; skuteczny i prosty model biznesowy; integracja z dawnym Kredyt Bankiem zapewniająca odpowiednią masę krytyczną; korzyści i synergie wynikające z przynależności do Grupy Santander.

## Pozycja Banco Santander

Banco Santander - podmiot dominujący Banku Zachodniego WBK S.A. - to bank komercyjny z siedzibą w Santander i centralą operacyjną w Madrycie (Hiszpania), legitymujący się ponad 150-letnią tradycją. Zajmuje się głównie bankowością detaliczną, wykazując również znaczną aktywność na rynku bankowości korporacyjnej, zarządzania aktywami i ubezpieczeń. Działalność Banku cechuje szeroka dywersyfikacja geograficzna - obecnie koncentruje swoją uwagę na 10 wybranych przez siebie kluczowych rynkach, zarówno rozwiniętych, jak i wschodzących. Według danych na koniec grudnia 2013 r. Banco Santander był jednym z największych banków strefy euro, plasującym się w pierwszej dwudziestce światowych instytucji bankowych pod względem kapitalizacji. W oparciu o dane skonsolidowane zarządzał aktywami w łącznej wysokości 1 240,8 mld euro, obsługiwał ponad 100 mln klientów poprzez sieć 13 927 oddziałów i zatrudniał 183 tys. pracowników. Zysk netto przypadający akcjonariuszom banku za 2013 r. wyniósł 1 060 mln euro. Santander jest największą grupą kapitałową w Hiszpanii i Ameryce Południowej. Zajmuje też silną pozycję w wybranych segmentach rynku w Wielkiej Brytanii, na północno-wschodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych oraz w Niemczech i Polsce.

## 2. Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A.

### Jednostki zależne

Na dzień 31 grudnia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. tworzył Grupę Kapitałową z trzynastoma jednostkami zależnymi. Są to:

1. BFI Serwis Sp. z o.o. w likwidacji
2. BZ WBK Asset Management S.A.
3. BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. - podmiot zależny od BZ WBK Asset Management S.A.
4. BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
5. BZ WBK Faktor Sp. z o.o. - podmiot zależny od BZ WBK Finanse Sp. z o.o.
6. BZ WBK Finanse Sp. z o.o.
7. BZ WBK Leasing S.A. - podmiot zależny od BZ WBK Finanse Sp. z o.o.
8. BZ WBK Nieruchomości S.A.
9. Dom Maklerski BZ WBK S.A.
10. Kredyt Lease S.A. - podmiot zależny od BZ WBK Finanse Sp. z o.o.
11. Lizar Sp. z o.o. - podmiot zależny od Kredyt Lease S.A.
12. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.
13. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.

W następstwie fuzji prawnej z dnia 4 stycznia 2013 r. skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. zwiększył się o cztery podmioty zależne przejęte wraz z Kredyt Bankiem S.A.: Kredyt Lease S.A., Lizar Sp. z o.o., BFI Serwis Sp. z o.o. w likwidacji oraz Kredyt Trade Sp. z o.o. w likwidacji.

W trakcie 2013 r. z listy jednostek zależnych usunięte zostały następujące podmioty:

- BZ WBK Finanse & Leasing S.A. w efekcie połączenia z BZ WBK Leasing S.A. w dniu 29 marca 2013 r. (więcej informacji na ten temat zamieszczono w rozdz. V „Rozwój działalności biznesowej” w części poświęconej Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej).
- Kredyt Trade Sp. z o.o. w likwidacji w związku z wykreśleniem podmiotu z Krajowego Rejestru Sądowego w dniu 22 sierpnia 2013 r. w oparciu o uchwałę Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki z dnia 29 czerwca 2012 r. w sprawie jego rozwiązania i likwidacji.

Jednocześnie spółki BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-Aviva TUO S.A.) i BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A.) zmieniły status z jednostek współzależnych na zależne na podstawie umowy z dnia 20 grudnia 2013 r., zawartej przez Bank Zachodni WBK S.A. z Aviva International Insurance Limited (Aviva), która przeniosła na Bank prawa własności do 16% akcji BZ WBK-Aviva TUO S.A. i BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. W konsekwencji Bank posiada 66% łącznego udziału w kapitale zakładowym i 66% w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu każdego z ww. towarzystw ubezpieczeniowych, natomiast pozostałe 34% głosów pozostaje w rękach Aviva. Spółce Aviva przyznano opcję kupna, uprawniającą ją lub inną wskazaną przez nią spółkę z Grupy Kapitałowej Aviva, do nabycia 17% kapitału zakładowego posiadanego przez Bank w każdym z ww. towarzystw ubezpieczeniowych. Powyższe działania są następstwem zobowiązań podjętych przez strony transakcji w umowie z dnia 1 sierpnia 2013 r. dot. zmiany i przedłużenia do końca 2033 r. strategicznej współpracy w zakresie działalności bancassurance w Polsce.

Za wyjątkiem jednej spółki, wszystkie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. podlegają konsolidacji z bankiem zgodnie z MSR 27. Lizar Sp. z o.o. nie została objęta konsolidacją ze względu na niewielką skalę prowadzonej działalności i nieistotność wykazywanych danych finansowych.

## Spółki stowarzyszone

W skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 r. następujące jednostki ujmowane są metodą praw własności w oparciu o MSR 28:

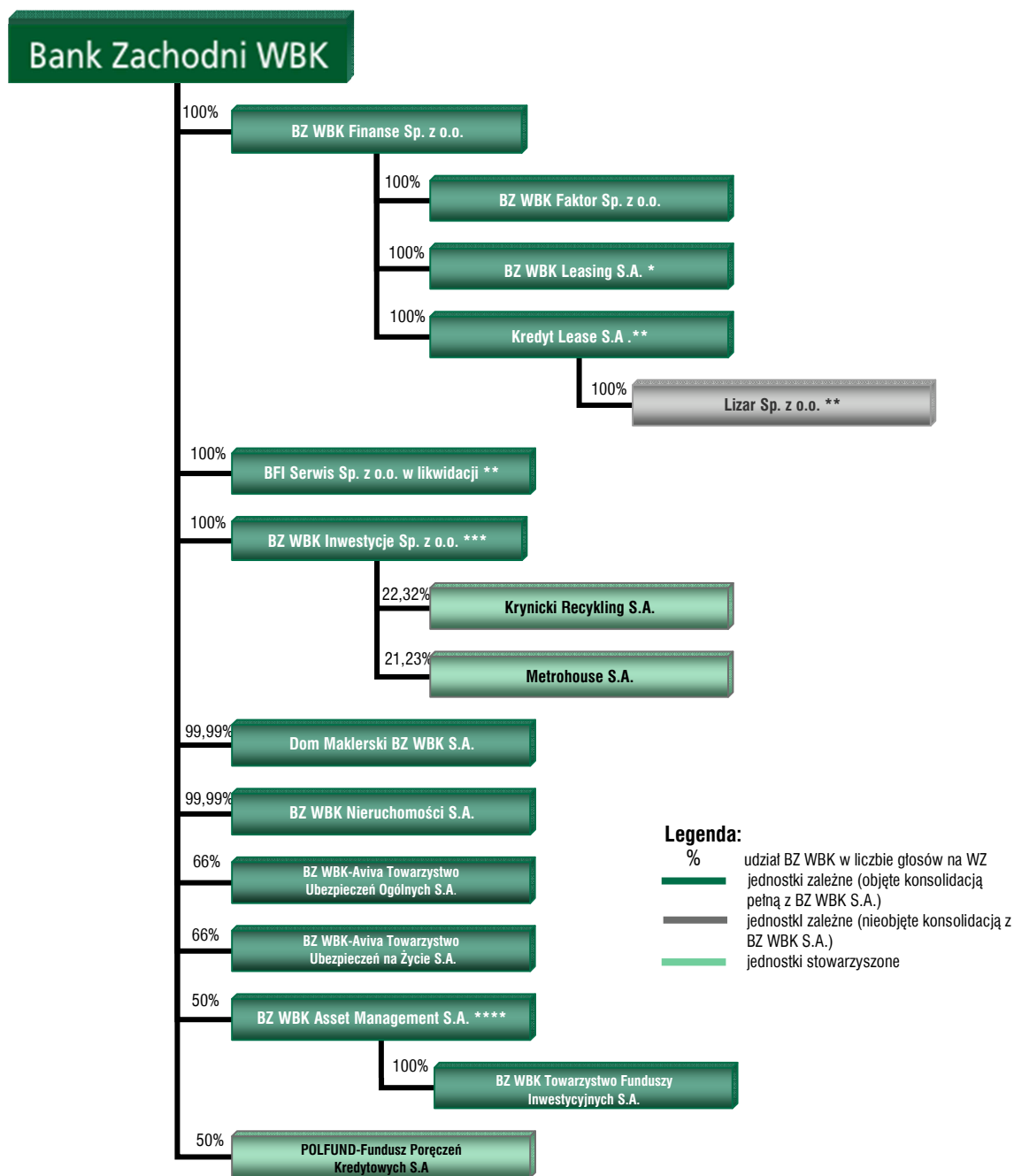
1. Krynicki Recykling S.A. - podmiot stowarzyszony z BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
2. Metrohouse S.A. - podmiot stowarzyszony z BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
3. POLFUND - Fundusz Poręczeń Kredytowych S.A.

W porównaniu ze stanem z dnia 31 grudnia 2012 r. nie odnotowano żadnych zmian w składzie portfela spółek stowarzyszonych.

W wyniku podwyższenia kapitału zakładowego spółki Krynicki Recykling S.A., liczba głosów posiadanych przez BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. na Walnym Zgromadzeniu spółki zmniejszyła się z poziomu 24,54% do 22,32%.

Spółki BZ WBK-Aviva TUO S.A. oraz BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. do grudnia 2013 r. funkcjonowały jako jednostki współzależne i zgodnie z MSR 31 wyceniane były metodą praw własności. Wraz z przejściem przez Bank kontroli, podmioty zmieniły status na jednostki zależne i zostały objęte konsolidacją w ramach skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2013 r.

## Struktura organizacyjna jednostek powiązanych z BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2013 r.



\* W dniu 29 marca 2013 r. nastąpiło połączenie spółek leasingowych BZ WBK Leasing S.A. i BZ WBK Finanse & Leasing S.A. poprzez przeniesienie całego majątku BZ WBK Finanse & Leasing S.A. na BZ WBK Leasing S.A. w zamian za akcje spółki BZ WBK Leasing S.A.

\*\* Spółki zależne Kredyt Lease S.A., BFI Serwis Sp. z o.o. w likwidacji oraz Lizar Sp. z o.o. zostały przejęte w wyniku połączenia BZ WBK S.A. z KB S.A. Ostatnią z ww. spółek, tj. Lizar Sp. z o.o. nie jest objęta konsolidacją ze względu na nieistotność prowadzonej działalności i danych finansowych.

\*\*\* Jednostki stowarzyszone spółki zależnej BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o., tj. Metrohouse S.A. i Krynicki Recykling S.A. zostały zaklasyfikowane jako podmioty stowarzyszone ze względu na istotny wpływ Banku na ich działalność. Objęcie akcji spółek nastąpiło w ramach budowania portfela inwestycji własnych o charakterze „pre-IPO” (przygotowywanych do pierwszej oferty publicznej).

\*\*\*\* Na dzień 30.12.2013 r. BZ WBK S.A. był współwłaścicielem spółki BZ WBK Asset Management S.A. razem z Banco Santander S.A. Obaj właściciele wchodzi w skład Grupy Santander i posiadają po 50% udziału w kapitale zakładowym spółki. W praktyce, Bank Zachodni WBK S.A. sprawuje kontrolę nad spółką oraz jej podmiotem zależnym BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., ponieważ za jego pośrednictwem Banco Santander S.A. realizuje swoją politykę w Polsce. W związku z powyższym spółka traktowana jest jako zależna.

### 3. Pozostałe inwestycje kapitałowe

Poniżej zaprezentowano podmioty, w których Bank Zachodni WBK S.A. posiadał udział w wysokości co najmniej 5% kapitału zakładowego lub ogólnej liczby głosów na WZA na dzień 31 grudnia 2013 r. w porównaniu z 31 grudnia 2012 r.

I.p.	Nazwa spółki	31.12.2013		31.12.2012	
		Udział akcji w kapitale zakładowym	Udział akcji w ogólnej liczbie głosów na WZA	Udział akcji w kapitale zakładowym	Udział akcji w ogólnej liczbie głosów na WZA
1.	Reliz Sp. z o.o. w upadłości likwidacyjnej <sup>1)</sup> Zakłady Przemysłu Jedwabniczego DOLWIS S.A. w upadłości likwidacyjnej <sup>1)</sup>	100,00%	100,00%	-	-
2.	Kuźnia Polska S.A.	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
3.	Chronos Film Sp. z o.o.	16,67%	16,67%	-	-
4.	Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.	14,23%	14,23%	11,48%	11,48%
5.	Agencja Wspierania Rozwoju Infrastruktury Lokalnej Sp. z o.o.	12,00%	12,00%	-	-
6.	Polski Koncern Mięсны DUDA S.A.	10,51%	10,51%	0,25%	0,25%
7.	Aviva Powszechne Towarzystwo Emerytalne Aviva BZ WBK S.A.	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
8.	Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
9.	Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
10.	Biuro Informacji Kredytowej S.A.	7,71%	7,71%	5,14%	5,14%
11.	AWSA Holland II B.V.	5,44%	5,44%	5,44%	5,44%
12.	Zakłady Remontowe Energetyki KATOWICE S.A.	5,00%	5,00%	-	-
13.					

1) Spółki pod kontrolą syndyka masy upadłościowej

W wyniku połączenia z Kredyt Bankiem S.A. nastąpił wzrost zaangażowania kapitałowego Banku Zachodniego WBK S.A. w następujących spółkach: Reliz Sp. z o.o. w upadłości likwidacyjnej, Zakłady Przemysłu Jedwabniczego DOLWIS S.A. w upadłości likwidacyjnej, Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A., Zakłady Remontowe Energetyki KATOWICE S.A., Agencja Wspierania Rozwoju Infrastruktury Lokalnej Sp. z o.o., Polski Koncern Mięсны DUDA S.A. oraz Biuro Informacji Kredytowej S.A.

## III. Sytuacja makroekonomiczna

### Wzrost gospodarczy

W 2013 r. wzrost gospodarczy w Polsce stopniowo przyspieszał, choć luka popytowa pozostawała ujemna. Przyczyną ożywienia aktywności gospodarczej w Polsce były dobre wyniki polskich eksporterów, wspierane przez poprawę koniunktury w gospodarce światowej oraz zdobywanie nowych rynków zbytu. Jednakże niepewność co do sytuacji gospodarczej sprawiała, że polscy konsumenci i producenci pozostali ostrożni, wobec czego wzrost gospodarczy niemal w całości opierał się na eksporcie netto. Dobry wzrost eksportu przy słabym imporcie skutkowało znaczną poprawą salda handlu zagranicznego, w związku z czym pod koniec roku deficyt obrotów bieżących wyniósł 1,5% PKB (najmniej od 1995 r.). Dopiero w drugiej połowie roku ożywienie gospodarcze zaczęło być dostrzegalne także w zakresie popytu krajowego, który wcześniej był w stagnacji, i rozszerzyło się na większość sektorów gospodarki, w tym na rynek pracy. Znaczącej poprawie uległy także indeksy koniunktury gospodarczej oraz nastrojów konsumentów, niektóre z nich osiągnęły najwyższe wartości od kilku lat.

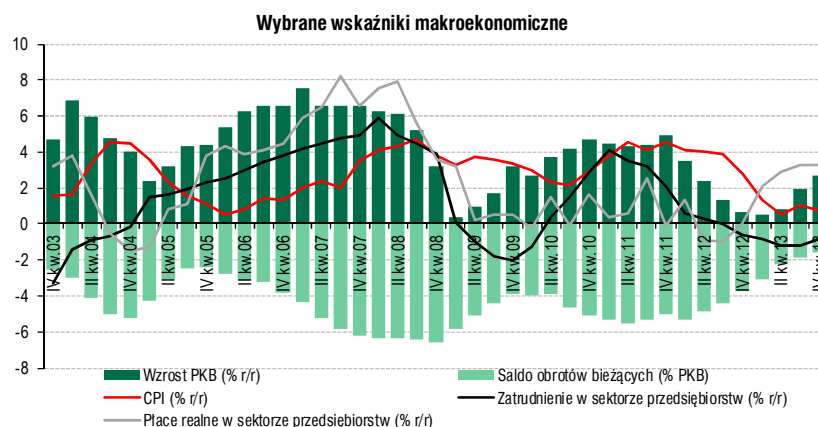
Tempo wzrostu PKB podnosiło się w kolejnych kwartałach 2013 r. – z poziomu 0,5% r/r w I kwartale do 2,7% w ostatnim kwartale roku. W efekcie wzrost PKB w całym 2013 r. wyniósł 1,6% i był nieznacznie niższy niż w 2012 r. (1,9%).

### Rynek pracy

W pierwszej połowie roku rynek pracy znajdował się w stanie stagnacji, jednak poprawa aktywności gospodarczej spowodowała wzrost popytu na pracę w drugiej połowie roku. Przełożyło się to na wzrost zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw (po dwóch latach spadkowej tendencji). Stopa bezrobocia rejestrowanego utrzymała się powyżej poziomów z poprzedniego roku, ale cząstkowe dane pokazały poprawę także w tym przypadku – wzrost liczby ofert pracy i bezrobotnych znajdujących zatrudnienie, a także spadek liczby nowych rejestracji. Oczyszczona z wahań sezonowych stopa bezrobocia według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) na koniec roku spadła do 10,1% (z 10,6% na koniec 2012 r.). Nominalne tempo wzrostu płac utrzymywało się przez cały rok na umiarkowanym poziomie (2,9% średnio w roku). Dzięki spadkowi inflacji realne płace wzrosły nieznacznie, co z jednej strony wspierało konsumpcję, a z drugiej nie generowało szybkiego wzrostu kosztów dla firm.

### Inflacja

Stopa inflacji utrzymywała się przez cały rok wyraźnie poniżej celu NBP. W czerwcu 2013 r. wskaźnik CPI obniżył się nawet do 0,2% r/r, czyli najniższego poziomu odkąd dostępne są porównywalne dane (1990 r.). Wartość inflacji CPI na koniec roku wyniosła 0,7% r/r. Znikoma presja na wzrost cen wynikała przede wszystkim z ujemnej luki popytowej, która nie została domknięta mimo ożywienia gospodarczego. Pozostałe miary inflacji również pokazywały ten sam trend – na koniec roku inflacja bazowa, po wyłączeniu cen energii i żywności, wyniosła 1,0% r/r, a inflacja cen producenta (PPI) była ujemna i osiągnęła -0,9% r/r.



## Polityka pieniężna

Znaczące spowolnienie gospodarcze w kraju w 2012 r. oraz słabość ożywienia za granicą i mocny spadek inflacji skłoniły Radę Polityki Pieniężnej do agresywnego poluzowania polityki pieniężnej w 2013 r. Stopy procentowe NBP zostały do lipca obniżone o 175 punktów bazowych, stopa referencyjna z 4,25% do 2,50%. W kolejnych miesiącach RPP zobowiązała się do utrzymywania stóp bez zmian co najmniej do połowy 2014 r., czyli zastosowała tzw. politykę forward guidance, co było dla Polski precedensem.

## Polityka fiskalna

Mimo że wzrost gospodarczy przyspieszał, to okazał się niższy od założonego przez rząd podczas tworzenia ustawy budżetowej. W związku z tym niezbędna okazała się nowelizacja budżetu i limit deficytu został podniesiony o 16 mld zł, do 51,6 mld zł (ostatecznie rok zamknął się deficytem 42,5 mld zł). Skala ograniczenia wydatków budżetowych była nieznaczna. Przy okazji nowelizacji ustawy budżetowej rząd zmienił także ustawę o finansach publicznych, zawieszając próg ostrożnościowy 50% i wprowadzając nową wydatkową regułę stabilizacyjną. Ponadto Sejm zdecydował o reformie systemu emerytalnego – OFE zobowiązano do przekazania do ZUS 51,5% posiadanych aktywów, czyli kwotę odpowiadającą udziałowi obligacji skarbowych w ich portfelu. OFE nie będą już mogły inwestować w papiery skarbowe, a przekazane na początku 2014 r. obligacje zostały umorzone, co obniżyło dług publiczny o ok. 7,6% PKB wg definicji krajowej i ok. 8,5% PKB wg definicji Eurostatu. Progi ostrożnościowe 50% i 55% długu, obniżone o wartość przekazanych obligacji, zostały wpisane do reguły wydatkowej.

## Rynek kredytowy

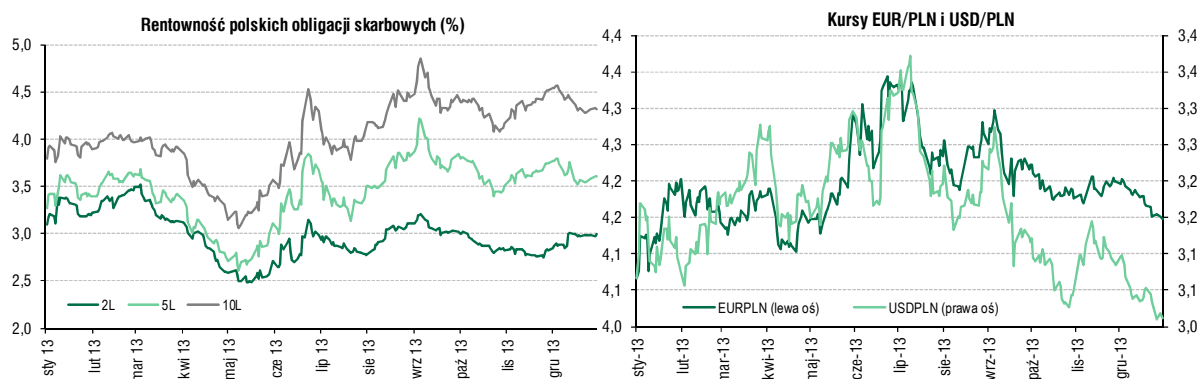
Rynek kredytowy zanotował pewną poprawę sytuacji na przestrzeni 2013 r., jednak dotyczyła ona tylko niektórych jego segmentów. Łączne tempo wzrostu kredytów dla firm (po wyeliminowaniu wahań kursowych) obniżyło się z 2,1% r/r w styczniu do -0,1% r/r w grudniu. Jednak zaobserwowano wyraźną poprawę sytuacji w kredytach inwestycyjnych (przyspieszenie z -1,0% do +8,1%), podczas gdy kredyty bieżące i na nieruchomości wciąż wykazywały ujemne stopy wzrostu. Łączne kredyty dla gospodarstw domowych zanotowały nieznaczne przyspieszenie, do 4,3% r/r z 2,9% r/r na początku roku, przy czym poprawę sytuacji zaobserwowano w segmencie kredytów konsumpcyjnych (do 4,7% r/r z -4,0% r/r na początku roku) przy słabnącym (i osiągniętym najniższe wartości odkąd dostępne są porównywalne dane) wzroście kredytów mieszkaniowych (3,7% r/r w grudniu).

## Rynek finansowy

W 2013 r. nastroje na rynkach finansowych uległy poprawie, zwłaszcza w dalszej części roku, gdy oznaki ożywienia w głównych gospodarkach świata stały się bardziej widoczne. Wprawdzie tendencja spadku awersji do ryzyka dominowała na przestrzeni roku, ale nie brakowało też wielu czynników ryzyka, które tymczasowo zwiększały stopień niepewności inwestorów i zmienność cen aktywów. Należały do nich m. in. obawy o wzrost gospodarczy, kryzys na Cyprze, wybory i impas polityczny we Włoszech, ryzyko interwencji wojskowej w Syrii, dyskusja budżetowa w USA i paraliż agencji rządowych. Jednakże najistotniejszy i najbardziej długotrwały wpływ na rynki miały obawy, że Rezerwa Federalna obniży skalę zakupów aktywów w ramach programu ilościowego łagodzenia polityki pieniężnej QE3. Taka decyzja została ostatecznie podjęta w grudniu (miesięczne zakupy QE3 obniżono do 75 mld \$ z 85 mld \$), co spowodowało obawy o odpływ kapitału z gospodarek wschodzących, w tym z Polski. Z kolei inne główne banki centralne dalej łagodziły swoją politykę, np. Bank Japonii zdecydował się zwiększyć skalę zakupów aktywów, a EBC obniżył główną stopę procentową z 0,50% do 0,25% i zasugerował możliwość obniżenia stopy depozytowej poniżej zera.

Na początku roku złoty był relatywnie mocny wobec głównych walut, kurs EUR/PLN oscylował w okolicach 4,05. W kolejnych miesiącach polska waluta osłabiała się, między innymi pod wpływem obaw o ograniczenie QE3 przez Fed. Wzrost zmienności kursu złotego skłonił nawet NBP do interwencji na rynku walutowym na początku czerwca. W lipcu kurs EUR/PLN zbliżył się do 4,35, po czym zaczął spadać, wspierany między innymi przez poprawę koniunktury w kraju, i na koniec roku zbliżył się do 4,15. Zmiany kursu złotego wobec dolara podążały za podobnym trendem, choć były nieco mocniejsze ze względu na zmiany kursu walutowego EUR/USD. Rentowności polskich obligacji były dość stabilne na początku roku, dla papierów 10-letnich oscylowały one w okolicach 3,80-4,00%. W kwietniu i maju doszło do znacznego umocnienia krajowego rynku długu (spadek rentowności do ok. 3,00% - najniżej w historii) pod wpływem oczekiwań na obniżki stóp procentowych, umocnienie obligacji na rynkach bazowych oraz napływ kapitału z Japonii. Później ta tendencja została odwrócona, gdyż RPP zasugerowała zakończenie cyklu obniżek a inwestorzy ponownie zaczęli obawiać się ograniczenia QE3 i zaczęli wycofywać kapitał z rynków wschodzących.

Pewną presję na krajowe obligacje wywierały też rządowe plany reformy systemu emerytalnego (przekazanie obligacji z OFE do ZUS), gdyż inwestorzy obawiali się o spadek płynności polskich papierów. Pod koniec roku rentowności obligacji 10-letnich oscyływały w przedziale 4,00-4,60%. Na początku roku zaangażowanie zagranicznych inwestorów w polskie papiery skarbowe rosło, osiągając ok. 207 mld zł w kwietniu (najwięcej w historii). W dalszej części roku polskie aktywa były przez zagranicznych inwestorów wyprzedawane, w związku z czym wartość ich portfela spadła do 193 mld zł (ok. 34% całości).



## Rynek giełdowy

Początek 2013 r. nie był zbyt korzystny dla głównych warszawskich indeksów giełdowych, gdyż na rynku dominowała niepewność o wzrost gospodarczy. W dalszej części roku zaczęły jednak dominować wzrosty, przerwane tymczasowo przez niepewność związaną z rządowymi planami zmian w systemie emerytalnym w czerwcu. Propozycja, by obywatele mogli sami wybierać, czy ich środki będą przekazywane do ZUS czy do OFE, wywołała obawy o możliwość odpływu środków z warszawskiej giełdy, w związku z czym indeks WIG20 w ciągu kilku dni spadł o ponad 7%. W kolejnych miesiącach dominowały tendencje wzrostowe, chociaż dotyczyły one przede wszystkim małych i średnich spółek – mWIG40 urosł w skali roku o 30%, sWIG80 o 36%, WIG o 7%, a indeksy dotyczące największych spółek zanotowały spadki – WIG20 o 8% i WIG30 (nowy indeks, który ma zastąpić WIG20) o 3%.

## Otoczenie prawne

W 2013 r. nastąpiły zmiany w otoczeniu regulacyjnym sektora bankowego w Polsce, wynikające z nowelizacji rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego oraz wdrażania nowych lub poprawionych przepisów prawa powszechnie obowiązującego.

Z rekomendacji Nadzoru Finansowego na szczególną uwagę zasługuje Rekomendacja T KNF z dnia 26 lutego 2013 dotycząca zarządzania ryzykiem detalicznych ekspozycji kredytowych (obowiązująca od 31 lipca 2013 r.), która wprowadziła kilka istotnych zmian, m.in. umożliwiła stosowanie uproszczonych zasad oceny zdolności kredytowej klientów detalicznych ubiegających się o kredyty i pożyczki nieprzekraczające określonej wysokości, wskazała na konieczność każdorazowego korzystania z zewnętrznych baz danych w procesie oceny zdolności kredytowej klienta detalicznego oraz zwiększyła wymogi w zakresie udzielania i zarządzania walutowymi ekspozycjami kredytowymi.

Banki podlegały też Ustawie z dnia 26 lipca 2013 r. o zmianie ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz niektórych innych ustaw (obowiązująca od 4 października 2013 r.). Zgodnie z jej zapisami, Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) może udzielać bankom krajowym, przeprowadzającym postępowanie naprawcze, gwarancji rekapitalizacyjnej (tj. zwiększania funduszy własnych). Środki na ten cel zapewnia nowy fundusz stabilizacyjny BFG utworzony w oparciu o opłatę ostrożnościową wnoszoną przez banki objęte systemem gwarantowania (kalkulowaną jako iloczyn stawki nieprzekraczającej 0,2% i podstawy naliczania opłaty rocznej).

Z dniem 27 listopada wszedł w życie program „Mieszkanie dla młodych” („MdM”) na lata 2014-2018, którego zasady określiła Ustawa o pomocy państwa w nabyciu pierwszego mieszkania przez ludzi młodych. Z pomocy państwa w tym zakresie mogą skorzystać małżeństwa i osoby samotne do 35. roku życia. Ustawa zakłada m.in. dofinansowanie wkładu własnego (od 10-20% zależnie od dietności) przy kupnie mieszkania lub domu jednorodzinnego na rynku pierwotnym.



Od 1 stycznia 2014 r. obowiązują dwie kolejne regulacje, które wpłyną na działalność operacyjną banków w kolejnych okresach sprawozdawczych. Pierwsza z nich to Nowelizacja Ustawy o usługach płatniczych regulująca wysokość tzw. opłaty interchange, pobieranej przy transakcjach kartami płatniczymi przez wydawców kart od akceptantów za pośrednictwem agentów rozliczeniowych (opłata nie może przekraczać 0,5% wartości transakcji). Druga regulacja to Rekomendacja S KNF z dnia 18 czerwca 2013 r. w sprawie dobrych praktyk w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie, która ma umożliwić bankom prowadzenie zrównoważonej działalności w obszarze kredytów zabezpieczonych na nieruchomościach, przy zachowaniu niezbędnego poziomu bezpieczeństwa i wzmocnieniu pozycji kredytobiorcy w relacjach z bankiem. Regulacja zaleca m.in. dalsze ograniczanie kredytowania w walutach obcych oraz zmienia na bardziej rygorystyczne podejście do wskaźnika LTV oraz okresu kredytowania.



## IV. Fuzja prawna i procesy integracyjne

### 1. Fuzja prawna i emisja akcji połączeniowych

W dniu 4 stycznia 2013 r. Sąd Rejonowy dla Wrocławia-Fabrycznej, VI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, dokonał wpisu do rejestru połączenia Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A., podwyższenia kapitału zakładowego połączonego Banku oraz zmiany jego statutu uchwalone przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie (NWZ) z dnia 30 lipca 2012 r. Tym samym Bank Zachodni WBK S.A. (bank przejmujący) wstąpił we wszystkie prawa i obowiązki Kredyt Banku S.A. (bank przejęty), który został rozwiązany bez postępowania likwidacyjnego.

Połączenie nastąpiło w trybie art. 492 §1 pkt 1 Kodeksu spółek handlowych poprzez przeniesienie całego majątku Kredyt Banku S.A. na Bank Zachodni WBK S.A. (połączenie przez przejęcie) w zamian za akcje nowej emisji serii J wydane wszystkim akcjonariuszom Kredyt Banku S.A. zgodnie z ustalonym parytetem wymiany: 6,96 akcji połączeniowych za 100 akcji Kredyt Banku S.A. W dniu 8 stycznia 2013 r. akcje połączeniowe w liczbie 18 907 458 zostały przyjęte do Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych (KDPW). Zarejestrowanie ww. akcji w KDPW i oznaczenie ich kodem „PLBZ0000044” nastąpiło 25 stycznia 2013 r. po wydaniu przez Zarząd Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (GPW) uchwały z dnia 22 stycznia 2013 r. w sprawie ich dopuszczenia i wprowadzenia w trybie zwykłym do obrotu na rynku podstawowym z dniem 25 stycznia 2013 r.

W efekcie emisji akcji serii J kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. został podniesiony z kwoty 746 376 310 zł do kwoty 935 450 890 zł (tj. o 189 074 580 zł), podzielonej na 93 545 089 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda.

### 2. Zmiany w strukturze kapitału zakładowego po fuzji prawnej

#### Oferta wtórna akcji

W dniu 22 marca 2013 r. KBC Bank NV i Banco Santander S.A. ogłosiły wtórną ofertę akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w ilości 19 978 913 sztuk, stanowiących 21,36% kapitału zakładowego Banku, z czego 15 125 964 akcji stanowiło własność KBC Bank NV, natomiast 4 852 949 akcji należało do Banco Santander S.A. Ostateczna cena za 1 akcję została ustalona w procesie budowania księgi popytu i wyniosła 245 zł. Łączna wartość oferty osiągnęła poziom 4,9 mld zł.

Oferta została skierowana do wybranych inwestorów instytucjonalnych w kraju i zagranicą, w tym również w Stanach Zjednoczonych. W procesie sprzedaży uczestniczyły renomowane instytucje finansowe występujące w funkcji gwarantów, menedżerów lub globalnych współkoordynatorów: Deutsche Bank AG (London Branch), CitiGroup Global Markets Limited, Morgan Stanley & Co. International plc, Merrill Lynch International, Credit Swiss Securities (Europe) Limited, KBC Securities NV, Santander Investment S.A., Goldman Sachs International, UBS Limited, RBC Europe Limited, Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A., Dom Maklerski PKO Banku Polskiego w Warszawie, ING Bank NV, Société Générale, Dom Maklerski Banku Handlowego S.A., Dom Maklerski Banku Zachodniego WBK S.A. i ING Securities S.A. Na podstawie umowy o gwarantowanie oferty z dnia 22 marca 2013 r. zawartej z KBC Bank NV, Banco Santander S.A. i Bankiem Zachodnim WBK S.A., ww. podmioty zobowiązały się do podjęcia działań zmierzających do pozyskania nabywców na oferowane akcje, a w razie gdyby starania te zakończyły się niepowodzeniem, do nabycia określonej liczby przedmiotowych papierów. Deutsche Bank AG (London Branch) został ponadto uprawniony do pełnienia roli menedżera stabilizacji, tj. do realizacji w okresie zamkniętym transakcji nabycia na GPW do 10% łącznej liczby oferowanych akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w celu ustabilizowania ich ceny rynkowej. Działania stabilizacyjne Deutsche Bank AG (London Branch) zostały zakończone 11 kwietnia 2013 r.

W dniu 28 marca 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. został poinformowany o bezpośrednim zbyciu wszystkich akcji Banku posiadanych przez KBC Bank NV w ilości 15 125 964 sztuk, stanowiących 16,17% kapitału zakładowego emitenta. W tym samym dniu wpłynęło też zawiadomienie o zbyciu 4 852 949 akcji Banku Zachodniego WBK S.A. należących do Banco Santander S.A. i obniżeniu udziału tego Banku w kapitale zakładowym i głosach na WZ Banku Zachodniego WBK S.A. o 5,19 p.p. do poziomu 70%.

W wyniku ww. transakcji, liczba akcji w wolnym obrocie na GPW (free float) zwiększyła się do 30% i Bank Zachodni WBK S.A. został ponownie włączony w skład indeksów giełdowych.

## Zmiany udziału ING Otwartego Funduszu Emerytalnego (ING OFE)

W dniu 2 kwietnia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. otrzymał zawiadomienie od ING OFE o nabyciu akcji Banku w ilości powodującej przekroczenie progu 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu podmiotu. W dniu 27 marca 2013 r. na rachunku papierów wartościowych funduszu znalazło się 4 966 506 akcji Banku Zachodniego WBK S.A., stanowiących 5,31% kapitału zakładowego i ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu podmiotu.

W dniu 31 lipca 2013 r. ING OFE poinformował o zbyciu akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w ilości powodującej obniżenie do poniżej 5% udziału funduszu w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu Banku.

## Podsumowanie zmian w kapitale akcyjnym w 2013 r.

Poniższa tabela stanowi podsumowanie zmian w kapitale zakładowym Banku Zachodniego WBK S.A. Prezentuje dane zarejestrowane w terminach publikacji kolejnych raportów kwartalnych, począwszy od stanu na dzień 25 października 2012 r., który był jednocześnie stanem na 31 grudnia 2012 r.

Właściciele akcji reprezentujących powyżej 5% głosów	Liczba posiadanych akcji i głosów na WZA w terminach publikacji kolejnych raportów kwartalnych BZ WBK S.A.				Udział w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na WZA w terminach publikacji kolejnych raportów kwartalnych BZ WBK S.A.			
	24.10.2013*	25.04.2013	31.01.2013	25.10.2012**	24.10.2013*	25.04.2013	31.01.2013	25.10.2012**
	30.01.2014	30.07.2013			30.01.2014	30.07.2013		
Banco Santander S.A.	65 481 563	65 481 563	70 334 512	70 334 512	70,00%	70,00%	75,19%	94,23%
ING OFE		4 966 506				5,31%		
KBC NV			15 125 964				16,17%	-
Pozostali	28 063 526	23 097 020	8 084 613	4 303 119	30,00%	24,69%	8,64%	5,77%
<b>Razem</b>	<b>93 545 089</b>	<b>93 545 089</b>	<b>93 545 089</b>	<b>74 637 631</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

\* stan występujący w dniu 31.12.2013

\*\* stan występujący w dniu 31.12.2012

## 3. Integracja dawnego Kredyt Banku S.A. z Bankiem Zachodnim WBK S.A.

### Proces integracji

#### Etapy procesu integracji

Integracja Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. stanowiła ogromne wyzwanie pod względem planistycznym, biznesowym, informatycznym i komunikacyjnym. Proces podzielono na 4 etapy obejmujące fuzję prawną, integrację sieci, migrację marki oraz migrację systemów. Zgodnie z przyjętym harmonogramem, do końca 2013 r. Bank zakończył 3 pierwsze etapy i przystąpił do realizacji ostatniego, który przewiduje fuzję systemów IT i potrwa do końca 2014 r.



Ze względu na liczbę i złożoność projektów biznesowych i informatycznych prowadzonych w ramach programu integracji (Program Uno) podczas planowania i wdrażania zmian duży nacisk położono na zarządzanie ryzykiem projektowym i operacyjnym. Wykazano też szczególną dbałość o wygodę klienta, ograniczając do minimum niedogodności powstające z powodu prac integracyjnych. Biorąc pod uwagę zakres przeprowadzonych zmian informatycznych, dokonano bardzo sprawnego przejścia od wymagań biznesowych do wdrożeń, przy utrzymaniu stabilności i bezpieczeństwa operacyjnego systemów.

## Realizacja procesu integracji w 2013 r.

Z dniem fuzji prawnej nastąpiło formalne połączenie centralnych jednostek obydwu Banków. Na początku stycznia wprowadzono nowy spójny system zarządzania połączoną siecią, który w szybkim tempie zapewnił pełną integrację Bankowości Oddziałowej. W kwietniu 2013 r. zakończono wdrażanie nowego modelu działania i integrację struktur Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej.

W okresie przejściowym po fuzji prawnej produkty, taryfy oraz procesy i regulacje wewnętrzne pozostały rozłączne, a sieć działała pod dwiema markami. Jednocześnie - od samego początku - realizowane były projekty, które sukcesywnie ujednoliciły ofertę, procedury i tryb obsługi klienta. Już w I kwartale 2013 r. uruchomiono obsługę płatności krajowych i zagranicznych za pośrednictwem wspólnego systemu rozliczeniowego. Wszystkim klientom umożliwiono realizację bezpłatnych przelewów między rachunkami prowadzonymi w obu sieciach oddziałowych oraz dokonywanie bezprowizyjnych wypłat w bankomatach połączonego Banku. W oddziałach dawnego Kredyt Banku S.A. udostępniono transfery Western Union Money Transfer, kredyt gotówkowy, nowe Konto Godne Polecenia z produktami towarzyszącymi, fundusze inwestycyjne Arka, lokaty strukturyzowane oraz lokaty negocjowane.

We wrześniu 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. zamknął dwufazowy projekt migracji marki mający na celu pełną unifikację oferty rynkowej i wizerunku Banku. Zgodnie z przyjętym harmonogramem, z dniem 8 lipca 2013 r. nastąpiło kompleksowe wdrożenie jednolitej oferty produktowej dla klientów detalicznych, biznesowych i korporacyjnych wraz ze spójną obsługą centralną. Druga faza projektu, zakończona 9 września 2013 r., obejmowała harmonizację procesów ryzyka i oceny zdolności kredytowej oraz przeprowadzenie fizycznego rebrandingu oddziałów i kanałów elektronicznych (logo „Kredyt Banku” zostało zastąpione marką i kolorystyką Banku Zachodniego WBK S.A.). W ciągu czterech tygodni Bank wymienił oznakowania zewnętrzne oraz przeprowadził zmiany w wewnętrznej wizualizacji 318 placówek.

Zwieńczeniem działań w zakresie migracji marki było uruchomienie pod koniec września największej w historii Banku kampanii reklamowej, wspierającej jego pozycjonowanie jako trzeciej instytucji bankowej w Polsce i wzmacniającej takie aspekty wizerunku jak skuteczność, nowoczesność, innowacyjność i dbałość o satysfakcję klientów. W ramach kampanii promocją objęto szereg produktów bankowych, m.in. konto Godne Polecenia, bankowość mobilną i kredyt dla firm.

W wyniku realizacji dotychczasowych etapów Programu Uno, Bank dysponuje w pełni zintegrowanymi strukturami organizacyjnymi, jednolitą ofertą produktów i usług, prowadzi spójną pod względem jakości i procedur obsługę klienta oraz działa pod wspólną marką „Bank Zachodni WBK”. Kolejnym krokiem w kierunku pełnej integracji będzie migracja dwóch różnych systemów operacyjnych na wspólną platformę informatyczną, co oznacza konieczność przeniesienia danych klientów i transakcyjnych na systemy docelowe oraz zamknięcie określonych systemów źródłowych i archiwizację danych.

## Wpływ połączenia na pozycję Banku Zachodniego WBK S.A.

W wyniku przejęcia Kredyt Banku S.A. Bank Zachodni WBK SA rozszerzył skalę działania i wzmocnił pozycję konkurencyjną na krajowym rynku bankowym, plasując się na trzecim miejscu pod względem aktywów, kapitałów, kredytów, depozytów i zysku brutto. Połączenie komplementarnych sieci oddziałów spowodowało wzrost liczby klientów do 4,3 mln, wzmacniając potencjał sprzedażowy Banku oraz jego możliwości w zakresie penetracji rynku. Podobny profil działania obu banków, skuteczne zarządzanie Programem (integracyjnym) Uno oraz ogromne zaangażowanie pracowników umożliwiły sprawną realizację procesów integracyjnych. Dzięki ujednoczeniu modelu działania, oferty produktów, procedur obsługi i procesów technologicznych, Bank stopniowo realizuje efekty synergii. Synergie kosztowe powstają głównie w wyniku połączenia i optymalizacji struktur organizacyjnych, przyjęcia najbardziej efektywnych rozwiązań operacyjnych, postępującej integracji systemów informatycznych oraz wykorzystania efektu skali w zarządzaniu umowami i kosztami. Synergie w zakresie przychodów są efektem harmonizacji modelu działania i trybu obsługi, wzrostu efektywności sprzedaży oraz wyższego uproduktowienia i aktywności operacyjnej klientów.

W ciągu roku aktywa Banku przyrosły o 74,6% do 103,4 mld zł, portfel kredytów zwiększył wartość o 73,5% i wyniósł 71,0 mld zł, a baza depozytowa wzrosła o 66,9%, osiągając 78,7 mld zł. Bank dysponuje stabilną, opartą o depozyty strukturą finansowania. Silna kapitalizacja zabezpiecza zwiększony portfel kredytowy i pozwala na dalszy dynamiczny rozwój działalności. Rok po fuzji Bank osiąga zadawalające wskaźniki rentowności i efektywności. Osiągane w ciągu roku wskaźniki kosztów do dochodów oraz zwrotu z kapitałów należały do najlepszych na rynku.

W wyniku zmian w strukturze kapitałów, wzrosła ilość akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w wolnym obrocie giełdowym, co wpłynęło na ich płynność i atrakcyjność dla inwestorów. O pozytywnym odbiorze fuzji i realizowanych działań świadczą szybko rosnące notowania akcji Banku.

## V. Rozwój działalności biznesowej

### 1. Bankowość Detaliczna

#### System CRM

Połączony Bank Zachodni WBK S.A. świadczy usługi bankowe dla ok. 4 mln klientów indywidualnych oraz 0,3 mln małych firm.

W celu zaspokojenia potrzeb klientów na jak najwyższym poziomie, w 2013 r. wdrożony został system zarządzania relacjami biznesowymi w oparciu o najlepsze praktyki w trzech głównych strumieniach:

- zarządzanie segmentami klientów indywidualnych,
- zarządzanie cyklem współpracy klienta z bankiem,
- zarządzanie operacyjne kontaktami inicjowanymi przez bank.

Dodatkowo przeprowadzono proces alokacji klientów indywidualnych do portfeli doradców w oddziałach, w wyniku którego każdy klient ma wyznaczonego opiekuna. Z usług dedykowanych doradców oddziałowych korzystają też przedstawiciele segmentu małych firm. Kluczowym firmom z tego segmentu przyporządkowano ponadto doradców w makroregionach, którzy dysponują wsparciem partnerów kredytowych.

W ramach systemu CRM w 2013 r. realizowane były pro-aktywne działania mające na celu wzmocnienie satysfakcji klientów z produktów i usług Banku, zwiększenie ilości zakupionych przez nich produktów oraz budowanie długotrwałych wzajemnych relacji. W procesie zarządzania relacjami z wielomilionową, zróżnicowaną bazą klientów wykorzystywane były narzędzia umożliwiające:

- zindywidualizowanie oferty, w tym propozycji kredytowych typu pre-sanctioning;
- dobór właściwego terminu kontaktu z klientem;
- zastosowanie najbardziej efektywnych form kontaktu;
- przestrzeganie ustalonych zasad częstotliwości kontaktów z klientami i ich priorytetyzacji.

Przedmiot, czas i formę kontaktów z grupą klientów masowych determinowały jednolite zasady zgodne z cyklem współpracy klienta z bankiem.

#### Główne nurty działalności

W Bankowości Detalicznej, podobnie jak w innych segmentach działalności operacyjnej, realizowano cele biznesowe i rozwojowe równoległe z ujednocnieniem zestawu produktów oraz integrowaniem procesów obsługi. We wrześniu osiągnięto zaawansowany etap integracji, a wraz z nim większą przejrzystość oferty, wyższą efektywność procesów operacyjnych i zarządczych oraz lepszą percepcję wizerunku Banku jako jednolitej organizacji.

W okresie intensywnych zmian priorytetowym zadaniem było utrzymanie dotychczasowych klientów oraz pozyskanie nowych. Cel ten osiągnięto w oparciu o wyróżniającą się ofertę kont osobistych, a zwłaszcza Konto Godne Polecenia, które jako pierwszy produkt udostępniono klientom równoległe w obu sieciach oddziałowych. Nowe konto - dzięki swoim atrybutom i przy wsparciu promujących go kampanii marketingowych - odniosło znaczny sukces sprzedażowy. Do końca 2013 r. otwarto 366 tys. kont, co stanowi większość z 460 tys. rachunków osobistych pozyskanych w 2013 r. Bank starał się także ograniczyć ryzyko utraty klientów dawnego Kredyt Banku S.A. poprzez działania komunikacyjne i reklamowe oraz maksymalne ograniczanie niedogodności operacyjnych w procesie integracji.

W ramach zarządzania bazą depozytową Bank elastycznie dostosowywał ofertę (zarówno w aspekcie cenowym, jak i produktowym) do zmieniających się warunków otoczenia oraz własnych celów w zakresie płynności, struktury źródeł finansowania i wyników finansowych. Dzięki podjętym działaniom, udało się nie tylko utrzymać zgromadzone środki depozytowe, ale również zapewnić ich przyrost w stosunku rocznym pomimo utrzymującej się (przez znaczną część roku) tendencji spadkowej stóp procentowych i rosnącej atrakcyjności produktów inwestycyjnych charakteryzujących się wyższą stopą zwrotu. W ostatnim kwartale roku – w wyniku wprowadzenia nowych produktów depozytowych dla klientów masowych i uatrakcyjnienia istniejących - Bank pozyskał środki długoterminowe o znacznej wartości (+2,4 mld zł), poprawiając strukturę finansowania aktywów.

Realizując proces selektywnego zarządzania wolumenami biznesowymi, klientom indywidualnym o podwyższonych dochodach udostępniono depozyty negocjowane oraz kompleksową ofertę konta 1|2|3, natomiast dla klientów VIP i Wealth Management przygotowano specjalne oferty oszczędnościowo-inwestycyjne.

Bank umacniał swoją pozycję na rynku produktów inwestycyjnych, oddając do dyspozycji klientów wszechstronną ofertę, obejmującą fundusze inwestycyjne, ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe i produkty strukturyzowane. W I połowie 2013 r. w połączonej sieci oddziałów udostępniono pełen portfel produktów inwestycyjnych i ujednolicono model ich oferowania.

Razem z towarzystwami ubezpieczeń BZ WBK-AVIVA kontynuowano rozwój linii produktów ubezpieczeniowych przeznaczonych dla klientów indywidualnych oraz MŚP. W oparciu o zawarte umowy dokonano też zmiany zasad współpracy Banku Zachodniego WBK S.A. ze spółkami BZ WBK-Aviva.

W obsłudze kredytów detalicznych skupiono się na procesach sprzedażowych oraz utrzymaniu odpowiedniej dynamiki sprzedaży. W rozszerzonej organizacji przeprowadzono centralizację i integrację procesów obsługi sprzedażowej i posprzedażowej kredytów hipotecznych, zapewniając wysoką jakość ekspozycji i jednolite standardy. Osiągnięte w 2013 r. wolumeny sprzedaży kredytów hipotecznych były wyższe od założonych i na tle rynku, zdominowanego przez tendencje spadkowe, stanowią satysfakcjonujący wynik. Dobre tempo akcji kredytowej odnotowano również w zakresie kredytów gotówkowych i limitów w koncie bieżącym.

Poniżej zaprezentowano rozwój oferty Banku i pozostałe osiągnięcia w poszczególnych liniach produktowych Bankowości Detalicznej.

## Produkty rozliczeniowe

### Konta osobiste

Z dniem 8 lipca 2013 r. oferta kont osobistych Banku Zachodniego WBK S.A. została ujednolicona. Ze sprzedaży wycofano Konto<30 oraz konta dostępne wyłącznie w oddziałach byłego Kredyt Banku S.A.

W odpowiedzi na oczekiwania klientów, zestaw kont osobistych powiększono o dwie nowe propozycje: Konto Godne Polecenia (marzec 2013 r.) oraz Konto 1|2|3 (wrzesień 2013 r.):

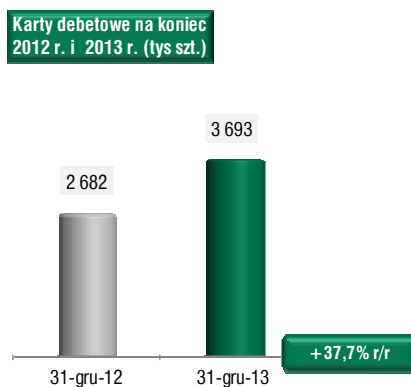
- Konto Godne Polecenia stanowi unikalną na rynku, korzystną dla klientów ofertę. Prowadzone jest bezpłatnie bez względu na wysokość miesięcznych wpływów. Bez opłat oferowane są także produkty i usługi towarzyszące: karta debetowa, naklejka do realizacji transakcji zbliżeniowych, przelewy Elixir wykonywane w bankowości elektronicznej BZWBK24, zlecenia stałe, polecenia zapłaty, wypłaty z bankomatów BZ WBK, Kredyt Banku i PKO BP. Do konta wydawane są karty debetowe (MasterCard Omni lub MasterCard PAYBACK Omni) oraz nowoczesne naklejki do płatności zbliżeniowych (MasterCard Omni lub MasterCard PAYBACK Omni).
- Oferta Konta 1|2|3 to kompleksowy pakiet adresowany do wymagających klientów, którzy wykazują wysoką aktywność transakcyjną i spełniają określone kryteria dochodowe. Konto 1|2|3 - oprócz tego, że jest oprocentowane - umożliwiła obniżenie rachunków za czynsz i media za sprawą mechanizmu „money-back”. Ponadto karta kredytowa 1|2|3 pozwala zmniejszyć koszty codziennego życia poprzez częściowe zwroty wartości transakcji bezgotówkowych dokonywanych w określonych kategoriach punktów handlowo-usługowych. Pozostałe elementy pakietu to:
  - ✓ karta debetowa MasterCard Supri z funkcjonalnością obejmującą płatności zbliżeniowe (PayPass) i internetowe (zabezpieczone usługą 3D Secure) oraz usługi CashBack;
  - ✓ atrakcyjnie oprocentowany limit w koncie;
  - ✓ 3-miesięczna Lokata Powitalna 1|2|3;
  - ✓ ubezpieczenie Opiekun Rodziny.

W celu wsparcia sprzedaży Konta Godnego Polecenia, Bank przeprowadził dwie ogólnopolskie kampanie marketingowe. Zarówno w wiosennej, jak i jesiennej edycji przekaz reklamowy podkreślał brak kosztów (konto za 0 zł) oraz możliwość skorzystania z promocji premiującej aktywnych klientów nagrodą do wysokości 700 zł. Druga edycja promocji „700 zł czekna na Ciebie” objęła również klientów nowego Konta 1|2|3.

W wyniku skutecznej akwizycji, na koniec 2013 r. Bank posiadał 3,7 mln kont osobistych.

## Produkty i usługi towarzyszące

W 2013 r. działania Banku Zachodniego WBK w zakresie kart debetowych koncentrowały się głównie na szerokiej promocji płatności kartowych i aktywizacji użytkowników kart. W Banku Zachodnim WBK S.A. utrzymywano dualny model obsługi kart debetowych, w ramach którego równolegle funkcjonowały oferty połączonych banków, uzupełniane o nowe produkty wprowadzane wraz z wdrażanymi kontami osobistymi (karta MasterCard Omni i MaserCard Supri). Sprzedaż kart z oferty byłego Kredyt Banku S.A. została ostatecznie zakończona z dniem 25 listopada 2013 r.



## Depozyty bankowe

Proces ujednolicania oferty oszczędnościowej dla klientów indywidualnych realizowany był od momentu połączenia Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. Finalizacja prac harmonizacyjnych nastąpiła 8 lipca 2013 r.

W ramach ciągłego dostosowywania oferty do oczekiwań klientów, warunków zewnętrznych oraz celów organizacji w zakresie zarządzania źródłami finansowania, strukturą bilansu, ryzykiem, kapitałem i wynikiem finansowym, ofertę produktów depozytowych dla klientów indywidualnych wzbogacono w ciągu roku o kilka nowych propozycji. Nowe lokaty oferowały elastyczny dostęp do oszczędności, pozwalając na dokonanie wypłaty w dowolnym terminie z zachowaniem całości lub części naliczonych odsetek. Zestaw nowych lokat obejmuje:

- 5-miesięczną Lokatę Dynamicznie Zarabiającą (styczeń 2013 r.) z progresywnym oprocentowaniem i miesięczną kapitalizacją odsetek;
- 6-miesięczną Nową Lokatę Swobodnie Zarabiającą (lipiec 2013 r.) z oprocentowaniem progowym uzależnionym od wartości wkładu;
- 3-miesięczną Lokatę Powitalną 1|2|3 towarzyszącą pakietowi konta 1|2|3 (wrzesień 2013 r.) z oprocentowaniem progresywnym i miesięczną kapitalizacją odsetek;
- atrakcyjnie oprocentowaną 12- i 24-miesięczną Lokatę Swobodnie Zarabiającą-nowe środki (listopad 2013 r.).

12- i 24-miesięczne Lokaty Swobodnie Zarabiające-nowe środki zostały włączone do oferty pod koniec roku w celu wzmocnienia długoterminowej bazy depozytowej Banku. Sprzedaż depozytów wsparła kampania marketingowa przeprowadzona za pośrednictwem dostępnych w Banku Zachodnim WBK S.A. kanałów komunikacji z klientem pod hasłem „Duży procent w dużym Banku”. W ramach działań zorientowanych na pozyskanie środków średnio- i długoterminowych zwiększono też atrakcyjność cenową 12- i 24-miesięcznych lokat Impet dostępnych m.in. w serwisie bankowości elektronicznej. Wydłużono ponadto terminy deponowania dla lokat w ramach oferty „Inwestycji z bonusem”, która klientom lokującym środki w fundusze inwestycyjne Arka lub w Program Inwestycyjny InPlus umożliwiała złożenie części oszczędności na atrakcyjnie oprocentowanym depozycie.



W 2013 r. Bank koncentrował się również na działaniach adresowanych do kluczowych segmentów klientów indywidualnych. Już w styczniu 2013 r. ujednoczona została oferta lokat negocjowanych w połączonym Banku, co umożliwiło wszystkim klientom negocjowanie indywidualnych warunków wg tych samych zasad. W IV kwartale w modelu sprzedaży depozytów negocjowanych wdrożone zostały narzędzia, które pozwoliły na zwiększenie elastyczności oferty (pod względem cenowym i terminów deponowania), a także ułatwiły jej skoordynowanie z celami taktycznymi Banku w zakresie zarządzania bazą depozytową.

## Produkty inwestycyjne

### Produkty strukturyzowane

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował wysoką aktywność na rynku lokat strukturyzowanych. Od 8 lutego 2013 r. emisje lokat strukturyzowanych prowadzone były równolegle w obu sieciach oddziałowych Banku na identycznych warunkach. Od lipca emisje produktów strukturyzowanych obsługiwała jednolita platforma systemowa, operacyjna i regulacyjna.

W trakcie roku Bank oferował 3-, 6-, 12- i 18- miesięczne lokaty z oprocentowaniem uzależnionym od zmienności kursów walutowych lub indeksów giełdowych, zapewniając 100-procentową ochronę kapitału na koniec okresu depozytowego. Przeprowadził łącznie 32 subskrypcje, oddając do dyspozycji klientów 76 produktów, w tym:

- 28 emisji przygotowano dla wszystkich zainteresowanych klientów Banku:
  - ✓ W ramach 21 emisji oferowano lokaty z oprocentowaniem uzależnionym od kształtowania się kursu EUR/PLN lub USD/PLN, dostępne w 3 wariantach uwzględniających strategię inwestycyjną na wzrost, spadek lub stabilizację kursu walutowego.
  - ✓ W 7 emisjach zysk opierał się na zmienności indeksów giełdowych, tj. S&P500, WIG 20 i SX5E.
- 2 emisje adresowane były wyłącznie dla segmentu klientów indywidualnych VIP, a rentowność lokat powiązana została z wahaniami kursu USD/PLN.
- 2 kolejne emisje przeznaczono dla klientów Wealth Management, uzależniając zysk z lokat od zachowania indeksów SPX i SX5E.

Łączna wartość środków pozyskanych w ww. subskrypcjach wyniosła 1,7 mld zł.

Podczas XI edycji Europejskiej Konferencji Produktów Strukturyzowanych, zorganizowanej w lutym 2014 r., Bank Zachodni WBK S.A. otrzymał nagrodę „Best in Sales” dla największego dystrybutora produktów strukturyzowanych w Polsce. To wyróżnienie oraz nagroda najlepszego dystrybutora produktów strukturyzowanych, tj. „Best in Central and Eastern Europe” (przyznana w listopadzie 2013 r.) potwierdza przynależność Banku do liderów na rynku produktów strukturyzowanych.

### Fundusze inwestycyjne

#### Wprowadzenie produktów inwestycyjnych do przejętej sieci oddziałów

W dniu 21 stycznia 2013 r. uruchomiono sprzedaż pełnej gamy produktów spółki BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.) w wybranych oddziałach wywodzących się z dawnego Kredyt Banku S.A. Oprócz parasolowego funduszu inwestycyjnego otwartego Arka BZ WBK FIO i parasolowego specjalistycznego funduszu inwestycyjnego otwartego Arka Prestiż SFIO, udostępniono klientom program optymalizujący inwestycje w fundusze akcyjne Arka Optima, a także Indywidualne Konto Emerytalne oraz Programy Systematycznego Oszczędzania. W ciągu roku Bank sukcesywnie rozszerzał sieć placówek prowadzących dystrybucję produktów BZ WBK TFI S.A.

#### Program Inwestycyjny In Plus

W lipcu 2013 r. Program Inwestycyjny InPlus BZ WBK (produkt spółki BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A.) został udostępniony w całej sieci oddziałowej połączonego Banku Zachodniego WBK S.A.

W listopadzie 2013 r. lista ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych dostępnych w ramach Programu została rozszerzona o 4 nowe pozycje, z których dwie umożliwiają inwestowanie w funduszach Aviva Investors Poland TFI S.A., a pozostałe w specjalistycznych funduszach BZ WBK TFI S.A.

## Bancassurance

W dniu 1 sierpnia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. zawarł umowy ze spółkami: Aviva International Insurance Limited (Aviva), BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK TUŻ S.A.) oraz BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK Aviva TUO S.A.), które miały na celu zmianę i przedłużenie współpracy strategicznej w zakresie działalności bancassurance w Polsce do dnia 31 grudnia 2033 r. (więcej szczegółów na ten temat w części „Zmiany w strukturze Banku Zachodniego WBK S.A.”, rozdz. VIII „Rozwój organizacyjny i technologiczny”). Umowy weszły w życie w dniu 20 grudnia 2013 r.

Harmonizacja oferty produktów ubezpieczeniowych połączonego Banku została zakończona w III kwartale 2013 r.

W ramach działań bieżących, realizowanych we współpracy ze spółkami BZ WBK-Aviva, ofertę ubezpieczeń uzupełniono o nowy produkt - ubezpieczenie na życie Opiekun Rodziny. Ponadto dostosowano do oczekiwań klientów ubezpieczenie dla kredytobiorców kredytów firmowych Biznes Gwarant, rozszerzono ochronę ubezpieczeniową w ramach Pakietu Usług Finansowych Pewne Pieniądze oraz ulepszono zasady wypłaty świadczeń w ramach Ubezpieczenia Twoje Bezpieczeństwo dla posiadaczy kart kredytowych. W trakcie roku realizowano również przedsięwzięcia wspierające sprzedaż wybranych produktów ubezpieczeniowych, w tym Ubezpieczenia kredytobiorców kredytu gotówkowego Spokojny Kredyt.

## Wealth Management

Bank świadczy usługi Wealth Management dla klientów, którzy zawarli z nim stosowne umowy w tym zakresie. W czerwcu 2013 r. do Departamentu Wealth Management został włączony zespół Private Brokerage Domu Maklerskiego BZ WBK S.A., czego efektem jest wzrost liczby zatrudnionych doradców i lokalizacji (14 biur na terenie kraju), szersza oferta usługowa oraz bardziej rozbudowany i zróżnicowany portfel zarządzanych aktywów. Na koniec grudnia 2013 r. liczba klientów korzystających z oferty Departamentu wynosiła blisko 2,7 tys., a wartość ich inwestycji ok. 7,6 mld zł.

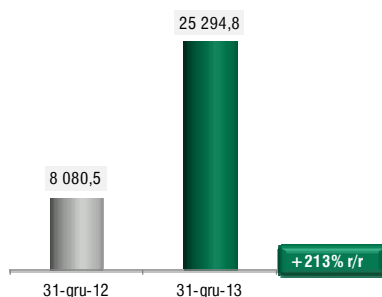
Rozwój Departamentu Wealth Management przewiduje pogłębioną integrację z podmiotami Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A., podnoszenie świadomości klientów w zakresie oferty Wealth Management oraz szersze czerpanie z doświadczeń i rozwiązań Grupy Santander.

## Kredyty dla klientów indywidualnych

### Kredyty hipoteczne

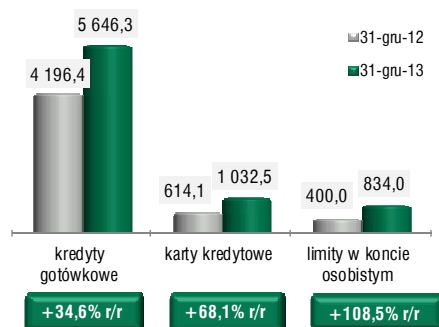
W 2013 r. sprzedaż kredytów hipotecznych realizowana była przez sieć własną oddziałów oraz za pośrednictwem firm doradztwa kredytowego. Akcja kredytowa rozwijała się w dobrym tempie, co jest przede wszystkim zasługą atrakcyjnej oferty produktowej, wysokich standardów obsługi (z udziałem wyszkolonych doradców) oraz efektywnych procesów kredytowych umożliwiających przyznanie finansowania w maksymalnie krótkim czasie. Wysoką jakość nowych należności zapewnia odpowiedzialna polityka kredytowa i zabezpieczeń, a także rzetelna analiza ryzyka zawieranych transakcji. Większość sprzedaży, tj. 93% stanowią kredyty mieszkaniowe, pozostałe 7% to pożyczki hipoteczne na dowolny cel zabezpieczone na nieruchomościach mieszkaniowych należących do kredytobiorcy. Ekspozycje walutowe mają 1-procentowy udział w nowo udzielonych kredytach, co wynika z ostrożnościowej polityki Banku oraz spadku popytu na kredyty walutowe pod wpływem niskiego poziomu stóp procentowych i rosnącej świadomości ryzyka kursowego wśród klientów. Udział Banku w rynku kredytów hipotecznych oscyluje wokół poziomu 8%.



**Kredyty na nieruchomości na koniec  
2012 r. i 2013 r. (w mln zł)**


Podstawowe nurty w działalności Banku Zachodniego WBK S.A. na rynku kredytów hipotecznych w 2013 r. można podsumować następująco:

- Wdrożenie z początkiem kwietnia jednolitej oferty i procesu udzielania kredytów hipotecznych w całej sieci połączonego Banku.
- Budowa dochodowego portfela hipotecznego w złotych i wzrost średniej marży na nowo udzielanych kredytach.
- Podejmowanie działań zmierzających do ograniczenia portfela we frankach szwajcarskich – wprowadzenie m.in. atrakcyjnej oferty przewalutowania na złote, innowacyjnej oferty zachęcającej do wcześniejszej spłaty kredytu, a także uruchomienie kampanii „Zamień mieszkanie na większe” umożliwiającej spłatę dotychczasowego kredytu we frankach szwajcarskich i sfinansowanie nowej nieruchomości kredytem w złotych na preferencyjnych warunkach.
- Przygotowanie nowej oferty oprocentowania stałego dla klientów z zaciągniętym kredytem, umożliwiającej zamianę - na korzystnych warunkach - stopy zmiennej na stałą.

**Kredyty konsumpcyjne**
**Kredyty konsumpcyjne dla klientów indywidualnych  
na koniec 2012 r. i 2013 r. (w mln zł)**

**Kredyt gotówkowy i limit w koncie**

W lipcu 2013 r. ujednolicono parametry kredytu gotówkowego w sieciach oddziałowych obu banków oraz zharmonizowano proces kredytowy.

Kredyty gotówkowe Banku Zachodniego WBK S.A. objęte są indywidualnym oprocentowaniem (wyliczonym odrębnie dla każdego klienta zależnie od poziomu ryzyka), przy jednym z najniższych na rynku progów minimalnym wynoszącym 7,99% w skali roku. Ofertę Banku wyróżnia też na rynku sprawny proces, a zwłaszcza krótki czas podejmowania decyzji kredytowych.

Sprzedaż kredytów gotówkowych wzrosła w skali roku o 25%, m.in. za sprawą multimedialnych przedsięwzięć reklamowych adresowanych do klientów indywidualnych połączonego Banku, które przeprowadzono pod następującymi hasłami „Nie zwlekaj, gotówka czeka!” (luty-marzec 2013 r.), „Połącz kredyty i zyskaj” (maj-lipiec 2013 r.) oraz „Gotówka przed świętami przemawia do każdego” (listopad-grudzień 2013). W listopadzie uatrakcyjniono parametry cenowe kredytu gotówkowego w ramach oferty kredytu sezonowego oraz ofert specjalnych dla wybranych segmentów klientów.

Jeszcze bardziej dynamicznie rozwijała się sprzedaż limitów w koncie osobistym (+194% r/r), co jest m.in. zasługą promocji w postaci niepobierania prowizji za uruchomienie nowego limitu.

### Karty kredytowe

Zgodnie ze scenariuszem działań mających na celu ujednoczenie portfela kart kredytowych, Bank wkroczył w ostatnią fazę integracji. Od 9 września 2013 r. we wszystkich placówkach obowiązuje jednolita oferta sprzedaży i obsługi posprzedażowej kart kredytowych. Instrumenty byłego Kredyt Banku zostały wycofane ze sprzedaży, a klienci otrzymali możliwość zamiany dotychczasowego produktu na dowolną kartę kredytową z aktualnie obowiązującej oferty. Sukcesywnie realizowany jest proces migracji klientów byłego Kredyt Banku S.A. na karty kredytowe Banku Zachodniego WBK S.A.

W 2013 r. Bank Zachodni WBK SA zmienił kilka parametrów w ofercie kart kredytowych. Od 1 lutego 2013 r. odsetki od wykorzystanej kwoty limitu kredytowego pobierane są wg oprocentowania zmiennego, uzależnionego od wysokości stopy kredytu lombardowego NBP. Ponadto okres ważności kart kredytowych wydłużono z dwóch do czterech lat.

W 2013 r. wdrożona została nowa karta kredytowa 1|2|3, która oferowana jest jako część pakietu 1|2|3 lub jako niezależny produkt. Karta skierowana jest do segmentu klientów masowych o podwyższonych dochodach (Mass Affluent). Poza funkcjonalnościami typowymi dla kart kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A., nowy instrument umożliwia użytkownikom otrzymywanie nagród w wysokości 1%-3% wartości transakcji bezgotówkowych dokonywanych na terenie Polski w punktach sprzedaży reprezentujących trzy kategorie działalności handlowo-usługowej: supermarkety spożywcze, stacje paliw, restauracje i fast foody. Nagrody wypłacane są co miesiąc pod warunkiem korzystania z opcji automatycznej spłaty minimalnej kwoty zadłużenia na rachunku karty kredytowej.

## Rozwój oferty dla małych przedsiębiorstw

Do segmentu małych firm zalicza się klientów instytucjonalnych, których obroty są niższe niż 40 mln rocznie, a zaangażowanie kredytowe nie przekracza 5 mln zł.

Od 9 września 2013 r. w całej sieci Banku Zachodniego WBK S.A. obowiązuje jednolita oferta bankowa (depozytowo-rozliczeniowa i kredytowa) oraz spójny proces oceny kredytowej dla klientów MŚP. W 2013 r. ofertę Banku dla małych firm rozszerzono o kilka nowych elementów:

- ✓ We wrześniu umożliwiono klientom automatyczne odnawianie kredytów w rachunku bieżącym na kolejny okres bez konieczności kontaktu z bankiem i składania dokumentów finansowych.
- ✓ W październiku wprowadzono Lokatę Biznes Dynamicznie Zarabiającą, która jest pierwszą lokatą o progresywnym oprocentowaniu oferowaną klientom z tego segmentu.
- ✓ W listopadzie wdrożono nową kartę debetową dla firm MasterCard Business Debit.

Ponadto od 3 czerwca 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. uczestniczy w programie rządowym „gwarancja de minimis”, który ułatwia mikro, małym i średnim przedsiębiorcom dostęp do kredytów na działalność bieżącą, oferując częściowe zabezpieczenie w formie gwarancji skarbu państwa. Od sierpnia 2013 r. Bank plasuje się na drugim miejscu w kraju (tuż za PKO BP S.A.) w rankingu sprzedaży „gwarancji de minimis”, a we wrześniu 2013 r. uzyskał zgodę BGK na podwyższenie całkowitego limitu wartości udzielonych „gwarancji de minimis” z poziomu 0,5 mld zł do 1,2 mld zł.

Ponadto od III kwartału 2013 r. mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa ubiegające się o kredyt inwestycyjny lub obrotowy w Banku Zachodnim WBK S.A. mogą korzystać ze wsparcia w postaci poręczeń zabezpieczających spłatę kredytu w ramach rządowego programu JEREMIE. Dystrybutorem poręczeń jest spółka stowarzyszona Banku, tj. Fundusz Poręczeń Kredytowych POLFUND S.A.

W 2013 r. mimo trudnych warunków rynkowych, segment małych przedsiębiorstw systematycznie zwiększał wolumeny depozytowe, elastycznie zarządzając marżą depozytową. Kontynuowano ponadto politykę racjonalnego kredytowania MŚP bez zacieśniania polityki kredytowej. Najbardziej popularnym produktem kredytowym był tradycyjnie kredyt w rachunku bieżącym umożliwiający elastyczne wykorzystanie przyznanego limitu w czasie. Wysokim zainteresowaniem cieszył się również reklamowany kredyt Biznes Ekspres, umożliwiający wykorzystanie finansowania na dowolny cel związany z prowadzoną działalnością gospodarczą.

## Wybrane kanały dystrybucji dla klientów detalicznych

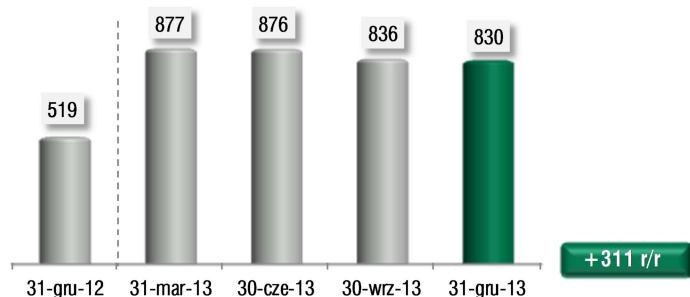
### Sieć oddziałów i kanały komplementarne

W wyniku fuzji Banku Zachodniego WBK S.A. nastąpiło połączenie komplementarnych pod względem geograficznym sieci oddziałów obu banków. Tym samym Bank Zachodni WBK S.A. ugruntował swoją pozycję jako właściciel trzeciej pod względem wielkości sieci oddziałowej w kraju. Na początku 2013 r. w Bankowości Oddziałowej wdrożona została nowa struktura zarządzania złożona z 85 regionów zarządzanych przez 12 makroregionów.

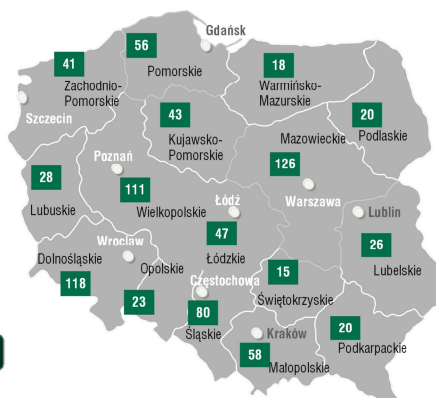
Wg stanu na 31 grudnia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. dysponował siecią 830 oddziałów bankowych (lokalizacji). Dla porównania na dzień fuzji (4.01.2013 r.) funkcjonowało 889 oddziałów, w tym 519 oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. i 370 oddziałów Kredyt Banku S.A. Niższa ilość oddziałów to efekt planowej realizacji procesu racjonalizacji placówek pod kątem rentowności, ilości obsługiwanych klientów i pokrywających się obszarów działania.

Na koniec grudnia 2013 r. sieć oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. uzupełniały placówki partnerskie w liczbie 113 (109 na koniec grudnia 2012 r.)

Sieć oddziałów BZ WBK S.A. na koniec poszczególnych kwartałów w okresie od 31.12.2012 r. do 31.12.2013 r.



Rozmieszczenie oddziałów BZ WBK S.A. w Polsce na dzień 31.12.2013 r.



### Sieć bankomatów

Na koniec czerwca 2013 r. sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. obejmowała 1 385 urządzeń (1 059 na koniec grudnia 2012 r.). W wyniku integracji sieci bankomatowej obu banków, wszystkim klientom zapewniono dostęp do jednolitego zestawu usług, począwszy od 1 września 2013 r. Bank konsekwentnie realizował proces modernizacji sieci bankomatów, wymieniając stary sprzęt na urządzenia nowej generacji. Kontynuował też relokację bankomatów do miejsc zapewniających wyższą transakcyjność. W sierpniu 2013 r. wdrożona została funkcjonalność bankomatów polegająca na wypłacie gotówki bez użycia karty na podstawie zlecenia przygotowanego w aplikacji mobilnej Banku Zachodniego WBK S.A.

Równolegle kontynuowano rozwój sieci wpłatomatów, która na koniec grudnia 2013 r. składała się z 43 urządzeń.

## Centrum Bankowości Telefonicznej i Elektronicznej (CBTiE)

W 2013 r. dokonano operacyjnego połączenia Departamentu Call Centre dawnego Kredyt Banku S.A. w Lublinie z Centrum Bankowości Telefonicznej i Elektronicznej w Poznaniu i Środzie Wielkopolskiej. Tym samym zapewniono obsługę produktów byłego Kredyt Banku S.A. i Banku Zachodniego WBK S.A. za pośrednictwem każdego z wymienionych ośrodków. Rozpoczęto też wspólne działania sprzedażowo-usługowe.

CBTiE wspierało proces integracji Banków zapewniając klientom sprawną obsługę komunikacyjną w zakresie migracji marki, harmonizacji oferty w sieci oddziałów oraz migracji kart płatniczych, a także kierując do klientów atrakcyjną ofertę retencyjną. Centrum podniosło jakość obsługi produktów ubezpieczeniowych, powołując do życia Zespół Sprzedaży Ubezpieczeń.

W 2013 r. odnotowano wzrost wyników CBTiE niemal we wszystkich obszarach działalności sprzedażowej.

W ostatnim kwartale 2013 r. rozszerzono model operacyjny w zakresie procesów obsługi klienta i sprzedaży CBTiE. Uruchomiono między innymi pilotaż obsługi klientów oddziałów w jednostce oraz przystąpiono do ogólnopolskiego systemu zastrzegania kart płatniczych. Z dniem 7 października 2013 r., na mocy porozumienia z firmą Finance Care Sp. z o.o., nastąpiło przeniesienie na ten podmiot zadań wykonywanych przez wyodrębnione jednostki organizacyjne CBTiE.

## Bankowość mobilna

W 2013 r. położono szczególny nacisk na rozwój bankowości mobilnej, udostępniając klientom szereg nowych usług m.in.

- ✓ przelew na dowolny rachunek obcy,
- ✓ przelew na komórkę (na numer telefonu),
- ✓ przelew „Skanuj i Płać” bez wpisywania danych odbiorcy (po zeskanowaniu QR kodu),
- ✓ nabycie ubezpieczenia podróżnego,
- ✓ Zakupy mobilne - możliwość dokonywania zakupów różnych produktów i usług od partnerów,
- ✓ wypłaty gotówki z bankomatu bez użycia karty,
- ✓ przelewy Express Elixir w bankowości mobilnej,
- ✓ usługi bankowości mobilnej dla klientów BZWBK24 Mini Firma.

Ponadto wprowadzono nowy układ graficzny aplikacji pozwalający na bardziej intuicyjną nawigację.

Na koniec grudnia 2013 r. z bankowości mobilnej korzystało aktywnie 239 tys. klientów, co stanowi wzrost o 91,7% r/r.

## Bankowość Elektroniczna BZ WBK24 i internetowa dla klientów indywidualnych

W 2013 r. wprowadzono nowy kanał komunikacji – BZWBK24 TV – aplikację na telewizory Samsung z funkcją SmartTV, która umożliwia monitorowanie informacji o rachunkach i kartach, śledzenie historii transakcji oraz kursów walut.

Od 15 marca 2013 r. w serwisach bzbwbk.pl i kredytbank.pl udostępniono wnioski internetowe o pakiet nowych produktów, tj. Konto Godne Polecenia z usługami bankowości elektronicznej oraz z kartą i naklejką do płatności zbliżeniowych. Rozpoczęto również sprzedaż Konta Godnego Polecenia w formule „na klik”.

Sprzedaż produktów kredytowych przez Internet sukcesywnie wzrastała, plasując kanał internetowy na drugim miejscu po sieci oddziałów. W 2013 r. wartość sprzedaży kredytów na klik” wyniosła 216 mln zł i była wyższa niż przed rokiem o 103%.

W 2013 r. przeprowadzono szereg kampanii promocyjnych, mających na celu zaktywizowanie klientów i zwiększenie obrotów z tytułu transakcji bezgotówkowych. Były one adresowane zarówno do wyselekcjonowanych grup, jak i całej populacji klientów.

## Bankowość Elektroniczna BZ WBK24 dla firm

W 2013 r. r. klientom udostępniono prosty serwis transakcyjny BZWBK24 Mini Firma pozwalający na wykonywanie transakcji na rachunki własne oraz zdefiniowane rachunki obce, doładowania telefonów GSM oraz sprawdzanie informacji o rachunkach i kartach.

Do klientów firmowych korzystających z kart lub/i usług bankowości elektronicznej Banku Zachodniego WBK S.A. kierowano liczne działania promocyjno-aktywizacyjne.

## Obsługa instytucji finansowych

Bank Zachodni WBK S.A. jest liczącym się dostawcą usług outsourcingowych dla banków i instytucji finansowych w zakresie realizacji płatności w obrocie krajowym i zagranicznym, usług gotówkowych, personalizacji, wydawnictwa i obsługi kart płatniczych, zarządzania sieciami urządzeń bankomatowych oraz zapobiegania nadużyciom finansowym. Korzystając z własnych doświadczeń, Bank dostosowuje produkty i funkcjonalności do potrzeb swoich klientów oraz sukcesywnie poszerza swoją ofertę.

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. rozpoczął współpracę operacyjną z kolejnymi partnerami w zakresie obsługi bankomatów. Udostępnił też własną sieć w ramach umowy networksharing. Na zlecenie kolejnych klientów uruchomiono usługę DCC (Dynamic Currency Conversion) oraz zastępczą obsługę kasową w walucie obcej. Ponadto Bank aktywnie uczestniczył w rozbudowie rynku płatności kartowych poprzez instalację nowych terminali POS z udziałem Akceptanta-Partnera (Elavon).

Na dzień 31 grudnia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. współpracował z ponad 20 bankami. Zarządzał siecią ponad 780 bankomatów innych podmiotów i obsługiwał 2,9 mln kart Visa/MasterCard na zlecenie instytucjonalnych klientów zewnętrznych.

Bank stara się rozszerzać skalę swojej działalności w zakresie usług kartowych i bankomatowych, które stanowią podstawową linię biznesową w obsłudze instytucji finansowych. Przygotowywane są kolejne produkty, które będą oferowane bankom współpracującym.

## 2. Bankowość Biznesowa i Korporacyjna

### Zmiany w segmentacji, strukturze organizacyjnej i modelu obsługi

Wraz z fuzją prawną część korporacyjna Pionu Bankowości Przedsiębiorstw byłego Kredyt Banku S.A. została włączona w struktury Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A., co pociągnęło za sobą ponad dwukrotny wzrost bazy klientów w docelowych segmentach rynku (z 4,2 tys. na koniec grudnia 2012 r. do 8,9 tys. na koniec czerwca 2013 r.), wzmocnienie zasobów kadrowych wyspecjalizowanych w obsłudze klientów korporacyjnych oraz większą obecność Banku w poszczególnych regionach geograficznych kraju. W celu zwiększenia efektywności działania w docelowym segmencie rynku i osiągnięcia szybkich postępów integracyjnych, na początku roku opracowano nową strukturę organizacyjną i model działania Pionu, które weszły w życie z dniem 1 kwietnia 2013 r.

Wdrożony model działania i struktura organizacyjna Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej opierają się na nowej segmentacji klientów. Na podstawie kryterium obrotów, wyodrębnione zostały trzy podstawowe segmenty:

- ✓ segment korporacyjny obejmujący klientów z obrotami w przedziale 40-500 mln zł,
- ✓ segment dużych przedsiębiorstw obejmujący klientów z obrotami powyżej 500 mln zł (z wyłączeniem klientów spełniających kryteria przynależności do segmentu GBM),
- ✓ segment finansowania nieruchomości.

Zgodnie z nową strukturą obsługa segmentu dużych przedsiębiorstw scentralizowana jest w Departamencie Dużych Przedsiębiorstw, a sektora nieruchomości w Departamencie Finansowania Nieruchomości. Obszar Bankowości Korporacyjnej, który zajmuje się segmentem klientów korporacyjnych, został podzielony na trzy regiony pokrywające się z granicami województw: Region Północny, Region Centralny i Region Południowy. W każdym regionie działają cztery Centra Bankowości Korporacyjnej. Dodatkowo powołano Departament Sprzedaży Produktów odpowiedzialny za rozwój sprzedaży związanej produktów i wzrost dochodów pozaodsetkowych w takich obszarach jak: bankowość transakcyjna, finansowanie handlu i produkty skarbowe. Działalność tej jednostki adresowana jest do wszystkich segmentów i odbywa się za pośrednictwem kadr sprzedażowych rozmieszczonych w dwunastu Centrach Bankowości Korporacyjnej, Departamencie Dużych Przedsiębiorstw oraz Departamencie Finansowania Nieruchomości. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej obejmuje również Departament Rozwoju Produktów i Wsparcia Operacyjnego.

W przyjętym modelu obsługi opiekun klienta ulokowany jest w pobliżu obsługiwanych przedsiębiorstw, odpowiada za zarządzanie relacjami z wyznaczonym portfelem klientów oraz dostarczanie im zindywidualizowanych rozwiązań w ramach wszechstronnej oferty produktowej obejmującej kredyty, depozyty, zarządzanie płynnością, bankowość transakcyjną, operacje rynku kapitałowego i skarbowe. W celu zapewnienia najwyższej jakości usług, opiekun klienta ściśle współpracuje z partnerem kredytowym, ekspertami produktowymi (w zakresie leasingu, faktoringu, usług Skarbu i bankowości transakcyjnej) oraz centralnymi jednostkami operacyjnymi (Centrum Obsługi Biznesu, Centrum Usług Rozliczeniowych, Centrum Zabezpieczeń, itp.). Obsługa klientów korporacyjnych i dużych przedsiębiorstw Banku Zachodniego WBK S.A. stanowi coraz silniejsze źródło przewagi konkurencyjnej Banku, o czym decydują takie atrybuty jak: szeroka sieć doradców umiejscowionych blisko siedziby klienta, dobra znajomość lokalnego rynku, szybkość podejmowania decyzji kredytowych, „szyte na miarę” i innowacyjne oferty produktowe oraz specjalistyczna platforma transakcyjna iBiznes24.

## Działania integracyjne i rozwój oferty

Na początku 2013 r. Bank przeprowadził intensywny cykl spotkań z klientami korporacyjnymi w ramach akcji komunikacyjnej nt. przesłanek połączenia banków, korzyści wynikających z fuzji dla klientów oraz perspektyw dalszego rozwoju organizacji. Spotkania prowadzone były przez najwyższą kadrę kierowniczą Banku i objęły swoim zasięgiem 12 miast, w których usytuowane są Centra Bankowości Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A.

W 2013 r. systematycznie migrowano kolejnych klientów byłego Kredyt Banku S.A. do obsługi w ramach nowego modelu operacyjnego Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej.

W procesie integracji oferty produktowej wszyscy klienci uzyskali dostęp do pełnej oferty leasingowej i faktoringowej. W oparciu o przegląd i analizę produktów oraz doświadczeń obu połączonych banków, dokonano wyboru rozwiązań zapewniających klientom najwyższy poziom obsługi i podnoszących konkurencyjność Banku. Zakres zmian objął m.in. ujednoczenie oferty rachunków i depozytów dla klientów korporacyjnych, zunifikowanie procesu kredytowego, usprawnienie obsługi gwarancji i akredytyw, wprowadzenie automatycznego odnawiania kredytów w rachunku bieżącym i rewolwingowych oraz wdrożenie nowego procesu obsługi gotówki. Ponadto rozszerzono funkcjonalność platformy elektronicznej iBiznes24 o obsługę krajowych i zagranicznych gwarancji klientów, zleceń pokrycia inkasa importowego z przyszłym terminem oraz powiadomień o wprowadzanych dyspozycjach. W dalszej kolejności umożliwiono podgląd on-line wolnych środków w ramach linii wieloproduktowej/wielowalutowej, akceptację jednym podpisem wielu plików zawierających zlecenia płatnicze oraz generowanie nowych formatów raportów. Kluczowy etap harmonizacji procesów, procedur i oferty dla klientów biznesowych i korporacyjnych zakończył się 9 września 2013 r.

Po wprowadzeniu nowego modelu funkcjonowania i osiągnięciu zaawansowanego etapu integracji, kolejne cele w procesie transformacji i rozwoju biznesu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej dotyczą takich obszarów jak: efektywność sprzedaży, narzędzia i procesy sprzedaży krzyżowej, systemy motywacyjne oraz obsługa klienta.

## Rozwój oferty produktowej i zakresu usług

Niezależnie od procesów integracyjnych, ofertę Banku dla przedsiębiorstw wzbogacono o kartę korporacyjną MasterCard Corporate (w wersji debetowej i charge), która umożliwia dokonywanie płatności bezgotówkowych (w tym internetowych) oraz wypłat gotówki w bankomatach na całym świecie. Karta daje przedsiębiorstwom pełną kontrolę nad wydatkami poprzez indywidualne limity i bieżący podgląd transakcji w usługach elektronicznych iBiznes24. Karty MasterCard Corporate Charge mają dodatkowo 21-dniowy nieoprocentowany termin spłaty.

3 czerwca 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. przystąpił do programu Gwarancja „de minimis” w oparciu o umowę zawartą z Bankiem Gospodarstwa Krajowego. W ramach Portfelowej Linii Gwarancyjnej BGK umożliwiono zabezpieczanie Gwarancją de minimis kredytów inwestycyjnych (gwarancje go kwoty 3,5 mln, nie dłuższe niż 8 lat), co wcześniej zarezerwowane było wyłącznie dla kredytów gotówkowych.

W III kwartale 2013 r. Bank rozpoczął uczestnictwo w programach wsparcia wymiany handlowej prowadzonych przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz International Finance Corporation. Dzięki przystąpieniu do programów Bank będzie otrzymywał z obu instytucji gwarancje zabezpieczające transakcje finansowania handlu (dyskonto oraz potwierdzenia akredytyw, gwarancje wystawione na podstawie regwarancji). Podpisano również umowę ramową z Korporacją Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych dotyczącą wystawiania na rzecz Banku Zachodniego WBK S.A. gwarancji zapłaty należności związanych z potwierdzaniem oraz dyskontem akredytyw eksportowych.



## International Desk

W 2013 r. wyspecjalizowana jednostka w Pionie Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej – International Desk – pozyskiwała klientów międzynarodowych i koordynowała relacje biznesowe z tą grupą klientów, oferując dostęp do nowych rynków oraz pomoc w procesie ekspansji międzynarodowej we wszystkich krajach, gdzie obecna jest Grupa Santander. W ramach tych działań w 2013 r. zamknięto szereg transakcji, m.in. na rynku włoskim, hiszpańskim i argentyńskim.

## 3. Global Banking & Markets

Pion Global Banking & Markets (GBM) koncentruje się na kompleksowej obsłudze portfela klientów złożonego z wiodących krajowych i międzynarodowych spółek i grup kapitałowych, które wyodrębniono zgodnie z kryterium wielkości obrotów. Na koniec grudnia 2013 r. baza aktywnych klientów GBM obejmowała około 100 grup kapitałowych działających m.in. w sektorze energetycznym, finansowym, FMCG, farmaceutycznym, stoczniowym. Połączenie Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. umożliwiło wprowadzenie do oferty usług powierniczych, których Bank Zachodni WBK S.A. nie posiadał wcześniej w swojej ofercie.

Działalność Pionu GBM prowadzona jest w oparciu o globalny model Grupy Santander, co zwiększa zasięg jego działania i możliwości w zakresie nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami.

Pion odpowiada za rozwój oferty adresowanej do klientów z segmentu GBM w ramach następujących linii produktowych:

- ✓ produkty bankowości transakcyjnej (Global Transactional Banking),
- ✓ produkty kredytowe (Credit Markets),
- ✓ produkty skarbowe (Rates),
- ✓ produkty inwestycyjne (Equity).

Wybrane jednostki Pionu, a zwłaszcza Obszar Skarbu i Dom Maklerski BZ WBK S.A., świadczą specjalistyczne usługi na rzecz wszystkich klientów Banku. Ponadto, Pion systematycznie rozszerza swoją działalność poprzez inicjatywy realizowane w poszczególnych liniach i grupach produktowych, które - w ramach sprzedaży cross-selling - kierowane są również do klientów innych jednostek banku.

Rok 2013 był drugim pełnym rokiem działalności Pionu GBM. W trakcie roku Pion realizował intensywne działania mające na celu pełną integrację z jednostkami byłego Kredyt Banku S.A. Ponadto prowadzono prace zmierzające do dalszego rozwoju procedur wewnętrznych.

Na zakresie działań operacyjnych Pion GBM koncentrował się nad pogłębieniem relacji z dotychczasowymi klientami Banku oraz budowaniu i umacnianiu relacji z nowymi. Jednocześnie prowadzone były działania mające na celu optymalizację przypisanych do Pionu aktywów.

## Bankowość Transakcyjna (Global Transactional Banking)

Głównym przedmiotem działalności Bankowości Transakcyjnej jest obsługa rachunków bieżących i depozytów, finansowanie bieżących potrzeb kredytowych przedsiębiorstw, faktoring, a także działalność gwarancyjna, operacje trade finance, zarządzanie gotówką oraz confirming.

W 2013 r. sfinalizowano kilka transakcji z zakresu finansowania, które znalazły pozytywne odzwierciedlenie w wyniku finansowym. Bank udzielił m.in.: finansowania spółkom z sektora energetycznego, handlu detalicznego, stoczniowego i finansowego, a także zamknął dwie transakcje finansowania zapasów.

W porównaniu z rokiem 2012, Bankowość Transakcyjna odnotowała wzrost wielkości bazy depozytowej klientów z segmentu GBM. Na koniec grudnia 2013 r. wartość depozytów oraz środków zgromadzonych na rachunkach bieżących osiągnęła 4,3 mld zł.

W 2013 r. odnotowano znaczący wzrost należności faktoringowych w ujęciu rocznym, natomiast zobowiązania leasingowe oraz wartość udzielonych gwarancji ukształtowały się na poziomie zbliżonym do osiągniętego na koniec grudnia 2012 r.

## Rynki Kredytowe (Credit Markets)

Działalność Departamentu Rynków Kredytowych koncentrowała się na finansowaniu średnio- i długookresowych przedsięwzięć inwestycyjnych klientów z segmentu GBM w formie kredytów oraz emisji papierów dłużnych.

W 2013 r. Departament zawarł szereg umów z dużymi klientami, m.in. z sektora wydobywczego, handlu, usług i telekomunikacyjnego, w tym jedną w sprawie uczestnictwa w kredycie konsorcjalnym na poziomie 1 mld zł, która należy do największych transakcji w historii Banku Zachodniego WBK S.A. W efekcie ww. projektów wzrosły zobowiązania kredytowe klientów GBM. Ponadto Departament współprowadził finansowanie i uczestniczył w doradztwie dla polskich i międzynarodowych grup kapitałowych.

Na dzień 31 grudnia 2013 r. wartość portfela należności kredytowych - definiowana jako suma otwartych linii kredytowych - wynosiła 5,8 mld zł.

## Skarb (Rates)

Obszar Skarbu świadczy specjalistyczne usługi na rzecz wszystkich klientów Banku. Oferta produktów skarbowych obejmuje produkty zabezpieczające ryzyko stopy procentowej oraz ryzyko walutowe.

W związku z fuzją z Kredyt Bankiem S.A., z początkiem stycznia 2013 r. nastąpiła integracja działalności obu banków w Obszarze Skarbu poprzez fizyczne połączenie dealing room'ów.

W 2013 r. Obszar Skarbu kontynuował realizację strategii dywersyfikacji źródeł przychodów poprzez rozwój produktów opartych na stopie procentowej. Prowadził też intensywną kampanię wśród klientów korporacyjnych i SME, zachęcającą do szerszego korzystania z oferty Banku w zakresie transakcji zabezpieczających ryzyko stopy procentowej i walutowe.

Wśród operacji wykonanych przez Obszar Skarbu w 2013 r. na uwagę zasługuje transakcja zabezpieczająca ryzyko stopy procentowej na zlecenie spółki z sektora handlu detalicznego obsługiwana przez Santander GBM oraz transakcje zabezpieczające ryzyko stopy procentowej na zlecenie spółek z sektora paliw i telekomunikacyjnego.

## Bankowość Inwestycyjna (Equity)

Bankowość Inwestycyjna obejmuje działalność Corporate Finance (w ramach którego funkcjonuje Obszar Rynków Kapitałowych i BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.) oraz działalność Domu Maklerskiego BZ WBK S.A.

### Obszar Rynków Kapitałowych

W 2013 r. Obszar Rynków Kapitałowych występował w roli doradcy w wielu transakcjach, głównie przy fuzjach i przejęciach oraz w prywatnych i publicznych ofertach akcji. W okresie objętym raportem, z sukcesem zakończono m.in. transakcje zakupu akcji spółki Zelmor S.A. oraz aktywów wiatrowych na rzecz PGE, jak również transakcję z obszaru fuzji i przejęć z udziałem spółek z sektora budowlanego. Uplasowało to Bank na czołowej pozycji wśród doradców transakcyjnych na rynku fuzji i przejęć.

Zarówno Obszar Rynków Kapitałowych, jak i Dom Maklerski BZ WBK S.A. (DM BZ WBK S.A.) uczestniczyli w ofercie sprzedaży akcji Banku Zachodniego WBK S.A. - ogłoszonej przez KBC Bank NV oraz Banco Santander S.A. - o łącznej wartości 4,9 mld zł (21,4% kapitału zakładowego Banku). DM BZ WBK S.A. pełnił w tej transakcji rolę jednego z globalnych koordynatorów, współprowadzącego księgę popytu oraz oferującego.

Obszar Rynków Kapitałowych i DM BZ WBK S.A. współpracowali też przy kilku innych transakcjach m.in. IPO spółki Polski Holding Nieruchomości S.A., sprzedaż przez fundusz private equity akcji Kruk S.A., wprowadzenie do obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. akcji spółki International Personal Finance plc, emisja akcji Alior Banku.

W ramach umowy zawartej z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI), Obszar Rynków Kapitałowych pełnił funkcję zarządzającego programem „JESSICA” (Fundusz Rozwoju Obszarów Miejskich dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego). W IV kwartale 2013 r. podpisane zostały kolejne trzy umowy o pożyczkę JESSICA na rewitalizację obiektów w Szczecinie. Tym samym cała pula środków, którymi zarządzał Bank została zakontraktowana w 2013 r., co stanowi wypełnienie zobowiązań wynikających z „Umowy dotyczącej deponowania i zarządzania funduszami” podpisanej z EBI 29 marca 2011 r.



## VI. Strategia rozwoju

### 1. Realizacja strategii Banku Zachodniego WBK S.A. na lata 2013-2015

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. realizował strategię na lata 2013-2015. Jednocześnie przystąpił do przygotowywania założeń i realizacji Programu „Bank Nowej Generacji”.

Nadrzędnym celem strategicznym Banku Zachodniego WBK S.A. jest wzmocnienie wiodącej pozycji na rynku jako uniwersalnej instytucji finansowej oferującej pełen zakres usług w ramach bankowości detalicznej, biznesowej i inwestycyjnej. Strategiczna wizja Banku zakłada:

- najlepszą obsługę klientów przekładającą się na ich lojalność i satysfakcję;
- wysoką dywersyfikację źródeł generowanego dochodu oraz silną pozycję kapitałową i płynnościową;
- kontynuację restrykcyjnego zarządzania ryzykiem i jakością aktywów;
- wysoką efektywność opartą na najlepszych systemach IT i uproszczonych procesach obsługi klienta;
- najlepszą w swojej klasie rentowność;
- najwyższy poziom satysfakcji pracowników przy wsparciu kultury korporacyjnej i silnego zespołu zarządczego.

Zgodnie z założeniami strategii Bank Zachodni WBK S.A. będzie dążył do realizacji następujących celów strategicznych:

- wzrost obecności w polskim sektorze bankowym, utrzymanie stabilnej trzeciej pozycji wśród największych banków, wzbogacenie oferty produktowej, usprawnienie obsługi oraz podniesienie ogólnej satysfakcji klienta ze współpracy z Bankiem;
- wysoka rentowność dzięki połączeniu zdywersyfikowanych źródeł dochodu, efektywnej polityki zarządzania kosztami oraz synergii dochodów;
- rosnąca suma bilansowa, stabilny profil finansowania oraz silna kapitalizacja potwierdzona odpowiednim poziomem wskaźnika adekwatności kapitałowej;
- wyższa i najlepsza w swojej klasie efektywność oraz produktywność Banku, wykorzystanie efektu skali Grupy Santander;
- budowa wizerunku najlepszego pracodawcy w polskim sektorze bankowym poprzez ciągłe podnoszenie poziomu profesjonalizmu pracowników;
- utrzymanie wskaźnika kredyty/depozyty na poziomie poniżej 100%;
- dalsza redukcja wskaźnika koszty/dochody poprzez aktywne zarządzanie dochodami i kosztami;
- wykorzystanie aliansów i przejęć w celu wzmocnienia pozycji Banku w polskim sektorze bankowym.

### 2. Program „Bank Nowej Generacji”

#### BANK NOWEJ GENERACJI

W październiku 2013 r. powołano Program „Bank Nowej Generacji”, którego celem jest wzmocnienie pozycji Banku Zachodniego WBK S.A. jako banku pierwszego wyboru dla klientów. Osiągnięcie tego celu wymaga wzmoczonej koncentracji na oczekiwaniach i potrzebach klientów oraz silniejszej współpracy pomiędzy wszystkim jednostkami organizacji. W pierwszych miesiącach Programu wypracowywano zmiany głównie w obszarach Bankowości Detalicznej, Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej, Global Banking & Markets (GBM) i Zasobach Ludzkich (HR). Niemniej program obejmuje cały Bank i będzie miał wpływ na wszystkie aspekty jego działalności, stanowiąc kluczowy element strategii biznesowej na lata 2014-2016.

W obszarze Bankowości Detalicznej prace koncentrują się na wdrożeniu nowego podejścia do segmentacji klientów, co przełoży się na lepsze dopasowanie oferty produktowo-usługowej do ich potrzeb. Jedną z głównych zmian jest scedowanie odpowiedzialności za poszczególnych klientów na doradców, którzy zarządzać będą wyodrębnionym portfelem klientów przy wsparciu odpowiednich narzędzi CRM. Realizowane są też prace zmierzające do podniesienia jakości obsługi klientów (pod kątem standardów obsługi oraz dalszego upraszczania procesów i procedur) oraz zmodyfikowania systemu motywacyjnego, który będzie skutecznie wspierał wprowadzane zmiany.

W Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej wypracowany został kompleksowy program podniesienia efektywności sprzedaży, którego wdrożenie rozpocznie się w I kwartale 2014 r. Dodatkowo wdrożony został nowy system motywacyjny nagradzający wyniki akwizycyjne, efektywne wykorzystanie kapitałów, wzrost dochodów pozakredytowych oraz pogłębianie relacji z klientami poprzez korzystną dla ich biznesu dywersyfikację portfela produktowego. Obecnie przedmiotem analiz są rozwiązania mające na celu podwyższenie efektywności kluczowych procesów sprzedażowych i posprzedażowych.

W pionie GBM realizowane są prace zmierzające do wypromowania i zwiększenia sprzedaży produktów GBM w pozostałych segmentach biznesowych.

Zapoczątkowano również szereg inicjatyw związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W IV kwartale 2013 r. odbyła się seria spotkań fokusowych z pracownikami sieci oddziałów (zaangażowano około 1,5 tys. pracowników) mająca na celu pozyskanie dodatkowych pomysłów wspierających Program. Wybrane pomysły, zgodne z ideą koncentracji na kliencie, znajdują się w trakcie realizacji lub zostaną wdrożone w przyszłości. Dodatkowo w ramach strumienia HR trwają prace nad ścieżkami karier, dokonywana jest rewitalizacja modeli rekrutacji i programów adaptacyjnych oraz wprowadzane są zmiany w zarządzaniu efektywnością.

### 3. Przewidywane warunki rozwoju działalności w 2014 r.

Ożywienie gospodarcze, zapoczątkowane w 2013 r., powinno być kontynuowane także w 2014 r. Spodziewane jest przede wszystkim dalsze ożywienie popytu krajowego, zarówno konsumpcji prywatnej, jak i inwestycji. Pod koniec roku tempo wzrostu gospodarczego powinno być bliskie 4% r/r, a średnio w całym roku prognozowany jest wzrost na poziomie ok. 3,5%.

Oczekiwana jest kontynuacja ożywienia w gospodarce światowej, w szczególności w strefie euro. Poprawa sytuacji u głównych partnerów handlowych Polski pozytywnie wpłynie na eksport do tych krajów. Ten czynnik, w połączeniu ze spodziewaną niewielką aprecjacją złotego, powinien spowodować, że eksport netto nadal będzie miał istotny wkład we wzrost gospodarczy, choć może się on osłabiać w późniejszych kwartałach na skutek przyspieszenia wzrostu importu. Poprawa wyników gospodarczych przekładać się będzie na dalszą poprawę sytuacji na rynku pracy, co z kolei będzie sprzyjało wzrostowi konsumpcji prywatnej oraz wspierało popyt na kredyty konsumpcyjne i mieszkaniowe. Poprawa nastrojów co do przyszłej sytuacji gospodarczej powinna także stymulować wzrost inwestycji, przy wsparciu niskich stóp procentowych. Ożywienie gospodarcze będzie dostrzegalne w coraz większej liczbie sektorów i będzie się opierać na mocniejszych fundamentach niż w 2013 r.

Złoty będzie się powoli umacniał na przestrzeni roku, w związku z poprawiającą się koniunkturą gospodarczą. Jednakże, niewykluczone są przejściowe okresy deprecjacji w razie zawirowań na rynkach finansowych. Na koniec roku kurs EUR/PLN może się znaleźć w okolicach 4.00.

Inflacja będzie stopniowo rosła, jednak do końca roku utrzyma się poniżej celu inflacyjnego NBP. Mimo poprawy wzrostu gospodarczego, luka popytowa wciąż jest ujemna, co oznacza, że nie należy się spodziewać mocnego wzrostu presji na wzrost cen. Stabemu wzrostowi inflacji sprzyjać będzie także niski wzrost cen w gospodarce światowej oraz niska presja ze strony surowców na rynkach światowych.

Do połowy 2014 r. obowiązywać będzie okres stabilnych stóp procentowych, zadeklarowany przez Radę Polityki Pieniężnej w ramach tzw. forward guidance. W kolejnych miesiącach Rada zacznie zapewne analizować sytuację z posiedzenia na posiedzenie, a znaczące przyspieszenie wzrostu gospodarczego i pewien wzrost inflacji powinny skłonić ją do rozważenia podwyżek stóp procentowych. W tym roku można się spodziewać dwóch podwyżek stóp procentowych i wzrostu stopy referencyjnej do 3,00%. Potencjalne rozszerzenie składu RPP (propozycja Ministerstwa Finansów) może mieć jednak wpływ na oczekiwaną ścieżkę zacieśnienia polityki pieniężnej.

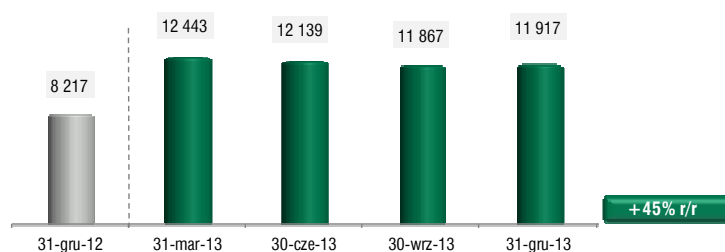
## VII. Zasoby ludzkie i kultura organizacji

### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### Kadry

Na dzień 31 grudnia 2013 r. stan zatrudnienia w Banku Zachodnim WBK S.A. wyniósł 11 917 etatów i zwiększył się w skali roku o 3 700 etatów w efekcie przejścia kadr Kredyt Banku S.A. W trakcie roku trwał proces optymalizacji struktur organizacyjnych w Centrum Wsparcia Biznesu oraz w Bankowości Oddziałowej, który realizowany był z uwzględnieniem wymogów optymalizacyjnych, aktualnych potrzeb biznesowych i uwarunkowań rynkowych.

Zatrudnienie w BZ WBK S.A. na koniec kolejnych kwartałów w okresie od 31.12.2012 do 31.12.2013 (w etatach)



#### Inicjatywy kadrowe

##### Ścieżki kariery

W 2013 r., w ramach działań integracyjnych, Bank umożliwił zaangażowanym i zmotywowanym pracownikom zmianę profilu zawodowego. Powołano w tym celu Program Inplacement, umożliwiający chętnym przejście do innej jednostki Banku, np. między Centrum Wsparcia Biznesu a Bankowością Oddziałową. Pracownicy otrzymali niezbędne wsparcie w procesie przygotowania do zmiany stanowiska pracy, m.in. w formie oceny potencjału, szkolenia i stażu.

##### Zarządzanie relacjami z pracownikami

W czerwcu 2013 r. przeprowadzona została kolejna edycja Badania Opinii Pracowników – PULS BZ WBK. Każdy pracownik miał możliwość wyrażenia swoich poglądów (w formie elektronicznej) na temat kultury organizacyjnej, szkoleń, systemu wynagradzania, stylu zarządzania, kadry kierowniczej i wielu innych zagadnień, przy zachowaniu pełnej anonimowości i poufności. Badanie miało na celu zdiagnozowanie najważniejszych czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników i określenia zakresu wymaganego wsparcia dla kadr w związku z połączeniem Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A.

##### Proces Zarządzania Efektywnością Pracy

Bank Zachodni WBK S.A. kontynuuje proces Zarządzania Efektywnością Pracy (ZEP), który opiera się na metodzie zarządzania przez cele w trzech kluczowych obszarach wyników: biznes, obsługa klienta oraz praca zespołowa. W 2013 r. ujednolicono system, według którego pracownicy podlegają ocenie w ramach procesu ZEP. Ponadto w kwietniu przeprowadzone zostały szkolenia dla menedżerów byłego Kredyt Banku S.A., umożliwiające realizację procesu ZEP w skali całej organizacji.

##### Pozostałe istotne inicjatywy kadrowe

W 2013 r. realizowano projekt mający na celu migrację danych pracowników dawnego Kredyt Banku S.A. do systemu SAP HR wykorzystywanego w Banku Zachodnim WBK S.A. w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Zamknięto I etap prac polegający na ujednoliceniu modułu kadrowo-płacowego, co zapewniło wszystkim pracownikom Banku spójny standard obsługi w tym zakresie.

## System wynagrodzeń

Bank Zachodni WBK S.A. prowadzi transparentną politykę wynagradzania w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe, wykorzystując raporty płacowe przygotowywane przez wiodące firmy doradcze. Podstawę wynagradzania stanowi wynagrodzenie zasadnicze uzupełnione o dodatkowe świadczenia regulowane odpowiednimi aktami wewnętrznymi.

W celu wspierania realizacji strategicznych celów Banku Zachodniego WBK S.A. i zapewnienia odpowiedniego poziomu motywacji pracowników wprowadzono systemy premiowania powiązane z wynikami osiąganymi przez poszczególne jednostki, efektywnością pracy oraz realizacją zadań indywidualnych.

## Program motywacyjny „Akcje za wyniki”

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował trzyletni Program Motywacyjny IV, uruchomiony w skali całej grupy kapitałowej w oparciu o uchwałę Walnego Zgromadzenia z dnia 20 kwietnia 2011 r. w ramach systemu motywacyjnego „Akcje za wyniki”, którego celem jest zmotywowanie i utrzymanie najlepszej kadry menedżerskiej. Początkowo programem objęto 496 kluczowych pracowników Grupy Kapitałowej, a w latach 2011-2012 zakwalifikowano kolejnych 5 osób. Na podstawie zawartej z Bankiem umowy uczestnicy programu uzyskali prawo do złożenia zapisu i objęcia oznaczonej liczby akcji Banku po cenie nominalnej w wysokości 10 zł za akcję, pod warunkiem wystąpienia określonych przesłanek ekonomicznych. Program uzależnia możliwość realizacji nagrody i jej wysokość od wyników osiągniętych przez Bank w latach 2011-2013. Celem realizacji uprawnień, Bank wyemituje do 400 000 akcji.

W ramach kontroli trzyletniego Programu Motywacyjnego IV prowadzony jest monitoring, czy wystąpiły przesłanki powodujące utratę statusu uczestnika przez osoby włączone do Programu. Dotychczas jedyną przesłanką powodującą utratę statusu uczestnika było ustanie stosunku pracy z Bankiem lub innym podmiotem z Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Na dzień 30 grudnia 2013 r. programem objętych było 473 uczestników. Status uczestnika Programu Motywacyjnego IV utraciło 28 osób.

## Szkolenia

W 2013 r. realizowano intensywne działania szkoleniowe w ramach procesu integracji banków. Uruchomiono szereg projektów dla kadr byłego Kredyt Banku S.A., których celem było osiągnięcie pełnej spójności zarówno pod względem operacyjnym, jak i kultury organizacyjnej. Przeprowadzono m.in. program wsparcia współpracy usprawniający międzybankową integrację organizacyjną i zespołową oraz program wprowadzający pracowników byłego Kredyt Banku S.A. do nowej organizacji poprzez cykl spotkań informacyjnych nt. kultury organizacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A. i wyzwań stojących przed nową organizacją. Największy projekt skierowany został do pracowników sieci oddziałów i miał na celu usprawnienie procesu harmonizacji działalności operacyjnej oraz zapewnienie terminowej realizacji migracji marki. Główne tematy szkoleniowe obejmowały: wiedzę produktową, systemy i aplikacje wykorzystywane w obsłudze klientów, kredytowanie klientów MŚP oraz zapewnienie bezpieczeństwa działalności operacyjnej oddziałów.

Bieżąca działalność szkoleniowa prowadzona była w oparciu o dwie niezależne e-learningowe platformy szkoleniowe – SAP dla dotychczasowych pracowników Banku Zachodniego WBK S.A. oraz LearnWay dla pracowników byłego Kredyt Banku S.A. Procesy szkoleniowe obejmowały na równi wszystkich pracowników połączonego banku. Bank kontynuował również działania na rzecz rozwoju kompetencji agentów sieci placówek partnerskich.

W 2013 r. zrealizowano 215 inicjatyw szkoleniowych metodą warsztatową oraz 146 w trybie e-learning dla oddziałów i pracowników Centrum Wsparcia Biznesu. Łącznie przeprowadzono 483,4 tys. godzin szkoleniowych, co oznacza, że każdy pracownik spędził na szkoleniach przeciętnie 40 godzin, tj. 5 dni. Zarejestrowano 107,3 tys. uczestnictw w szkoleniach, z czego 17% przypadło na zajęcia warsztatowe.

Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował ponadto programy rozwojowe: Liderzy Przyszłości (program dla osób przygotowujących się do objęcia stanowisk menedżerskich i eksperckich), Mentoring (program wsparcia dla osób z najwyższymi ocenami w ramach przeglądów pracowniczych), Program dla nowo mianowanych menedżerów (program wdrażający do roli menedżera) oraz lokalne programy rozwojowe (odpowiadające na specyficzne potrzeby w pionach i regionach). W 2013 r. kontynuowano też projekt „Akademia Lidera”, na który Kredyt Bank S.A. otrzymał dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego. Aby dostosować program do bieżących potrzeb organizacji i zaspokoić oczekiwania kluczowych menedżerów w okresie fuzji i zmian, zaadaptowano 5 modułów szkoleniowych Harvard Business Review oraz moduł „Skuteczny Menedżer” dla kadry kierowniczej. W projekcie tym wzięło udział łącznie 838 uczestników.

## 2. Etyka biznesu

Bank Zachodni WBK S.A. dokłada starań, aby w toku prowadzonej przez nią działalności zachowywane były najwyższe standardy etyczne.

Przez wiele lat obowiązywały zasady etyczne zebrane w „Kodeksie etyki biznesu”, które wyznaczały generalne standardy postępowania i stanowiły fundament kultury organizacyjnej Banku. W 2013 r. wdrożony został „Generalny kodeks postępowania”, który opiera się na takich wartościach jak: równe szanse dla wszystkich, szacunek dla innych, równowaga między życiem osobistym i zawodowym, zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, ochrona środowiska i przestrzeganie praw zbiorowych. Nowy kodeks jest obszerniejszy od dotychczasowego i zawiera - oprócz ogólnych standardów etycznych - zasady szczegółowe dotyczące m.in. relacji z pracownikami, klientami, dostawcami; zarządzania konfliktami interesów; ochrony informacji i przeciwdziałania korupcji. Zapisy kodeksu uzupełniają ponadto precyzyjne wytyczne, ułatwiające pracownikom interpretację poszczególnych zasad.

Zgodnie z przyjętymi standardami etycznymi Bank przestrzega prawa oraz postępuje zgodnie z najlepszym modelem ładu korporacyjnego i zarządzania ryzykiem. Przywiązuje dużą wagę do ochrony reputacji i w tym zakresie podejmuje szereg inicjatyw szkoleniowych, skierowanych do wszystkich pracowników. Wdrożony przed kilkoma laty program szkoleń e-learningowych z zakresu etyki i zapewnienia zgodności utrwała wśród pracowników najlepszy model etycznych zachowań.

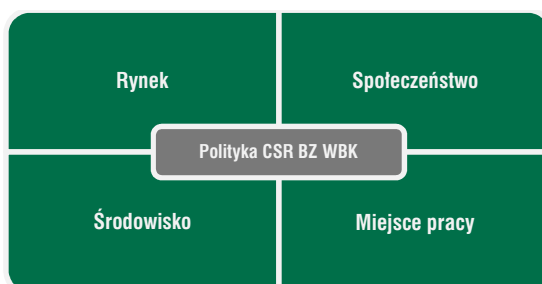
Bank promuje również postawę otwartości i szczerości, umożliwiając pracownikom wypowiedanie się na nurtujące ich tematy. W tym celu od kilku lat działają w Banku specjalne kanały komunikacyjne, za pośrednictwem których można zgłaszać wszelkie kwestie, w tym również naruszenie zasad etycznych.

## 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Banku Zachodnim WBK S.A.

Bank Zachodni WBK S.A. od wielu lat prowadzi działalność kierując się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu CSR. Początkowo koncentrował się na działaniach filantropijnych i charytatywnych, aby z czasem rozszerzyć skalę zaangażowania i na stałe wpisać społeczną odpowiedzialność biznesu w strategię działania firmy. Od 2012 r. w Banku obowiązuje „Polityka społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju Banku Zachodniego WBK”, zgodnie z którą w każdej decyzji bank stara się uwzględniać interes społeczny oraz kryteria etyczne i środowiskowe. Podejście to stanowi integralną część zarządzania działalnością, długoterminowe zobowiązanie oraz inwestycję w przyszły rozwój.

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. znalazł się w ogłoszonym przez Giełdę Papierów Wartościowych składzie spółek odpowiedzialnych społecznie, które tworzą RESPECT Index.

Cztery obszary zaangażowania społecznego Banku Zachodniego WBK S.A.



Poniżej wyszczególniono najważniejsze inicjatywy za zakresu CSR podjęte lub kontynuowane przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2013 r.

## Edukacja Finansowa

- Cykle edukacyjne zamieszczane w prasie lokalnej o zasięgu ogólnopolskim.
- Projekt „Karta szkolna” – jego celem jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa w szkołach, promocja nowoczesnych rozwiązań oraz edukacja ekonomiczna. Bank wyposaża i przekazuje na własność szkoły system, który pozwala na kontrolę dostępu do pomieszczeń szkolnych. Wszyscy uczniowie, nauczyciele i pracownicy szkoły otrzymują karty szkolne, które poza podstawową funkcją identyfikatora upoważniającego do wejścia, wyjścia i poruszania się na terenie placówki, pełnią (po zasileniu) funkcję kart płatniczych. W 2013 r. roku do programu włączono 71 szkół (łącznie uczestniczy w nim 126 szkół).
- Konkurs na komiks ekonomiczny – projekt realizowany wspólnie Forum Rozwoju Obywatelskiego. Zwycięskie prace stanowią podstawę do opracowania scenariuszy lekcji z przedsiębiorczości i ekonomii, które są bezpłatnie udostępniane nauczycielom.

## Działania z zakresu ochrony środowiska

- Komórki do zbiórki – akcja realizowana wspólnie z Fundacją Nasza Ziemia, polegająca na zbiorce starych telefonów komórkowych w oddziałach banku. Dochód z ich recyklingu i sprzedaży został przeznaczony na wymianę sprzętu AGD w placówkach służących dzieciom.
- Zielone oddziały – przyznanie 30 kolejnym oddziałom Banku Zachodniego WBK S.A. certyfikatów Zielonego Biura Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, które potwierdzają, że placówki te zachowują standardy ekologiczne (do końca 2013 r. 33 placówki zdobyły status zielonych oddziałów).
- Warsztaty edukacyjne z zakresu ekologii dla dzieci pracowników Banku.

## Program „Obsługa bez barier”

Od 2010 r. Bank kontynuuje realizację programu „Obsługa bez barier”, aby wszystkim klientom z niepełnosprawnością zapewnić pozytywne doświadczenia w relacjach z Bankiem, niezależnie od miejsca obsługi. W ramach programu Bank systematycznie usuwa bariery i wprowadza udogodnienia dla klientów z niepełnosprawnością. Do końca 2013 r. zrealizowano następujące przedsięwzięcia:

- ✓ Do dyspozycji klientów oddano 100 oddziałów bez barier architektonicznych (co potwierdzają Certyfikaty Dostępności wydane przez Stowarzyszenie Integracja).
- ✓ Udostępniono 215 bankomatów przystosowanych dla osób z dysfunkcją wzroku.
- ✓ Usługi bankowości elektronicznej BZWBK24 internet uzyskały certyfikat potwierdzający dostępność dla klientów z dysfunkcją narządu wzroku.

W ramach obowiązujących w Banku Zachodnim WBK S.A. standardów obsługi klientów z niepełnosprawnością istnieje możliwość zamówienia wizyty doradcy w domu klienta oraz obsługi poza kolejnością w placówkach banku z certyfikatem dostępności. Uruchomiono też projekt „Praktyki bez barier”, w ramach którego studentom z niepełnosprawnością zaoferowano praktyki studenckie w Banku. Projekt został wyróżniony w 2013 r. przez Parlament Studentów Rzeczypospolitej Polskiej.

## Mecenat kultury i sztuki

Specjalne miejsce w działaniach sponsoringowych zajmuje udział w realizacji projektów kulturalnych. W 2013 r. Bank, wspólnie z Fundacją Banco Santander, zorganizował w Muzeum Narodowym we Wrocławiu wystawę „Od Cranacha do Picassa. Kolekcja Santander”, która objęła kilkadziesiąt prac najważniejszych malarzy hiszpańskich i artystów współpracujących z dworem hiszpańskim, ukazując rozwój malarstwa od XVI wieku po lata siedemdziesiąte XX wieku. Wystawa cieszyła się ogromnym zainteresowaniem polskiej publiczności i osiągnęła rekordową frekwencję.

W 2013 r. odbyła się IX edycja organizowanego przez Bank konkursu fotograficznego BZ WBK Press Foto, który zyskał renomę i uznanie środowiska zawodowych fotoreporterów. W ramach konkursu w kilkunastu miastach Polski obok wystaw pokonkursowych zorganizowano warsztaty fotograficzne dla młodych adeptów fotografii.

Bank chętnie angażuje się w przedsięwzięcia kulturalne aktywizujące osoby niepełnosprawne. W 2013 r. wsparł kolejną edycję projektu edukacyjnego „5 zmysłów. EMOTION”, który zajmuje się teatrem oraz tańcem i przeznaczony jest dla osób głuchoniemych, niewidomych i niepełnosprawnych umysłowo. Projekt zakończył się pierwszym w Polsce profesjonalnym spektaklem z udziałem osób niepełnosprawnych oraz zawodowych tancerzy Polskiego Teatru Tańca. Bank włączył się też w IV Międzynarodowy Festiwal Filmów Dokumentalnych HumanDoc, podczas którego odbyły się tradycyjne emisje filmów oraz specjalny blok przystosowany do potrzeb osób niewidomych i niesłyszących. Mecenasem tych projekcji był Bank Zachodni WBK S.A.

## Santander Universidades



Program Santander Universidades, uruchomiony w Polsce w grudniu 2011 r., jest częścią globalnego programu o tej samej nazwie, realizowanego przez Grupę Santander od ponad 15 lat. Program stał się wizytówką Grupy i uczynił ją najbardziej zaangażowaną w szkolnictwo wyższe instytucją finansową świata.

W Polsce Santander Universidades współpracuje z 39 uczelniami, przy czym 8 z nich rozpoczęło współpracę z Bankiem w 2013 r. Z 22 uczelniami spośród wyżej wymienionych Bank podpisał umowy szczegółowe, na podstawie których realizowanych jest 56 projektów naukowo-badawczych, edukacyjnych, rozwojowych, technologicznych oraz wspierających przedsiębiorczość i mobilność studentów, absolwentów i pracowników uczelni. Na wsparcie ww. działań w 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. przeznaczył 1,8 mln zł.

Ważnym elementem Programu Santander Universidades są Programy Globalne, które dają polskim szkołom wyższym możliwość podjęcia bezpośredniej współpracy z najbardziej prestiżowymi uczelniami świata. Bank Zachodni WBK S.A. wspiera również współpracę środowiska akademickiego i biznesu oraz angażuje się w rozwój programów stażowych i stypendialnych. Bank oferuje ponadto szeroką gamę produktów i usług oraz kanałów dystrybucji spełniających potrzeby klientów z segmentu uniwersyteckiego, tj. studentów, absolwentów, pracowników naukowych i administracyjnych polskich uczelni wyższych.

## Działalność charytatywna i edukacyjna Fundacji Banku Zachodniego WBK S.A.

Fundacja Banku Zachodniego WBK S.A. została powołana w grudniu 1997 r. Po latach doświadczeń i pracy głównie na rzecz dzieci pokrzywdzonych przez los, fundacja zmieniła nieco profil swojego zaangażowania. Obecnie stawia również na młodych ambitnych ludzi. Programy grantowe Fundacji, obejmują:

- Bank Dziecięcych Uśmiechów utworzony w 2004 r. z myślą o dzieciach z rodzin dysfunkcyjnych. Fundacja przyznaje instytucjom i organizacjom społecznym mini granty na realizację projektów wychowawczych i edukacyjnych. W 2013 r. 166 organizacji otrzymało wsparcie w ramach ww. programu.
- Bank Ambitnej Młodzieży, uruchomiony w 2010 r., kierowany jest do ambitnych i twórczych młodych ludzi, którzy angażują się w inicjatywy edukacyjne, obywatelskie i społeczne. Celem programu jest rozwój potencjału młodych Polaków, którzy mają mądre pomysły, ale brakuje im środków na ich realizację. W 2013 r. w ramach tego programu fundacja wsparła 160 projektów.
- Ponadto fundacja zajmuje się koordynacją wolontariatu pracowniczego, wspierając radą i środkami finansowymi tych spośród pracowników banku, którzy chcą pomagać innym lub angażować się w ważne wydarzenia społeczne.



## 4. Relacje z klientami - zarządzanie jakością obsługi i komunikacja

### Zarządzanie jakością

Strategia Banku Zachodniego WBK S.A. koncentruje się na kliencie, co powoduje, że jakość obsługi jest jej kluczowym elementem: Podstawowe założenia strategii zorientowanej na klienta zdefiniowano następująco:

- Klient w centrum uwagi – wszystkie działania organizacji koncentrują się na dostosowaniu produktów i modelu obsługi do potrzeb klientów.
- Dwukierunkowy dialog z klientem - pozyskiwanie informacji od klientów celem definiowania i spełniania ich oczekiwań (w oparciu o CSI).
- Zapewnienie klientom pełnej dostępności usług i produktów banku niezależnie od miejsca kontaktu z bankiem.
- Dywersyfikacja kanałów ze szczególnym naciskiem na rozwijanie systemów bankowości mobilnej i elektronicznej.
- Satysfakcja Klientów (CSI) – utrzymanie bardzo wysokiego wskaźnika satysfakcji klientów pomimo procesu integracji.

W dwóch przeprowadzonych w minionym roku pomiarach satysfakcji klientów (w okresie marzec-maj 2013 r. oraz lipiec-wrzesień 2013 r.), Bank utrzymał bardzo wysokie wskaźniki. W okresie sprawozdawczym formuła badania uległa zmianie, co uniemożliwia odniesienie osiągniętych wyników do lat poprzednich.

W badaniach satysfakcji grupowane są atrybuty jakości w zakresie wizerunku marki, relacji z klientami, jakości obsługi, zakresu i warunków oferty oraz oceny głównych kanałów dystrybucji i kluczowych segmentów klientów. Istotną zmianą w podejściu Banku jest pogłębienie badań o analizę przyczyn zadowolenia lub niezadowolenia klientów korzystających z obsługi w placówkach, poprzez Internet, bankomaty oraz dzwoniących na infolinię Banku. Dodatkowo w 2013 r. zostały uruchomione projekty badawcze diagnozujące poziom zadowolenia klientów na istotnych etapach ich współpracy z bankiem takich jak: otwarcie rachunku bankowego, proces rozpatrywania reklamacji, zakup karty kredytowej.

W celu zapewnienia klientom najwyższych standardów w połączonym Banku, systematycznie monitorowany był poziom obsługi przez badania prowadzone metodą „Tajemniczy Klient” w oddziałach Banku i na infolinii. W ciągu 2013 r. w każdej placówce Banku zrealizowano 4 pomiary metodą „Tajemniczy Klient”.

Na podstawie wyników z przeprowadzonych różnymi metodami badań, zarówno w oddziałach, jak i pozostałych kanałach dystrybucji, podejmowane były systematyczne działania naprawcze i doskonalące.

### Kampanie marketingowe i komunikacyjne

Miniony rok był rekordowy dla Banku pod względem aktywności marketingowych z uwagi na połączenie z Kredyt Bankiem S.A. i konieczność wzmocnienia marki Banku Zachodniego WBK S.A. jako trzeciej największej instytucji bankowej w Polsce.

W I półroczu 2013 r. przeprowadzone zostały ogólnopolskie kampanie kredytu gotówkowego, kredytu konsolidacyjnego i Konta Godnego Polecenia oraz liczne akcje promocyjno-aktywizacyjne dla klientów. W ramach prowadzonych działań komunikacyjnych klienci byłego Kredyt Banku S.A. byli stopniowo przyzwyczajani do marki Banku Zachodniego WBK S.A. Ponadto w lipcu i sierpniu przeprowadzona została kampania informacyjna dla klientów dawnego Kredyt Banku S.A. w związku z rebrandingiem (migracją marki) placówek i serwisów internetowych, która pozwoliła zachować ciągłość relacji z bankiem i ograniczyć odejścia klientów.

W II półroczu 2013 r. na bazie nowego pozycjonowania marki Banku Zachodniego WBK S.A. została przeprowadzona największa w historii banku kampania wizerunkowo-sprzedażowa Konta Godnego Polecenia, mobilnego dostępu do konta, kredytu dla MŚP i kredytu gotówkowego.

Przez cały 2013 r. realizowane były działania, których celem było umocnienie relacji z klientami biznesowymi i korporacyjnymi, m.in. przeprowadzono road-show dla 2,5 tys. klientów z okazji połączenia z Kredyt Bankiem, kampanię promocyjną bankowości korporacyjnej w mediach oraz spotkania relacyjne z ok. 700 klientami w trzech miastach w Polsce.



## 5. Nagrody, wyróżnienia, miejsca w rankingach



### Bank Zachodni WBK S.A. (BZ WBK S.A.)

<b>Tytuł Finansowej Marki Roku 2013 w kategorii „bank”</b>	Wyróżnienie przyznane przez tygodnik „Gazeta Finansowa”. W uzasadnieniu wyboru zwrócono uwagę na systematyczny i spójny rozwój Banku, jego nowoczesność oraz przyjazne relacje z klientami indywidualnymi i biznesowymi. Uwzględniono też sprawne przeprowadzenie połączenia z Kredyt Bankiem S.A.
<b>„Socially Devoted” (firma oddana społeczności)</b>	Certyfikat przyznany BZ WBK S.A. przez Socialbakers (serwis analityczny rynku mediów społecznościowych) za wysoki standard komunikacji z klientami w mediach społecznościowych (styczeń 2013).
<b>Lider informatyki instytucji finansowych 2012</b>	Wyróżnienie w XI edycji konkursu „Gazety Bankowej” „Bankowy Lider Informatyki 2012” w kategorii „Systemy back office” za kompleksowe wykonanie i wdrożenie systemu informacji zarządczej MIS Corpo dla Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej.
<b>Hit Roku 2013</b>	Wyróżnienie w VI edycji konkursu technologicznego „Gazety Bankowej” „Hity Roku 2013” w kategorii „produkty” za ofertę produktów kredytowych w formule „na klik” (marzec 2013).
<b>Najlepszy Bank 2013</b>	Wyróżnienie w XXI edycji konkursu „Najlepszy Bank 2013” za najwyższą efektywność w kategorii „Duży Bank” (maj 2013 r.).
<b>BZ WBK marką Godną Zaufania</b>	Kryształowe Godło i Kryształowa Statuetka w kategorii „Bank” na podstawie badań konsumenckich przeprowadzonych na zlecenie Reader’s Digest (maj 2013).
<b>Firma Roku 2013</b>	Tytuł Firma Roku 2013 - przyznany podczas Forum Ekonomicznego w Krynicy - wyraża uznanie dla banku za konsekwentne wspieranie rozwoju polskich firm oraz efektywność w finansowaniu polskiej infrastruktury w 2013 r. (wrzesień 2013).
<b>Laur Konsumenta Top Marka 2013</b>	Najwyższe odznaczenie w kategorii „Konta bankowe dla seniorów” za Konto Aktywni 50+ w IX edycji ogólnopolskiego plebiscytu popularności „Laur Konsumenta Top Marka 2013”.
<b>„TOP 30” Universum Student Survey</b>	Bank Zachodni WBK znalazł się w gronie 30 najlepiej ocenianych polskich pracodawców w kategorii „biznes” w rankingu Universum Student Survey (największe w Polsce badanie opinii studentów).
<b>BZWBK24 Mobile najlepszą aplikacją mobilną</b>	I miejsce w przeglądzie aplikacji bankowych przeprowadzonym przez „Puls Biznesu” za unikalne na polskim rynku funkcjonalności oraz możliwość wyszukania bankomatów i oddziałów w wersji satelitarnej i zwykłej (listopad 2013).
<b>Best in Central &amp; Eastern Europe</b>	Nagroda dla najlepszego dystrybutora produktów strukturyzowanych (listopad 2013) przyznana przez Incisive Media (międzynarodowa firma medialna zajmująca się tematyką finansów).
<b>Nagroda SUPERCESSIO2013</b>	I nagroda dla BZ WBK S.A. podczas IV Kongresu Zarządzania Wierzytelnościami (listopad 2013) w kategorii wierzycieli z rynku finansowego za standardy organizacji przetargów na sprzedaż nieruchomości.

## VIII. Rozwój organizacyjny i technologiczny

### 1. Zmiany organizacyjne

#### **Bankowość Oddziałowa i Centrum Wsparcia Biznesu Banku Zachodniego WBK S.A.**

Działania integracyjne po fuzji prawnej z Kredyt Bankiem S.A. spowodowały wiele zmian dostosowawczych i optymalizacyjnych w modelach obsługi klientów oraz w strukturze organizacyjnej Centrum Wsparcia Biznesu i Bankowości Oddziałowej.

Z początkiem stycznia 2013 r. wdrożona została nowa struktura organizacyjna Bankowości Oddziałowej, umożliwiającą bardziej efektywne zarządzanie połączoną siecią i dalszy rozwój potencjału sprzedażowego Banku. Oddziały zostały podporządkowane regionom w łącznej liczbie 85, którymi zarządza 12 makroregionów.

Analizy efektywności sieci, uwzględniające m.in. rentowność jednostek, ilość obsługiwanych klientów i zakres pokrywających się obszarów działania, zidentyfikowały znaczne możliwości optymalizacyjne, co znalazło odzwierciedlenie w planie restrukturyzacji oddziałów. W 2013 r. zrestrukturyzowano 61 oddziałów wywodzących się zarówno z Kredyt Banku S.A., jak i Banku Zachodniego WBK S.A. 19 placówek uległo likwidacji, a pozostałe 42 przeniesiono do oddziałów przejmujących, gdzie w jednej lokalizacji funkcjonują dwie placówki, posługując się dotychczasowymi numerami rozliczeniowymi. Racjonalizacja miała na celu uzyskanie możliwie największych synergii kosztowych oraz większą koncentrację biznesu obsługiwanego przez poszczególne placówki. Realizacja planu będzie kontynuowana w 2014 r.

W Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej wdrożono nowy model działania i strukturę organizacyjną w oparciu o zmodyfikowaną segmentację klientów. Obsługę segmentu dużych przedsiębiorstw scentralizowano w Departamencie Dużych Przedsiębiorstw, a opiekę nad sektorem nieruchomości powierzono Departamentowi Finansowania Nieruchomości. Obszar Bankowości Korporacyjnej, prowadzący obsługę segmentu klientów korporacyjnych, został podzielony na trzy regiony z czterema Centrami Bankowości Korporacyjnej w każdym z nich. Dodatkowo powołano Departament Sprzedaży Produktów oraz Departament Rozwoju Produktów i Wsparcia Operacyjnego, które wspierają w ramach swoich kompetencji wszystkie segmenty klientów obsługiwane przez Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej.

W Pionie Wspierania Biznesu utworzono Departament Zapewnienia Jakości i Testów, który usytuowano w strukturach Obszaru Technologii Informacji. Obszar Centralnych Usług Rozliczeniowych i Obszar Zarządzania Operacjami Bankowymi zostały połączone w nowy Obszar Rozliczeń Bankowych, do którego włączono jednostkę zajmującą się usługami powierniczymi byłego Kredyt Banku S.A. W II kw. 2013 r. nastąpiła także reorganizacja Obszaru Rozwoju Systemów związana z utworzeniem Obszaru Bankowości Mobilnej i Internetowej. W ramach nowego Obszaru wyłoniono Departament Rozwoju Aplikacji oraz Departament Systemów Korporacyjnych i Kartowych. Departament Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym został przeniesiony z Pionu Wspierania Biznesu do Pionu Zarządzania Ryzykiem.

W Pionie Zarządzania Zasobami Ludzkimi powstała nowa jednostka – Departament Wynagrodzeń i Systemów Motywacyjnych – w skład której wszedł m.in. dotychczasowy Zespół Polityki Wynagrodzeń. W związku z nowymi wyzwaniami, powołano dwie nowe jednostki: Biuro Rekrutacji i Outplacementu w strukturach Obszaru Partnerstwa Biznesowego oraz Zespół Rozwoju i Optymalizacji Oddziałów, który w ramach Obszaru Logistyki i Zarządzania Nieruchomościami kompleksowo realizuje procesy racjonalizacji sieci oddziałów.

## Przewidywany rozwój struktury Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

W 2014 r. Bank Zachodni WBK S.A. planuje wejść w posiadanie 60% akcji Santander Consumer Bank S.A. oraz sprzedać akcje BZ WBK Asset Management S.A. Poniżej zaprezentowano szczegóły dotyczące przewidywanych transakcji w oparciu o zawarte dotychczas umowy i podjęte uchwały organu zarządzającego.

### **Umowa inwestycyjna pomiędzy Bankiem Zachodnim WBK S.A., Santander Consumer Finance S.A. i Banco Santander S.A. dotycząca nabycia przez Bank Zachodni WBK S.A. akcji Santander Consumer Bank S.A.**

W dniu 27 listopada 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. zawarł umowę inwestycyjną z Santander Consumer Finance S.A. (SCF) i Banco Santander S.A., na mocy której zobowiązał się do nabycia 3 120 000 akcji zwykłych i uprzywilejowanych Santander Consumer Bank S.A. (SCB) z siedzibą we Wrocławiu o wartości nominalnej 100 zł każda, stanowiących 60% kapitału zakładowego SCB oraz około 67% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy SCB. Na mocy umowy, w okresie do trzech miesięcy od zamknięcia transakcji, strony dołożą wszelkich starań, aby znieść obecne uprzywilejowanie akcji SCB, czego skutkiem będzie posiadanie przez Bank 60% akcji w kapitale zakładowym SCB i 60% głosów na Walnym Zgromadzeniu SCB.

Bank zobowiązał się wyemitować nowe akcje, które zostaną zaoferowane i objęte wyłącznie przez SCF w zamian za świadczenie niepieniężne w postaci akcji SCB. Wartość akcji SCB określona w umowie wynosi 2 156 414 400 zł. Liczba nowych akcji, które zostaną wyemitowane przez Bank w zamian za świadczenie niepieniężne w postaci akcji SCB, zostanie ustalona wg określonego wzoru po uzyskaniu decyzji KNF o braku sprzeciwu.

Realizacja transakcji uzależniona została od spełnienia szeregu warunków zawieszających określonych w umowie, m.in. od uzyskania zgód właściwych organów nadzorczych, tj. decyzji KNF o stwierdzeniu braku podstaw do zgłoszenia sprzeciwu wobec bezpośredniego nabycia przez Bank akcji SCB stanowiących ponad 50% udziału w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu SCB (decyzja KNF o braku sprzeciwu) oraz zezwolenia KNF na zmiany Statutu Banku w zakresie podwyższenia kapitału zakładowego w związku z emisją nowych akcji.

Transakcja wypełnia zobowiązanie podjęte przez Banco Santander S.A. wobec KNF (zgodnie z informacją przekazaną przez Bank w raporcie bieżącym nr 38/2012 z dnia 4 grudnia 2012 r.), zgodnie z którym Banco Santander S.A. zobowiązał się do użycia dostępnych środków w celu doprowadzenia do uczynienia SCB podmiotem bezpośrednio zależnym od Banku Zachodniego WBK S.A. do dnia 31 marca 2014 r.

### **Uchwała Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. w sprawie transakcji sprzedaży akcji BZ WBK Asset Management S.A.**

W dniu 30 lipca 2013 r. Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. wyraził zgodę na przeprowadzenie transakcji sprzedaży 67 500 uprzywilejowanych akcji imiennych BZ WBK Asset Management S.A. (reprezentujących 50% głosów na walnym zgromadzeniu spółki) na rzecz Santander Asset Management Investment Holdings Limited z siedzibą na wyspie Jersey za kwotę 156 750 tys. zł. Ww. cena może zostać skorygowana, w przypadku gdy w dniu zamknięcia transakcji wielkości przyjęte dla potrzeb wyceny ulegną zmianie.

Realizacja transakcji uzależniona jest od uzyskania zgód właściwych organów nadzorczych m.in. niewyrażenia przez KNF sprzeciwu na nabycie przez SAM Investment Holdings akcji BZ WBK Asset Management S.A.

Ww. transakcja zostanie przeprowadzona w oparciu o umowę zawartą przez Banco Santander S.A. z podmiotami zależnymi wiodących światowych funduszy typu „private equity”, tj. Warburg Pincus i General Atlantic. Oba fundusze obejmą wspólnie pakiet 50% akcji w spółce holdingowej Santander Asset Management Investment Holdings Limited, łączącej jedenaście spółek asset management, należących do Santander Asset Management i działających głównie w Europie oraz Ameryce Południowej. Pakiet pozostałych 50% akcji będzie własnością Grupy Santander. Pełna informacja nt. wspomnianej umowy została ogłoszona w dniu 30 maja 2013 r., m.in. w raporcie bieżącym Banku Zachodniego WBK S.A. nr 32/2013.

## 2. Rozwój IT

W ramach przygotowań do integracji systemów informatycznych obu banków, wiosną 2013 r. wdrożono rozległe zmiany w centralnym systemie informatycznym Banku Zachodniego WBK S.A.

Prowadząc równolegle wiele prac integracyjnych, zapewniono ciągłość działań i właściwy poziom bezpieczeństwa informatycznego. Sprawdziło się zarówno podejście do architektury, i jak przyjęte w informatyce Banku procesy zarządcze i operacyjne. Sprawnie przejęto obsługę złożonego konglomeratu systemów informatycznych stosowanych w dawnym Kredyt Banku S.A. do obsługi kredytów konsumenckich (System Żagiel). Włączono też do stałej eksploatacji kilka przydatnych programów wywodzących się z przejętego banku.

W przygotowaniu jest proces i narzędzia do archiwizacji danych z przewidzianych do wyłączenia systemów dawnego Kredyt Banku S.A.

Równolegle z działaniami integracyjnymi oraz przedsięwzięciami wynikającymi z wymogów prawnych i regulacyjnych (Rekomendacja D KNF, wymogi amerykańskiej ustawy Foreign Account Tax Compliance Act/FATCA) na bieżąco rozwijano funkcjonujące w Banku rozwiązania informatyczne. Wdrażano nowe pomysły i wymogi biznesowe oraz modernizowano infrastrukturę informatyczną wraz z oprogramowaniem. Jednocześnie wprowadzano jednolity model zarządzania całością zasobów IT (IT Governance).

W celu zagwarantowania bezpieczeństwa i ciągłości działania utrzymywany jest w Banku układ dwóch, oddalonych od siebie ośrodków obliczeniowych (we Wrocławiu i Poznaniu), które podlegają stałej optymalizacji oraz ciągłemu procesowi dostosowywania do bieżących potrzeb i wymogów.

Prace nad rozwojem oprogramowania prowadzone są przy pomocy własnych specjalistów oraz z pomocą dostawców zewnętrznych działających pod ścisłą kontrolą Banku. Jednym z takich przedsięwzięć jest konsolidacja różnych źródeł danych z uwzględnieniem wymagań regulatorów oraz obecnych i przyszłych potrzeb biznesowych.

Bank realizuje program rozwoju bankowości mobilnej, który obejmuje obecnie 20 projektów. Uczestniczy też w porozumieniach branżowych zmierzających do stworzenia i wypromowania mobilnych usług bankowych i związanych z tą dziedziną standardów.

Służby informatyczne Banku i pozostające w ich dyspozycji zasoby dysponują rezerwami pojemnościowymi i wydajnościowymi pozwalającymi na dalszy rozwój biznesu.

### 3. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne Banku Zachodniego WBK S.A. na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych wyniosły 169,7 mln zł w 2013 r. wobec 76,1 mln zł w 2012 r. Największe wydatki poniesiono na projekty związane z połączeniem Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A., rozwój i zarządzanie systemami IT, wyposażenie IT, rozwój Bankowości Oddziałowej oraz bankowości internetowej i mobilnej, a także urządzenia bankomatowe i wplatomatowe.

#### **Integracja z Kredyt Bankiem S.A.**

W ramach Programu Integracji zmieniono wizerunek placówek banku (logo „Kredyt Banku” zostało zastąpione marką i kolorystyką Banku Zachodniego WBK S.A.) oraz zintegrowano i rozbudowano systemy informatyczne. Ponadto przełączono 406 bankomatów byłego Kredyt Banku do sieci Banku Zachodniego WBK S.A., a najbardziej awaryjne wymieniono na nowe. Przejęte bankomaty zostały wyposażone w nową wersję aplikacji oraz inne komponenty zgodnie z obowiązującymi w sieci standardami. Od 1 września 2013 r. funkcjonuje jednolita sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A.

#### **Rozwój i zarządzanie systemami IT, wyposażenie IT**

W 2013 r. w Banku Zachodnim WBK S.A. prowadzone były prace w zakresie rozbudowy infrastruktury IT. Zwiększono wydajność systemów centralnych, rozbudowano zasoby sprzętowe: serwery, macierze dyskowe, niezbędne do wsparcia systemów testowych i produkcyjnych. Rozbudowano systemy backupu oraz pojemność hurtowni danych. Rozbudowano również zasoby licencyjne dające możliwość wykorzystywania najnowszych wersji oprogramowania.

#### **Rozwój Bankowości Oddziałowej**

Dążąc do utrzymania wysokiego standardu obsługi oraz bezpieczeństwa klientów, Bank przeprowadził w 2013 r. intensywne działania modernizacyjne sieci oddziałów. Odświeżono oddziałową infrastrukturę IT, wyposażono oddziały w urządzenia wielofunkcyjne, a pracowników w laptopy. Wykonano prace zapewniające podniesienie efektywności infrastruktury systemów bezpieczeństwa oraz zmodernizowano instalacje: klimatyzacyjną, elektryczną i centralnego ogrzewania.

#### **Rozwój bankowości internetowej i mobilnej**

W 2013 r. przeprowadzono prace, których efektem jest rozszerzenie funkcjonalności systemu BZWBK24, jak również podniesienie jego bezpieczeństwa oraz usprawnienie funkcjonowania. Położono szczególny nacisk na rozwój bankowości mobilnej, udostępniając klientom szereg nowych usług.

## **Bankomaty/wpłatomaty**

W 2013 r. zakupiono 76 nowych bankomatów celem wymiany najstarszych i najbardziej wyeksploatowanych urządzeń. Ww. zakup objął 22 bankomaty dwufunkcyjne z możliwością uruchomienia funkcjonalności wpłat (wpłatomatu). Uruchomienie drugiej funkcji planowane jest w II poł. 2014 r. Projekt jest kolejnym etapem konsekwentnie realizowanej modernizacji sieci bankomatów.

Kontynuując rozwój sieci wpłatomatów, zakupiono 60 urządzeń dla kolejnej grupy oddziałów. Po zainstalowaniu wszystkich maszyn, sieć Banku Zachodniego WBK S.A. wzrosła do łącznej liczby 100 wpłatomatów.

## **Pozostałe**

Ponadto w 2013 r. prowadzono w Banku prace nad rozwojem bankowości telefonicznej (rozbudowano infrastrukturę call center), systemów kadrowo-płacowych, usług kartowych, systemów zarządzania ryzykiem oraz systemów kredytowych i finansowych.

Plan wydatków inwestycyjnych Banku na 2014 rok dotyczy dalszych prac związanych z fuzją z Kredyt Bankiem S.A., w zakresie adaptacji i integracji systemów informatycznych, rozwoju systemów i aplikacji, rebrandingu oraz racjonalizacji oddziałów i jednostek centrali. Pozostałe obszary wydatków planowane na rok 2014 r. dotyczą zapewnienia zasobów sprzętowych na potrzeby bieżącego rozwoju systemów produkcyjnych Banku, dalszego rozwoju bankowości internetowej, systemów dot. zarządzania ryzykiem i systemów kadrowo-płacowych.

## IX. Sytuacja finansowa

### 1. Rachunek zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A.

#### Struktura zysku Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 r.

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych pozycjach rachunku zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r. w porównaniu z rokiem poprzednim.

mln zł

Skrócony rachunek zysków i strat (ujęcie analityczne)	2013	2012*	Zmiana r/r
<b>Dochody ogółem</b>	<b>5 364,2</b>	<b>3 860,4</b>	<b>39,0%</b>
- Wynik z tytułu odsetek	3 123,4	2 150,6	45,2%
- Wynik z tytułu prowizji	1 559,1	1 195,8	30,4%
- Pozostałe przychody	681,7	514,0	32,6%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(2 693,3)</b>	<b>(1 665,9)</b>	<b>61,7%</b>
- Koszty pracownicze i koszty działania	(2 456,0)	(1 526,7)	60,9%
- Amortyzacja	(209,5)	(125,9)	66,4%
- Pozostałe koszty operacyjne	(27,8)	(13,3)	109,0%
<b>Odpisy z tytułu utraty wartości należności</b>	<b>(701,5)</b>	<b>(490,5)</b>	<b>43,0%</b>
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>1 969,4</b>	<b>1 704,0</b>	<b>15,6%</b>
Obciążenie z tytułu podatku dochodowego	(357,9)	(336,4)	6,4%
<b>Zysk za okres</b>	<b>1 611,5</b>	<b>1 367,6</b>	<b>17,8%</b>

\* Dane finansowe za 2012 r. prezentują efekty działalności BZ WBK S.A. przed fuzją (nie obejmują byłego Kredyt Banku S.A.)

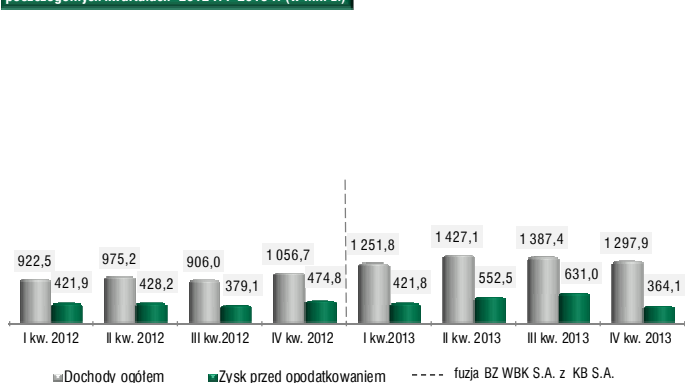
W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. wypracował zysk przed opodatkowaniem w wysokości 1 969,4 mln zł, tj. wyższy o 15,6% r/r. Zysk za okres wyniósł 1 611,5 mln zł i zwiększył się w skali roku 17,8%.

#### Główne czynniki kształtujące zysk Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r.

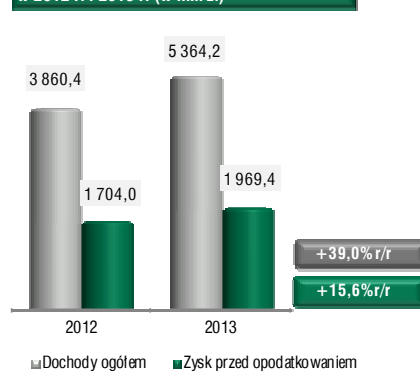
- Duży wpływ na poziom zysku Banku w 2013 r. miała realizacja przyjętego modelu rozwoju:
  - ✓ W wyniku przejęcia Kredyt Banku S.A z dniem 4 stycznia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. osiągnął znaczny wzrost skali działalności, co znalazło odzwierciedlenie w rocznej dynamice wzrostu podstawowych wolumenów biznesowych oraz poszczególnych pozycji przychodów i kosztów. Z uwagi na podobny profil działalności przejętego podmiotu, fuzja nie wpłynęła istotnie na strukturę sprawozdania z sytuacji finansowej, ani przychodów operacyjnych Banku. W ramach portfeli biznesowych największa zmiana dotyczy kredytów na nieruchomości ze względu na relatywnie wysoką wartość przejętych należności hipotecznych.
  - ✓ W 2013 r. powstały koszty związane z kontynuacją procesu integracji, które obciążły rachunek wyników kwotą 261,2 mln zł wobec 37,8 mln zł w okresie porównywalnym.

- Finansowe efekty działalności Banku w znacznym stopniu zdeterminowało otoczenie gospodarcze i sytuacja na rynkach finansowych.
  - ✓ W 2013 r. Bank aktywnie zarządzał strukturą powiększonego portfela dostępnych do sprzedaży dłużnych papierów wartościowych wykorzystując z powodzeniem dynamikę rynku. W efekcie zrealizowano wyższy o 125,2 mln zł wynik na sprzedaży instrumentów dłużnych w porównaniu z rokiem poprzednim.
  - ✓ Utrzymująca się w I połowie roku tendencja spadkowa stóp procentowych NBP, a następnie ich stabilizacja na rekordowo niskim poziomie miały umiarkowanie negatywny wpływ na poziom marży odsetkowej netto. Pomimo znacznego zawężenia na początku roku, w trakcie kolejnych kwartałów marża odsetkowa netto pozostawała w przedziale 3,2%-3,4%. Przy wyższych wolumenach biznesowych oraz dynamicznych zmianach w strukturze portfelowej bilansu, Bank osiągnął wzrost wyniku z tytułu odsetek o 972,8 mln zł w stosunku rocznym.
  - ✓ Kierunek i tempo rozwoju bazy zdeterminowały takie czynniki jak: poprawa nastrojów na rynkach finansowych oraz tendencje spadkowe stóp procentowych, które sprzyjały lokowaniu środków na rachunkach bieżących (w tym oszczędnościowych) i w funduszach inwestycyjnych, ograniczając jednocześnie (zwłaszcza w I części roku) przyrost depozytów terminowych. Akcja kredytowa Banku była mocno skorelowana z rozwojem sytuacji gospodarczej i ogólnym klimatem inwestycyjnym.
  - ✓ Zmieniająca się sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw, głównie z branż o podwyższonym ryzyku kredytowym, jak również przeszacowania i dostosowania metodologiczne wynikające z ostrożnościowego podejścia Banku do zarządzania ryzykiem kredytowym wpłynęły na wzrost odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych o 211 mln zł r/r.

Dochody ogółem i zysk przed opodatkowaniem w poszczególnych kwartałach 2012 r. i 2013 r. (w mln zł)



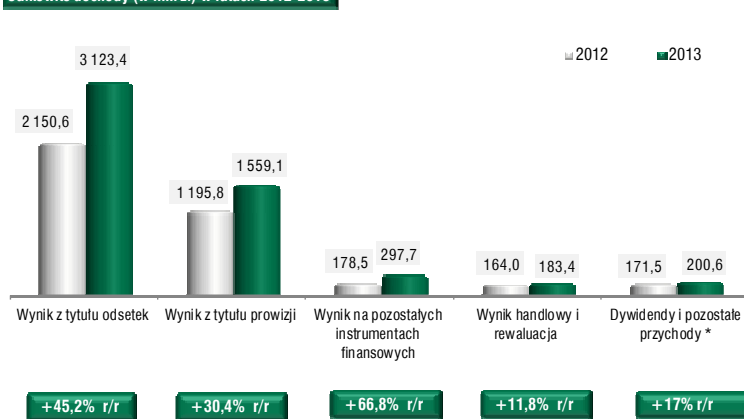
Dochody ogółem i zysk przed opodatkowaniem w 2012 r. i 2013 r. (w mln zł)



## Dochody ogółem

W 2013 r. dochody ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 5 364,2 mln zł i zwiększyły o 39,0% r/r.

Całkowite dochody (w mln zł) w latach 2012-2013



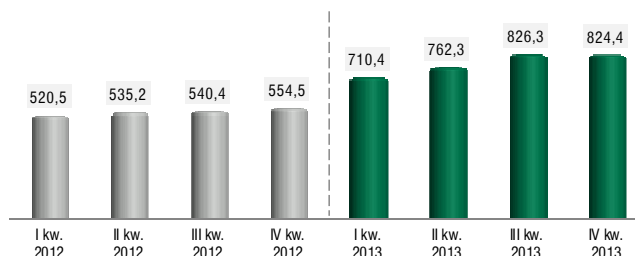
„Dywidendy i pozostałe przychody” obejmują przychody z tytułu dywidend, wynik na udziałach w jednostkach powiązanych oraz pozostałe przychody operacyjne.



## Wynik z tytułu odsetek

Wynik z tytułu odsetek wyniósł 3 123,4 mln zł i był wyższy w skali roku o 45,2%.

Wynik z tytułu odsetek w kolejnych kwartałach 2012r. i 2013 r.  
(w mln zł)



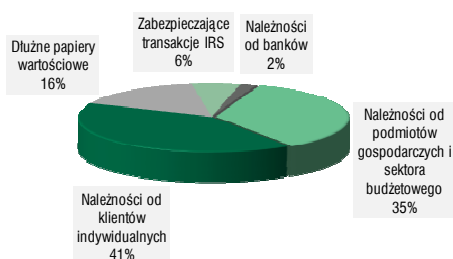
Omawiany wynik zawiera dochód odsetkowy z transakcji CIRS desygnowanych jako instrumenty zabezpieczające w rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych, który w 2013 r. wyniósł 254,4 mln zł, a w okresie porównywalnym 158,7 mln zł. W „Sprawozdaniu finansowym Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 rok” ww. dochód ujęty został w nocie 5 „Wynik z tytułu odsetek” w linii „przychody odsetkowe od IRS zabezpieczających” wykazującej wartość 314,7 mln zł w 2013 r. wobec 177,2 mln zł w 2012 r.

Uwzględniając ponadto dochody z nieobjętych rachunkowością zabezpieczeń transakcji CIRS oraz IRS (13,9 mln zł w 2013 r. wobec 14,9 mln zł w 2012 r.), które ujmowane są w pozycji „wynik handlowy i rewaluacja”, porównywalny wynik z tytułu odsetek zwiększył się o 44,9% r/r. W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. zrewidował dotychczasową alokację punktów swapowych uwzględnianych w kalkulacji skorygowanego wyniku z tytułu odsetek i marży odsetkowej netto. W efekcie alokacja została zawężona do instrumentów pochodnych wykorzystywanych w procesie zarządzania płynnością.

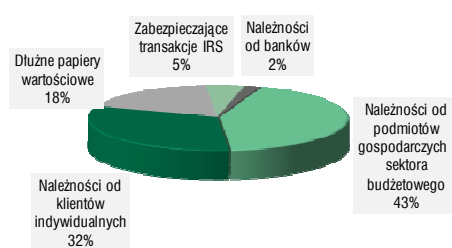
W 2013 r. przychody odsetkowe osiągnęły wartość 5 085,8 mln zł i wzrosły o 35,6% r/r tj. w tempie wyższym od przyrostu kosztów odsetkowych, które zwiększyły się o 22,7% r/r do poziomu 1 962,4 mln zł.

Przychody z tytułu odsetek rosły za sprawą kredytów na nieruchomości (+99,9% r/r), pozostałych kredytów dla klientów indywidualnych (+56,3% r/r), zabezpieczających transakcji IRS (+77,6% r/r) oraz należności od podmiotów gospodarczych (+13,1% r/r).

Struktura przychodów odsetkowych w 2013 r.

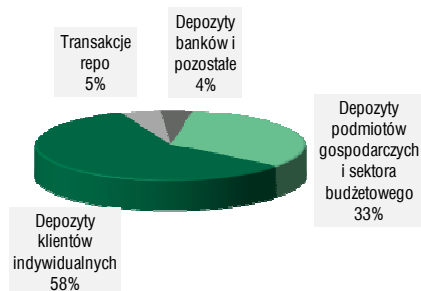


Struktura przychodów odsetkowych w 2012 r.

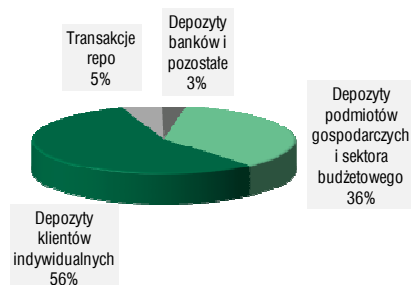


Przyrost kosztów odsetkowych wygenerowały przede wszystkim depozyty klientów indywidualnych (+27,1% r/r), zobowiązania z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu (+25,7% r/r), depozyty od podmiotów gospodarczych (+9,7% r/r) oraz zobowiązania podporządkowane (+164,5% r/r).

Struktura kosztów odsetkowych w 2013 r.

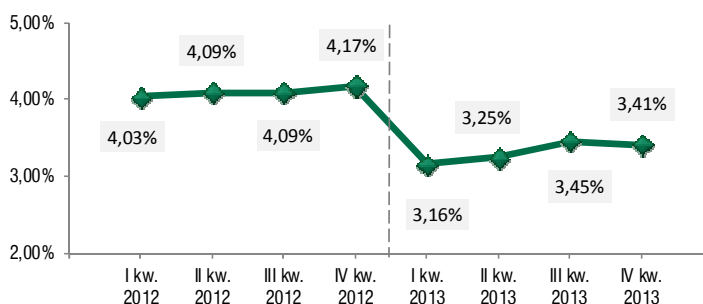


Struktura kosztów odsetkowych w 2012 r.



Pomimo głębokiego spadku stóp procentowych (redukcja stawki referencyjnej NBP z 4,00% w styczniu 2013 r. do 2,5% w lipcu 2013 r.), przez większą część 2013 r. kwartalna marża odsetkowa netto Banku Zachodniego WBK S.A. systematycznie rosła, osiągając w III kwartale 3,45%. Dopiero w ostatnim kwartale roku nastąpiło lekkie zawężenie marży (o 0,04 p.p.), m.in. z powodu konkurencji na rynku depozytów, działań podjętych przez Bank w celu wzmocnienia długoterminowej bazy depozytowej oraz zmian powstałych w strukturze oprocentowanych aktywów (m.in. wzrost inwestycyjnych instrumentów finansowych).

Marża odsetkowa netto w kolejnych kwartałach lat 2012-2013 (zawiera punkty swapowe\*)



\* W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. zrewidował dotychczasową alokację punktów swapowych uwzględnianych w kalkulacji skorygowanej marży odsetkowej netto. W efekcie alokacja została zawężona do instrumentów pochodnych wykorzystywanych w procesie zarządzania płynnością, co spowodowało spadek wartości korekt i znacząco ograniczyło zmienność prezentowanych marż.

W całym 2013 r. marża odsetkowa netto ukształtowała się na poziomie 3,3% wobec 4,1% w poprzednim roku.

Należności od klientów przyniosły średnioroczny przychód z tytułu odsetek nominalnych na poziomie 5,5% wobec 7,0% w 2012 r. Zobowiązania wobec klientów obciążone były średniorocznym nominalnym kosztem odsetkowym w wysokości 2,3% wobec 3,2% rok wcześniej.

W trakcie minionego roku Bank Zachodni WBK S.A. dostosowywał swoją ofertę cenową do zmieniających się warunków rynkowych, starając się zachować równowagę między oczekiwaniami klientów, presją konkurencji, wymogami regulacyjnymi oraz celami własnymi w zakresie zarządzania źródłami finansowania, strukturą bilansu, ryzykiem, kapitałem i wynikiem finansowym. Kształtował też poziom marż w procesie zarządzania strukturą bilansu i płynnością. Dzięki wielowymiarowym działaniom zorientowanym na rozwój bazy depozytowej, w 2013 r. utrzymano zdeponowane przez klientów środki i pozyskano nowe, kładąc szczególny nacisk na kluczowe segmenty klientów oraz długoterminowe produkty depozytowe. Podlegający niewielkim wahaniom portfel należności kredytowych przez cały rok generował stosunkowo stabilny strumień przychodów odsetkowych. Jednocześnie przebudowano i rozszerzono portfel dostępnych do sprzedaży dłużnych papierów wartościowych, czego rezultatem była lepiej dopasowana struktura zapadalności oraz wyższa niż w poprzednim roku rentowność.

## Wynik z tytułu prowizji

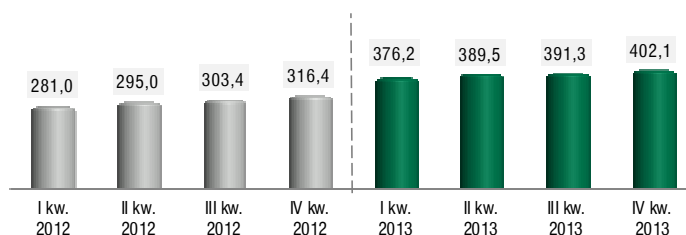
mln zł

Wynik z tytułu prowizji	2013	2012 <sup>5)</sup>	Zmiana r/r
E-Biznes i płatności <sup>1)</sup>	455,4	346,6	31,4%
Obsługa rachunków i obrót pieniężny <sup>2)</sup>	304,0	244,7	24,2%
Prowizje walutowe	296,7	233,8	26,9%
Prowizje kredytowe <sup>3)</sup>	194,6	129,5	50,3%
Dystrybucja funduszy i zarządzanie aktywami	124,4	80,8	54,0%
Prowizje ubezpieczeniowe	91,1	93,9	-3,0%
Karty kredytowe	73,4	63,5	15,6%
Pozostałe prowizje <sup>4)</sup>	19,5	3,0	550,0%
<b>Razem</b>	<b>1 559,1</b>	<b>1 195,8</b>	<b>30,4%</b>

Zawiera:

- 1) Prowizje dot. płatności (zagranicznych, masowych, transferów Western Union, trade finance), kart debetowych, obsługi instytucji zewnętrznych oraz innych usług elektronicznych i telekomunikacyjnych.
- 2) Przychody prowizyjne z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego zostały pomniejszone o analogiczne koszty, które w Nocie 6 "Wynik z tytułu prowizji" zawarte są w pozycji "pozostałe".
- 3) Dochody prowizyjne z działalności kredytowej, które nie podlegają amortyzacji do dochodu odsetkowego.
- 4) Prowizje z tytułu gwarancji i poręczeń, organizowania emisji i pozostałe.
- 5) Dane finansowe za 2012 r. prezentują efekty działalności BZ WBK S.A. sprzed fuzji prawnej (nie obejmują byłego Kredyt Banku S.A.).

Wynik z tytułu prowizji w kolejnych kwartałach 2012 r. i 2013 r. (w mln zł)



Wynik z tytułu prowizji osiągnięty w 2013 r. wartość 1 559,1 mln zł i był wyższy o 30,4% w porównaniu z 2012 r. pod wpływem wzrostu skali działalności Banku poprzez fuzję i wzrost organiczny.

Wysoki postęp w ujęciu procentowym (+54,0% r/r) odnotowały dochody prowizyjne netto za dystrybucję funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK TFI S.A. oraz zarządzanie aktywami funduszy KBC TFI S.A., co wynika z szybkiego napływu środków do funduszy inwestycyjnych w związku ze spadkiem atrakcyjności cenowej lokat bankowych i poprawą nastrojów na rynkach finansowych.

Wyższe dochody z prowizji kredytowych (+50,3% r/r) odzwierciedlają przedsięwzięcia z zakresu obsługi finansowania dużych klientów, w szczególności z portfela Global Banking & Markets.

Dochody prowizyjne zagregowane w linii „eBiznes i płatności” istotnie zwiększyły swoją wartość (+31,4% r/r) w oparciu o połączoną bazę kart debetowych, którą w trakcie roku uzupełnili karty OMNI wydawane do Konta Godnego Polecenia. Wraz z ilością kart debetowych zwiększyła się ich transakcyjność, a zwłaszcza obroty bezgotówkowe generowane w punktach handlowo-usługowych. Szybki rozwój biznesu kartowego złagodził skutki wprowadzenia z początkiem 2013 r. obniżonej stawki opłat interchange dla krajowych transakcji bezgotówkowych Visa i MasterCard. Dodatkowego impulsu do wzrostu linii „eBiznes i płatności” dostarczyły rosnące obroty z tytułu płatności zagranicznych i trade finance.

Rozbudowa bazy kart kredytowych oraz przyspieszenie tempa obrotów z tytułu transakcji gotówkowych i przelewów generowanych z użyciem tych instrumentów spowodowały wzrost wyniku prowizyjnego z tytułu kart kredytowych (+15,6% r/r).

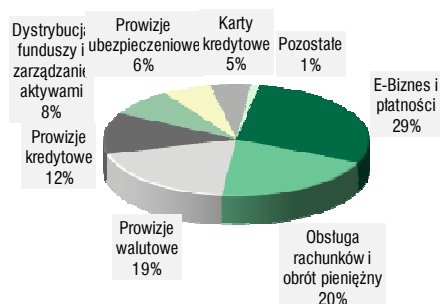
Przyrost dochodów z prowizji walutowych (+26,9% r/r) powstał pod wpływem wyższych obrotów z tytułu transakcji walutowych klientów, obsługiwanych przez Bank w warunkach znacznej zmienności rynku walutowego.

Zwiększyły się też znacząco dochody prowizyjne z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego (+24,2% r/r), co jest konsekwencją wzrostu bazy klientów oraz ujednolicenia oferty dla klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych. W tej linii produktów na uwagę zasługuje wzrost dochodów z tytułu przelewów elektronicznych oraz dynamiczna sprzedaż bezprowizyjnego Konta Godnego Polecenia, które jest neutralne z punktu widzenia przychodów prowizyjnych, natomiast generuje koszty związane z jego promocją.

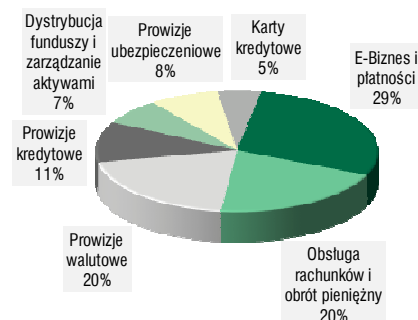
Pozostałe prowizje istotnie wzrosły (+550% r/r) w związku z ożywieniem działalności gwarancyjnej Banku (w ramach realizacji Programu Gwarancji „de minimis”) oraz wyższej aktywności na rynku kapitałowym (uczestnictwo w ofertach sprzedaży akcji), co przełożyło się na wzrost dochodów prowizyjnych z tytułu organizowania emisji (+141,2% r/r) oraz za udzielanie i obsługę gwarancji (+129,4% r/r).

Niewielki spadek dochodów netto z działalności bancassurance (-3% r/r) wynika z niższego poziomu dochodów z tytułu ubezpieczeń kredytobiorców kredytów gotówkowych w związku ze zwrotami składek z tytułu przedwczesnej spłaty kredytów.

Struktura wyniku z tytułu prowizji w 2013 r.



Struktura wyniku z tytułu prowizji w 2012 r.



## Wynik na pozostałych instrumentach finansowych

Wynik na sprzedaży pozostałych instrumentów finansowych wyniósł 297,7 mln zł i zwiększył się w stosunku rocznym o 66,8% na skutek realizacji wyższego zysku na sprzedaży dłużnych papierów wartościowych (+125,2 mln zł r/r) w ramach procesu zarządzania terminami zapadalności instrumentów z portfela dostępnego do sprzedaży. Działania te są na bieżąco dostosowywane do warunków rynkowych i uwzględniają przyjęte przez Bank cele w zakresie zarządzania ryzykiem i płynnością.

## Wynik handlowy i rewaluacja

Wynik handlowy z rewaluacją („wynik handlowy”) zwiększył się pod wpływem uwarunkowań rynkowych o 11,8% r/r do kwoty 183,4 mln zł.

Największy komponent omawianej pozycji, tj. wynik z „walutowych operacji międzybankowych i operacji pochodnymi instrumentami finansowymi” osiągnął wartość 182,7 mln zł wobec 152,2 mln zł w okresie porównywalnym. Motorem wzrostu w tej linii był dochód z walutowych operacji międzybankowych, który zwiększył się w skali roku czterokrotnie do poziomu 72,4 mln zł.

Kolejna istotna składowa wyniku handlowego i rewaluacji, tj. strata na „pozostałych handlowych transakcjach walutowych” wyniosła 5,7 mln zł, podczas gdy w porównywalnym okresie działalność w tym zakresie przyniosła zysk w wysokości 12,0 mln zł.

Zaprezentowane wyżej wyniki finansowe odzwierciedlają rozwój sytuacji na rynku walutowym i stopy procentowej, gdzie w trakcie minionego roku obserwowano wysoką zmienność. Podsumowując zmiany w skali całego roku, krzywa IRS uległa wystromieniu pod wpływem wzrostu stawek IRS w sektorach 5 i 10 lat z jednoczesnym spadkiem na krótkim końcu (sektor 2 lat). Złoty umocnił się w grudniu, kończąc rok na najsilniejszych poziomach od maja 2013 r.

Wynik z walutowych operacji międzybankowych i operacji pochodnymi instrumentami finansowymi zawiera dochód o charakterze odsetkowym z transakcji CIRS i IRS nieobjętych rachunkowością zabezpieczeń w wysokości 13,9 mln zł (14,9 mln zł w 2012 r.). Nie uwzględnia natomiast dochodu odsetkowego z transakcji CIRS desygnowanych jako instrumenty zabezpieczające w rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych (254,4 mln zł w 2013 r. wobec 158,7 mln zł w 2012 r.), które w „Sprawozdaniu finansowym Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 rok” ujmowane są w nocie 5 „Wynik z tytułu odsetek” w linii „przychody odsetkowe od IRS zabezpieczających”.

## Pozostałe składniki przychodów

Agregat określany jako „przychody z tytułu dywidend i pozostałe” wyniósł 200,6 mln zł, w tym:

- 132,1 mln zł to przychód z tytułu dywidend, który w poprzednim roku osiągnął wartość 120,6 mln zł.  
W 2013 r. rozpoznano wyższy przychód z dywidend pochodzących ze spółek z portfela jednostek podporządkowanych (+8,6 mln zł) i niekontrolowanych (+2,9 mln zł).
- 69,4 mln zł to pozostałe przychody operacyjne, wynoszące w okresie porównywalnym 50,9 mln zł.

## Odpisy z tytułu utraty wartości

	mln zł	
Odpisy z tytułu utraty wartości należności kredytowych	2013	2012 <sup>1)</sup>
Odpis na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe)	(867,6)	(524,7)
Odpis na poniesione niezidentyfikowane straty (IBNR)	180,3	17,0
Przychód z tytułu należności odzyskanych	2,1	12,6
Odpis na kredytowe zobowiązania pozabilansowe	(16,3)	4,6
<b>Razem</b>	<b>(701,5)</b>	<b>(490,5)</b>

1) Dane finansowe sprzed fuzji prawnej (nie obejmują byłego Kredyt Banku S.A.).

W 2013 r. obciążenie rachunku zysków i strat z tytułu odpisów związanych z utratą wartości należności kredytowych osiągnęło wartość 701,5 mln zł i było wyższe o 43% r/r. Powstałe w ciągu roku zmiany w zakresie wielkości i struktury odpisów aktualizujących są przejawem ostrożnościowego podejścia Banku Zachodniego WBK S.A. do zarządzania ryzykiem kredytowym.

W ciągu minionego roku przeklasyfikowano wybrane ekspozycje i portfele kredytowe Banku z portfela należności bez zidentyfikowanych przesłanek utraty wartości do portfela należności z rozpoznaną utratą wartości. Działania te przyczyniły się do powstania dodatniego salda „odpisu na poniesione, niezidentyfikowane straty (IBNR)” w wysokości 180,3 mln zł z jednoczesnym wzrostem ujemnego salda „odpisów na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe)”, które ukształtowało się na poziomie 867,6 mln zł. Transfer ten wynikał przede wszystkim z rewizji parametrów i modeli wykorzystywanych w kalkulacji odpisów w podejściu indywidualnym i portfelowym, a w przypadku indywidualnie rozpatrywanych ekspozycji wiązał się z pogorszeniem sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw (głównie z branż o podwyższonym ryzyku kredytowym).

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. sprzedał kapitał kredytowy z portfela wymagalnych wierzytelności detalicznych i niepracującego portfela MŚP o łącznej wartości 693,9 mln zł wobec 393,9 mln zł w okresie porównywalnym z pozytywnym wpływem na zysk za okres w wysokości 3,5 mln zł.

Odpis na kredytowe zobowiązania pozabilansowe jest przede wszystkim efektem procesu walidacji parametrów ryzyka.

Na dzień 31 grudnia 2013 r. wskaźnik kredytów niepracujących Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 7,6% wobec 5,1% na koniec 2012 r. Wskaźnik kosztu ryzyka wyniósł 1,0% wobec 1,2 % w 2012 r.

## Koszty ogółem

mln zł			
Koszty ogółem	2013	2012 <sup>1)</sup>	Zmiana r/r
Koszty pracownicze i koszty działania, w tym:	(2 456,0)	(1 526,7)	60,9%
- Koszty pracownicze	(1 270,0)	(866,3)	46,6%
- Koszty działania	(1 186,0)	(660,4)	79,6%
Amortyzacja	(209,5)	(125,9)	66,4%
Pozostałe koszty operacyjne	(27,8)	(13,3)	109,0%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(2 693,3)</b>	<b>(1 665,9)</b>	<b>61,7%</b>
Koszty integracji	(261,2)	(37,8)	591,0%
<b>Porównywalne koszty ogółem</b>	<b>(2 432,1)</b>	<b>(1 628,1)</b>	<b>49,4%</b>

1) Dane finansowe sprzed fuzji prawnej (nie obejmują byłego Kredyt Banku S.A.).

W 2013 r. całkowite koszty Banku Zachodniego WBK S.A. zamknęły się kwotą 2 693,3 mln zł i przekroczyły poziom poprzedniego roku o 61,7% r/r z powodu wzrostu skali działalności w następstwie fuzji oraz intensywnej realizacji procesu integracji, którego celem jest wykreowanie jednorodnej, efektywnej i nowoczesnej organizacji finansowej. W 2013 r. koszty integracji wyniosły 261,2 mln zł i dotyczyły w szczególności następujących działań:

- kontynuacja racjonalizacji placówek bankowych (łączenie lub likwidacja pokrywających się lub nierentownych oddziałów w celu zoptymalizowania sieci dystrybucji Banku);
- usługi konsultacyjne w zakresie poszczególnych etapów Programu Integracji;
- kampania reklamowa i wizerunkowa wspierająca nowe pozycjonowanie Banku Zachodniego WBK S.A. oraz promocję wybranych produktów (Konta Godnego Polecenia, bankowości mobilnej, kredytu dla MŚP i kredytu gotówkowego);
- usługi informatyczne na rzecz Programu Masowej Migracji Danych;
- realizacja zobowiązań podjętych przez Bank Zachodni WBK S.A. w związku z fuzją prawną z Kredyt Bankiem S.A.

Po wyeliminowaniu kosztów integracji, porównywalna baza kosztowa zwiększyła się o 49,4% i wyniosła 2 432,1 mln zł.

Wyższe tempo wzrostu kosztów (+61,7% r/r) w stosunku do dochodów (+39% r/r) spowodowało wzrost wskaźnika efektywności kosztowej (mierzonej relacją kosztów do dochodów) z 43,2% w 2012 r. do 50,2% w 2013 r. Po wyeliminowaniu kosztów integracji, skorygowany wskaźnik efektywności kosztowej ukształtował się na poziomie 45,3% wobec 42,2% w 2012 r.

### Koszty działania

Łącznie koszty działania Banku Zachodniego WBK S.A. osiągnęły wartość 1 186 mln zł i były wyższe niż w poprzednim roku o 79,6%.

Fuzja banków oraz projekty integracyjne i rozwojowe wpłynęły najmocniej na następujące linie kosztów działania Banku: koszty konsultacji i doradztwa (+215,9% r/r), koszty utrzymania i wynajmu budynku (+70,7% r/r), marketing i reprezentacja (+65,6% r/r) oraz koszty eksploatacji systemów informatycznych (66,9% r/r).

W 2013 r. znacząco zwiększyły się opłaty ponoszone na rzecz regulatorów rynku (+78,1% r/r), co jest związane ze wzrostem podstawy ich naliczania w efekcie połączenia wolumenów biznesowych obu Banków oraz wejściem w życie (październik 2013 r.) zmienionej Ustawy o BFG, która na objęte systemem gwarantowania banki nałożyła opłatę ostrożnościową zasilającą fundusz stabilizacyjny. Zwiększyły się też wyraźnie koszty materiałów eksploatacyjnych, czeków i kart (+73,4% r/r), powstałe m.in. w procesie migracji klientów na karty Banku Zachodniego WBK S.A. Wyższe koszty z tytułu opłat pocztowych i telekomunikacyjnych (+44,3% r/r) są konsekwencją masowych akcji komunikacyjnych kierowanych do klientów w sprawie modyfikacji i ujednoczenia oferty.

W 2013 r. w Banku Zachodnim WBK S.A. kontynuowano proces zarządzania zakupami i wydatkami, który znacząco wyhamował wzrost bazy kosztowej. W przejętych jednostkach wprowadzono obowiązujący w Banku model zarządzania wydatkami oraz politykę zakupową. Realizowano zaplanowane inicjatywy oszczędnościowe, projekty zakupowe, renegowano umowy oraz ograniczono ilość dostawców. W trybie ciągłym poszukiwano nowych obszarów i metod optymalizacji kosztów.

## Koszty pracownicze

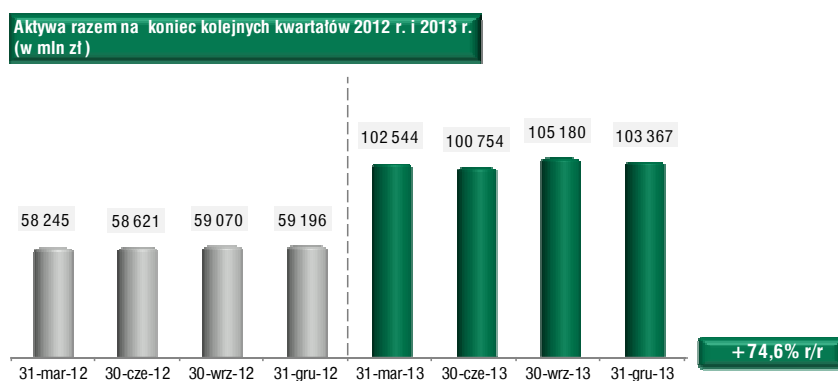
Koszty pracownicze Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 1 270 mln zł i wzrosły o 46,6% r/r w efekcie przejęcia kadr Kredyt Banku S.A. W stosunku rocznym zatrudnienie Banku zwiększyło się o 45% do poziomu 11 917 etatów. Koszty pracownicze zawierają też część kosztów integracji.

W ramach kosztów pracowniczych największą dynamikę wykazały rezerwy na niewykorzystane urlopy, koszty świadczeń socjalnych (+53,3% r/r), narzuty na wynagrodzenia (49,4% r/r) oraz wynagrodzenia i premie (+44,8% r/r).

## 2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej

### Aktywa

Według stanu na dzień 31 grudnia 2013 r. aktywa ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 103 367,0 mln zł, przekraczając poziom z końca grudnia 2012 r. o 74,6% r/r.



Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach aktywów Banku Zachodniego WBK S.A. na 31 grudnia 2013 r. w porównaniu ze stanem sprzed dwunastu miesięcy.

Składniki aktywów (ujęcie analityczne)	mln zł				
	31.12.2013	Struktura 31.12.2013	31.12.2012	Struktura 31.12.2012	Zmiana r/r
	1	2	3 <sup>1)</sup>	4 <sup>1)</sup>	1/3
Naależności od klientów <sup>2)</sup>	67 614,5	65,4%	39 464,7	66,7%	71,3%
Inwestycyjne aktywa finansowe	21 924,5	21,2%	11 697,4	19,8%	87,4%
Gotówka i operacje z bankami centralnymi	5 149,7	5,0%	4 157,3	7,0%	23,9%
Aktywa finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające	2 510,6	2,4%	1 072,1	1,8%	134,2%
Naależności od banków	2 165,4	2,1%	1 454,3	2,4%	48,9%
Rzeczowy majątek trwały, wartości niematerialne i wartość firmy	2 652,5	2,6%	581,7	1,0%	356,0%
Pozostałe aktywa	1 349,8	1,3%	768,6	1,3%	75,6%
<b>Razem</b>	<b>103 367,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>59 196,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>74,6%</b>

1) Dane finansowe BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2012 r. przed połączeniem z Kredyt Bankiem S.A. w dniu 4.01.2013 r.

2) Linia uwzględnia odpis aktualizacyjny z tytułu utraty wartości.

Wzrosły salda widoczne w poszczególnych pozycjach aktywów w ujęciu rok do roku, wynikają w dużej mierze z rozszerzenia skali działalności przez Bank Zachodni WBK S.A. poprzez fuzję z Kredyt Bankiem S.A. Nie wpłynęły one istotnie na dotychczasową strukturę aktywów z uwagi na podobny profil działalności przejętego podmiotu.

Największy wzrost (+356% r/r) wystąpił w zbiorczej linii „rzeczowy majątek trwały, wartości niematerialne i wartość firmy” za sprawą wartości firmy powstałej z nabycia Kredyt Banku S.A. w wysokości 1 688,5 mln zł.



W związku z rozbudową bilansu Banku w trybie formalno-prawnym oraz organicznym, zwiększyły się wolumeny zaangażowane w proces zarządzania jego strukturą i płynnością, w tym aktywa finansowe przeznaczone do obrotu (+167,4% r/r), inwestycyjne aktywa finansowe (+87,4 % r/r), należności od banków (+48,9% r/r) oraz gotówka i operacje z bankami centralnymi (+23,9% r/r).

Należności netto od klientów wzrosły w ostatnim roku o 71,3% i na koniec grudnia 2013 r. wyniosły 67 614,5 mln zł, stanowiąc 85,9% finansującej je bazy depozytowej od podmiotów niefinansowych w porównaniu ze wskaźnikiem 83,7% zarejestrowanym na koniec grudnia 2012 r.

## Portfel kredytowy

mln zł			
Należności brutto od klientów	31.12.2013	31.12.2012 <sup>1)</sup>	Zmiana r/r
Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego	36 885,1	27 185,7	35,7%
Należności od klientów indywidualnych	34 035,1	13 697,3	148,5%
Pozostałe	50,0	27,0	85,2%
<b>Razem</b>	<b>70 970,2</b>	<b>40 910,0</b>	<b>73,5%</b>

1) Dane finansowe BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2012 r. przed połączeniem z Kredyt Bankiem S.A. w dniu 4.01.2013 r.

Struktura należności od klientów na 31.12.2013 r.



Struktura należności od klientów na 31.12.2012 r.

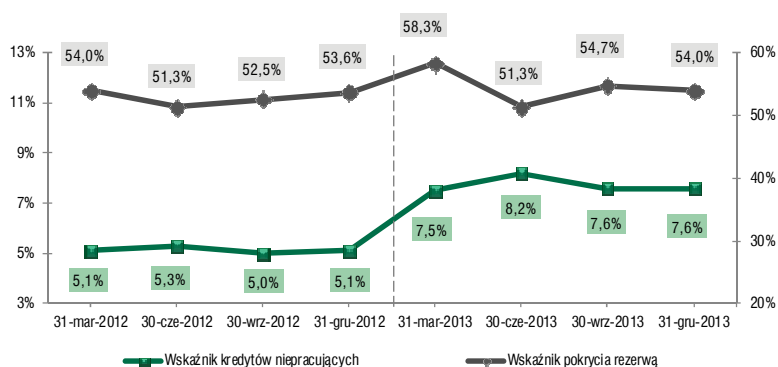


Na dzień 31 grudnia 2013 r. należności brutto od klientów wynosiły 70 970,2 mln zł i zwiększyły się o 73,5% w porównaniu z końcem poprzedniego roku.

Najsilniej wzrosły należności od klientów indywidualnych (+148,5% r/r), które na koniec 2013 r. wyniosły 34 035,1 mln zł, zwiększając swój udział w strukturze należności ogółem z 34% do 48%. Tym samym osiągnęły pozycję porównywalną do zajmowanej przez należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego. Wysoka dynamika należności od klientów indywidualnych to przede wszystkim efekt konsolidacji należności obu połączonych banków w ramach portfela kredytów na nieruchomości, który na koniec grudnia 2013 r. osiągnął wartość 25 294,8 mln zł i zwiększył się trzykrotnie w porównaniu z końcem 2012 r. Drugą istotną składową tj. kredyty gotówkowe wzrosły do poziomu 5 646,3 mln zł z 4 196,4 mln zł na koniec 2012 r.

Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego - o łącznej wartości 36 885,1 mln zł - osiągnęły niższe tempo wzrostu (+35,7% r/r) w porównaniu z należnościami kredytowymi od klientów indywidualnych ze względu na relatywnie niskie zaangażowanie byłego Kredyt Banku w finansowanie klientów instytucjonalnych. W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. prowadził skuteczną akcję kredytową w ramach wszystkich struktur sprzedażowych, w tym Bankowości Oddziałowej, Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej, Global Banking & Markets, osiągając szczególnie wysokie przyrosty w ramach segmentu Global Banking & Markets obsługującego największych klientów Banku Zachodniego WBK S.A.

## Wskaźniki jakości należności kredytowych w latach 2012-2013



Na 31 grudnia 2013 r. niepracujące (objęte utratą wartości) należności od klientów stanowiły 7,6% portfela brutto wobec 5,1% na koniec grudnia 2012 r. Wskaźnik pokrycia rezerwą należności objętych utratą wartości wyniósł 54,0% w porównaniu z 53,6% dwanaście miesięcy wcześniej.

## Zobowiązania i kapitały

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach pasywów Banku Zachodniego WBK S.A. na 31 grudnia 2013 r. w porównaniu ze stanem sprzed dwunastu miesięcy.

mln zł

Składniki zobowiązań i kapitałów (ujęcie analityczne)	Struktura		Struktura		Zmiana r/r 1/3
	31.12.2013 1	31.12.2013 2	31.12.2012 3 <sup>1)</sup>	31.12.2012 4 <sup>1)</sup>	
Zobowiązania wobec klientów	78 735,7	76,2%	47 162,2	79,7%	66,9%
Zobowiązania wobec banków	6 278,8	6,1%	1 291,7	2,2%	386,1%
Zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające	1 644,8	1,6%	1 051,1	1,7%	56,5%
Zobowiązania podporządkowane	1 384,7	1,3%	409,1	0,7%	238,5%
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	500,7	0,5%	-	-	-
Pozostałe pasywa	1 237,9	1,2%	997,9	1,7%	24,1%
Kapitały razem	13 584,4	13,1%	8 284,1	14,0%	64,0%
<b>Razem</b>	<b>103 367,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>59 196,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>74,6%</b>

1) Dane finansowe BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2012 r. przed połączeniem z Kredyt Bankiem S.A. w dniu 4.01.2013 r.

W pasywach na dzień 31 grudnia 2013 r. największy wzrost w skali roku wykazują zobowiązania wobec banków (+386,1% r/r), które powstały za sprawą wyższej aktywności Banku Zachodniego WBK S.A. na rynku pieniężnym i transakcji sprzedaży papierów wartościowych z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu. Zobowiązania podporządkowane (+238,5% r/r) zwiększyły się o pożyczki byłego Kredyt Banku S.A. otrzymane z KBC NV O/Dublin o wartości bilansowej 970,2 mln zł.

Nowo powstałe zobowiązanie z tytułu dłużnych papierów wartościowych w kwocie 500,6 mln zł dotyczy emisji obligacji Banku Zachodniego WBK S.A. przeprowadzonej w dniu 19 grudnia 2013 r. w ramach oferty niepublicznej. Są to papiery trzyletnie, niezabezpieczone, na okaziciela, w kwocie nominalnej 500 mln zł, oprocentowane wg stopy zmiennej. Celem emisji jest dywersyfikacja źródeł finansowania Banku.

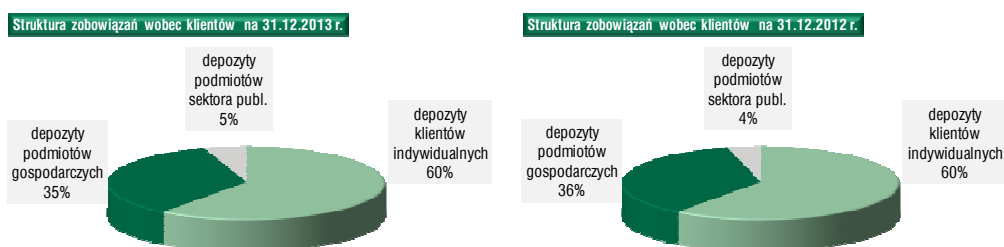
Kapitały razem zwiększyły się o 64% r/r, głównie w wyniku rejestracji podwyższenia kapitału Banku Zachodniego WBK S.A. w drodze emisji akcji połączeniowych serii J w liczbie 18 907 458 sztuk, które zostały objęte przez akcjonariuszy byłego Kredyt Banku S.A. Wartość nominalna akcji w kwocie 189,1 mln zł zwiększyła kapitał akcyjny, natomiast nadwyżka ze sprzedaży akcji ponad ich wartość nominalną w kwocie 4 354,8 mln zł zasilila kapitał zapasowy.

## Baza depozytowa

mln zł

Zobowiązania wobec klientów	31.12.2013	31.12.2012 <sup>1)</sup>	Zmiana
Zobowiązania wobec klientów indywidualnych	47 470,8	28 073,1	69,1%
Zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego	31 264,9	19 089,1	63,8%
<b>Razem</b>	<b>78 735,7</b>	<b>47 162,2</b>	<b>66,9%</b>

1) Dane finansowe BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2012 r. przed połączeniem z Kredyt Bankiem S.A. w dniu 4.01.2013 r.



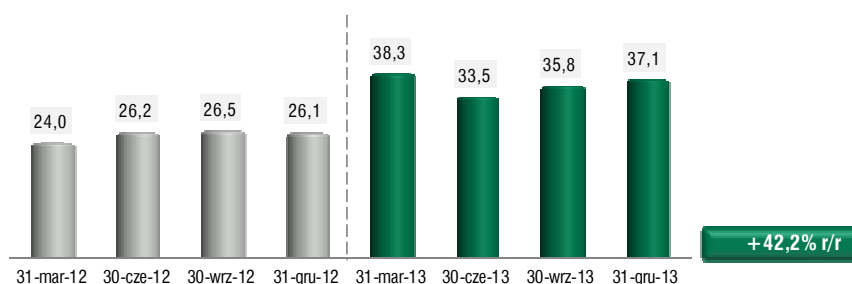
Zasadniczym źródłem finansowania rozwoju działalności kredytowej Banku Zachodniego WBK S.A. są zobowiązania wobec klientów, stanowiące 76,2% pasywów ogółem. W porównaniu z końcem grudnia 2012 r. zobowiązania te zwiększyły się o 66,9% r/r i na dzień 31 grudnia 2013 r. wynosiły łącznie 78 735,7 mln zł.

Baza depozytowa klientów indywidualnych wzrosła w minionym roku o 69,1%, osiągając wartość 47 470,8 mln zł. Najbardziej dynamicznie przyrastały salda na rachunkach oszczędnościowych oraz pozostałe środki bieżące (łącznie +108% r/r). Depozyty terminowe rosły w wolniejszym tempie (+39,8% r/r) w związku z obniżającą się atrakcyjnością depozytów bankowych w kontekście sukcesywnych obniżek stóp procentowych NBP oraz korzystnego rozwoju sytuacji na rynkach finansowych, które zwiększyły skłonność klientów do korzystania z alternatywnych produktów oszczędnościowo-inwestycyjnych. W celu wzmocnienia stabilności bazy depozytowej Bank podjął działania mające na celu pozyskanie depozytów długoterminowych, obejmujące dostosowania cenowe i wdrożenia atrakcyjnych średnio- i długoterminowych produktów depozytowych. W efekcie w IV kwartale osiągnięto wzrost puli długoterminowych środków depozytowych o 2,7 mld zł.

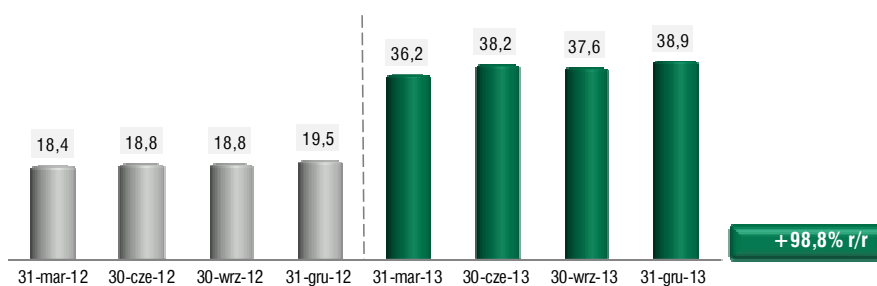
Salda pochodzące od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego wzrosły o 63,8% r/r do poziomu 31 264,9 mln zł, pod wpływem sald na rachunkach bieżących (+83,5% r/r) oraz depozytów terminowych (+43,9% r/r) podmiotów gospodarczych. Na koniec 2013 r. nowe środki pochodziły głównie od małych i mikro firm oraz największych przedsiębiorstw korporacyjnych.

W ogólnej kwocie zobowiązań wobec klientów depozyty terminowe wynosiły 37 051,7 mln zł i zwiększyły się o 42,2% r/r, salda na rachunkach bieżących osiągnęły wartość 38 860,1 mln zł i wzrosły o 98,8% r/r, a pozostałe zobowiązania zamknęły się kwotą 2 823,9 mln zł i były wyższe niż rok wcześniej o 80,6%. Ostatnia z wymienionych pozycji zawiera pożyczki z Europejskiego Banku Inwestycyjnego na finansowanie akcji kredytowej, pozyskane przez Bank Zachodni WBK S.A. i były Kredyt Bank S.A.

Depozyty terminowe na koniec kolejnych kwartałów 2012 r. i 2013 r. (w mld zł)

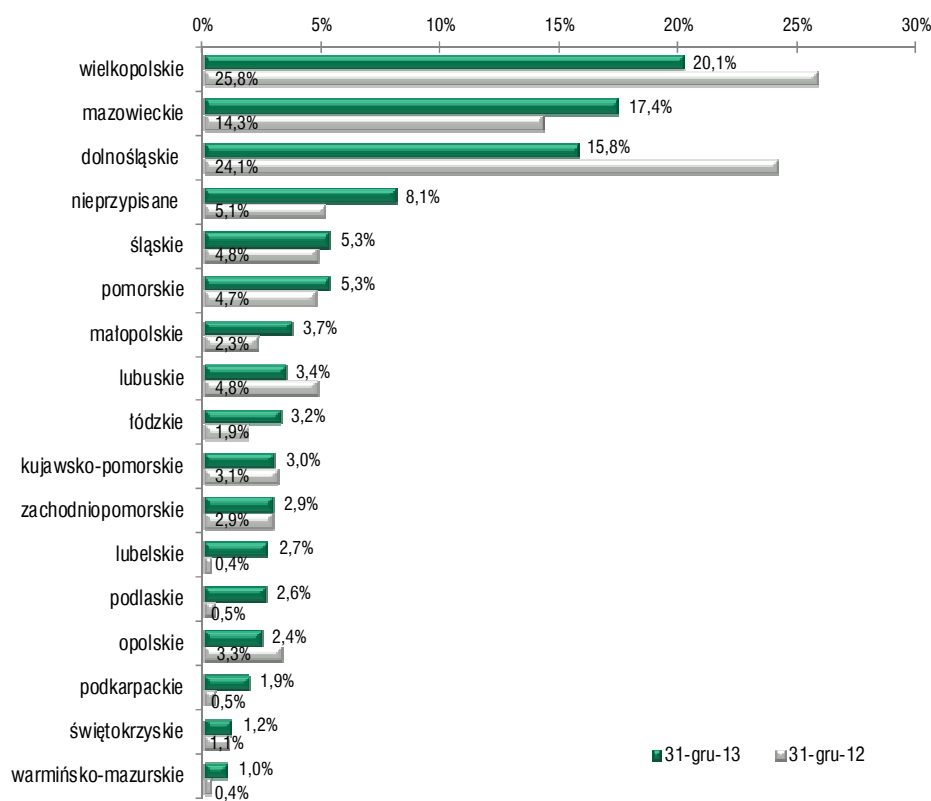


**Salda na rachunkach bieżących\* na koniec kolejnych kwartałów 2012 r. i 2013 r. (w mld zł)**



\* zawiera konta oszczędnościowe

**Struktura geograficzna zobowiązań wobec klientów wg stanu na 31.12.2013 r. i 31.12.2012 r.**



### 3. Wybrane wskaźniki

Wybrane wskaźniki finansowe	2013	2012
Koszty / dochody <sup>1)</sup>	50,2%	43,2%
Wynik z tytułu odsetek / dochody ogółem	58,2%	55,7%
Marża odsetkowa netto <sup>2)</sup>	3,3%	4,1%
Wynik z tytułu prowizji / dochody ogółem	29,1%	31,0%
Należności od klientów / zobowiązania wobec klientów	85,9%	83,7%
Wskaźnik kredytów niepracujących	7,6%	5,1%
Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów niepracujących	54,0%	53,6%
Wskaźnik kosztu ryzyka kredytowego <sup>3)</sup>	1,0%	1,2%
ROE (zwrot z kapitału) <sup>4)</sup>	13,8%	21,7%
ROA (zwrot z aktywów) <sup>5)</sup>	1,6%	2,3%
Współczynnik wypłacalności	15,2%	16,5%
Wartość księgowa na jedną akcję (w zł)	145,2	111,0
Zysk na jedną akcję zwykłą (w zł) <sup>6)</sup>	17,3	18,5

1) Po wyłączeniu kosztów integracji z Kredyt Bankiem S.A. oraz wyniku na udziałach w podmiotach powiązanych, wskaźnik efektywności kosztowej wyniósł 45,3% za 2013 r. i 42,2% za 2012 r.

2) Dochód odsetkowy netto (powiększony o punkty swapowe) przez średnią wartość aktywów oprocentowanych netto.

3) Odpis z tytułu utraty wartości do średniego stanu należności kredytowych brutto od klientów.

4) Zysk należny udziałowcom jednostki dominującej do średniego stanu kapitałów (z początku i końca aktualnego okresu sprawozdawczego), z wyłączeniem wyniku roku bieżącego. W obliczeniach wskaźnika za 2013 r. wykorzystano połączone kapitały "pro forma" na dzień 31.12.2012 r. W związku ze zmianą metodologii kalkulacji, począwszy od I kw. 2013 r., wskaźnik za 2012 r. uległ zmianie w porównaniu z poprzednio opublikowaną wartością, tj. 21,4%.

Po wyłączeniu kosztów integracji, skorygowany wskaźnik ROE wyniósł 16% na 31.12.2013 r. i 22,3% na 31.12.2012 r.

5) Zysk należny udziałowcom jednostki dominującej do średniego stanu aktywów.

6) Zysk za okres należny udziałowcom jednostki dominującej przez liczbę akcji zwykłych.

### 4. Dodatkowe informacje finansowe

#### Wybrane transakcje z podmiotami powiązanymi

Transakcje zawarte przez Bank Zachodni WBK S.A. z podmiotami powiązanymi dotyczą operacji bankowych zawieranych na warunkach rynkowych w ramach typowej działalności biznesowej, głównie kredytów, rachunków bankowych, depozytów, gwarancji i operacji leasingowych.

Według stanu na 31 grudnia 2013 r. łączna wartość zaangażowania Banku z tytułu kredytów udzielonych jednostkom zależnym (BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Finanse & Leasing S.A., BZ WBK Faktor Sp. z o.o., Dom Maklerski BZ WBK S.A.) wyniosła 4 947,8 mln zł wobec 3 362,7 mln zł na 31 grudnia 2012 r.

Na 31 grudnia 2013 r. depozyty utrzymywane w Banku przez spółki zależne (głównie: Dom Maklerski BZ WBK S.A., BZ WBK Finanse & Leasing S.A., BZ WBK Asset Management S.A., BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.) osiągnęły wartość 985,2 mln zł wobec 905,2 mln zł rok wcześniej.

Gwarancje udzielone spółkom zależnym wyniosły 270,1 mln zł wobec 310,2 mln zł na koniec 2012 r.

Powyższe transakcje zostały wyeliminowane ze skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Należności Banku wobec podmiotu dominującego (Grupa Santander) osiągnęły wartość 706,2 mln zł wobec 283,8 mln zł na 31 grudnia 2012 r., natomiast zobowiązania wyniosły 71,5 mln zł wobec 36,3 mln zł na 31 grudnia 2012 r.

Wyczerpujące informacje nt. transakcji z podmiotami powiązanymi, włącznie z ujawnieniami dotyczącymi transakcji z personelem zarządzającym, zostały zawarte w nocie 45 „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 rok”.

## Wybrane pozycje pozabilansowe

### Gwarancje i instrumenty pochodne

Poniższe tabele prezentują wartość udzielonych zobowiązań warunkowych Banku Zachodniego WBK S.A. oraz nominaly transakcji pochodnych.

	w mln zł	
Zobowiązania warunkowe udzielone	31.12.2013	31.12.2012
<b>Finansowe:</b>	<b>16 575,4</b>	<b>11 324,3</b>
- linie kredytowe	14 211,7	10 118,5
- kredyty z tyt. kart płatniczych	1 875,8	1 109,4
- akredytywy importowe	441,5	96,4
- depozyty terminowe z przyszłym terminem rozpoczęcia okresu depozytu	46,4	-
<b>Gwarancyjne</b>	<b>4 084,3</b>	<b>2 531,3</b>
<b>Razem</b>	<b>20 659,7</b>	<b>13 855,6</b>

	w mln zł	
Nominały instrumentów pochodnych	31.12.2013	31.12.2012
Transakcje pochodne - terminowe (zabezpieczające)	29 792,1	14 675,6
Transakcje pochodne - terminowe (handlowe)	128 448,0	69 681,7
Bieżące operacje walutowe	2 076,9	1 890,0
Transakcje związane z kapitałowymi papierami wartościowymi	271,4	-
<b>Razem</b>	<b>160 588,4</b>	<b>86 247,3</b>

### Opis udzielonych gwarancji

Bank Zachodni WBK S.A. udziela gwarancji zabezpieczających zobowiązania wynikające z bieżącej działalności klientów. Są to przede wszystkim gwarancje: zapłaty, dobrego wykonania kontraktu, rękojmi, przetargowe (wadialne), zwrotu zaliczki, spłaty kredytu oraz gwarancje celne. Zgodnie z „Regulaminem świadczenia usług kredytowych na cele niekonsumpcyjne”, Bank udziela poręczeń według prawa cywilnego (głównie: poręczenie zapłaty za towar lub usługę, zwrotu zaliczki, dobrego wykonania kontraktu, celne, przetargowe-wadialne i inne) oraz według prawa wekslowego (głównie: poręczenie spłaty kredytu lub pożyczki, zapłaty za towar lub usługę i inne).

Proces wystawiania gwarancji i poręczeń oraz zakres wymaganych informacji jest analogiczny do tego, jaki obowiązuje w odniesieniu do kredytów. Bank stosuje to samo podejście do oceny ryzyka kredytowego jak w przypadku ekspozycji bilansowych.

### Leasing operacyjny

Bank Zachodni WBK S.A. leasinguje powierzchnię biurową zgodnie z umowami leasingu operacyjnego. Standardowo umowy zawierane są na 5-10 lat. Całkowite zobowiązanie z tytułu wszystkich umów nieodwołalnego leasingu operacyjnego (łącznie z wartością wieczystego użytkowania gruntów) prezentuje następująca tabela.

	w mln zł	
Płatności leasingowe wg terminów zapadalności	31.12.2013	31.12.2012
poniżej 1 roku	252,0	157,5
od 1 roku do 5 lat	615,4	490,8
powyżej 5 lat	373,9	245,7
<b>Razem</b>	<b>1 241,3</b>	<b>894,0</b>

## Tytuły egzekucyjne i wartość zabezpieczeń

Poniżej podano ilość i wartość tytułów egzekucyjnych wystawionych przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2013 r. w porównaniu z rokiem poprzednim.

w mln zł

Rodzaj należności	31.12.2013		31.12.2012	
	Ilość	Wartość	Ilość	Wartość
Kredyty dla ludności	66 705	363,8	29 077	179,5
Kredyty gospodarcze	3 987	884,9	2 335	1 130,3
<b>Razem</b>	<b>70 692</b>	<b>1 248,7</b>	<b>31 412</b>	<b>1 309,8</b>

Wartość zabezpieczeń ustanowionych na rachunkach i aktywach kredytobiorców oraz przedmiotach leasingu - w ramach Banku Zachodniego WBK S.A. - wyniosła 56 714,6 mln zł na dzień 31 grudnia 2013 r. wobec 30 681,6 mln zł na dzień 31 grudnia 2012 r.

## 5. Uwarunkowania realizacji wyniku finansowego w 2014 r.

Następujące uwarunkowania zewnętrzne będą miały istotny wpływ na poziom wyników finansowych i działalność Banku Zachodniego WBK S.A. w 2014 r.:

- Prognozowana dalsza poprawa wzrostu gospodarczego w gospodarce światowej, w szczególności w strefie euro, oznaczająca lepsze perspektywy dla polskiego eksportu.
- Poprawa na rynku pracy i wzrost realnych dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych, która może pozytywnie wpływać na nowe kredyty konsumpcyjne i mieszkaniowe.
- Dalsze ożywienie popytu krajowego, zarówno konsumpcji prywatnej, jak i inwestycji.
- Podwyżki stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej w reakcji na przyspieszenie wzrostu gospodarczego i stopniowy wzrost inflacji.
- Zmiany kosztów finansowania aktywów zależne od tempa i skali zmian podstawowych stóp procentowych, zmian kursu złotego, kształtowania się sytuacji płynnościowej sektora bankowego i intensywności konkurencji cenowej pomiędzy bankami w zakresie pozyskiwania depozytów.
- Możliwy wzrost zmienności na rynkach finansowych w przypadku rozczarowania rynków tempem poprawy światowego wzrostu gospodarczego lub działaniami banków centralnych.
- Dalszy rozwój sytuacji na globalnych rynkach akcji i jego wpływ na zainteresowanie nabywaniem jednostek funduszy inwestycyjnych lub alternatywne utrzymywanie oszczędności w postaci bezpiecznych depozytów bankowych.



## X. Relacje Inwestorskie

### 1. Relacje inwestorskie w Banku Zachodnim WBK S.A.

Bank Zachodni WBK S.A. kładzie duży nacisk na prowadzenie skutecznej komunikacji z akcjonariuszami i środowiskiem inwestorskim. Głównym zadaniem Biura ds. Relacji Inwestorskich jest utrzymywanie relacji z inwestorami instytucjonalnymi i analitykami giełdowymi, polegających na proaktywnym informowaniu o rozwoju Banku i innych istotnych faktach, które mogą mieć wpływ na podejmowane przez nich działania lub zaspokajając ich zapotrzebowanie informacyjne. Celem tych działań jest propagowanie i wspieranie wizerunku Banku Zachodniego WBK S.A. na rynku kapitałowym.

W 2013 r. kontynuowano realizację typowych działań z zakresu relacji inwestorskich. Inwestorzy, akcjonariusze i analitycy giełdowi mieli okazję spotykać się z Zarządkiem Banku na licznych konferencjach brokerskich w Polsce i zagranicą, a także podczas prezentacji typu „road-shows” i spotkań indywidualnych. Bank Zachodni WBK S.A. uczestniczył w ośmiu międzynarodowych konferencjach inwestorskich. W ciągu całego roku Zespół Relacji Inwestorskich odbył 76 spotkań z inwestorami podczas „road-shows” oraz ponad 200 spotkań w inwestorami i analitykami.

W związku z ogłoszeniem fuzji z Kredyt Bankiem S.A. w dniu 4 lutego 2013 r. zorganizowano Dzień Inwestora. Przedstawiciele Zarządu Banku oraz Rady Nadzorczej zaprezentowali plan połączenia oraz długoterminowe cele strategiczne dla połączonego podmiotu.

Tradycyjnie, jak co roku, zorganizowano cztery konferencje dla analityków poświęcone wynikom kwartalnym, które - zgodnie z najlepszymi praktykami - były transmitowane przez internet w języku polskim i angielskim, a nagrania z nich zostały udostępnione na stronach internetowych Banku ([www.inwestor.bzwbk.pl](http://www.inwestor.bzwbk.pl)).

W internetowym serwisie relacji inwestorskich ([www.inwestor.bzwbk.pl](http://www.inwestor.bzwbk.pl)) dostępne są wszystkie bieżące informacje na temat najważniejszych wydarzeń dotyczących Banku Zachodniego WBK S.A.

### 2. Kapitał zakładowy, akcjonariat i notowania akcji

#### Kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. i zmiany w strukturze akcjonariatu

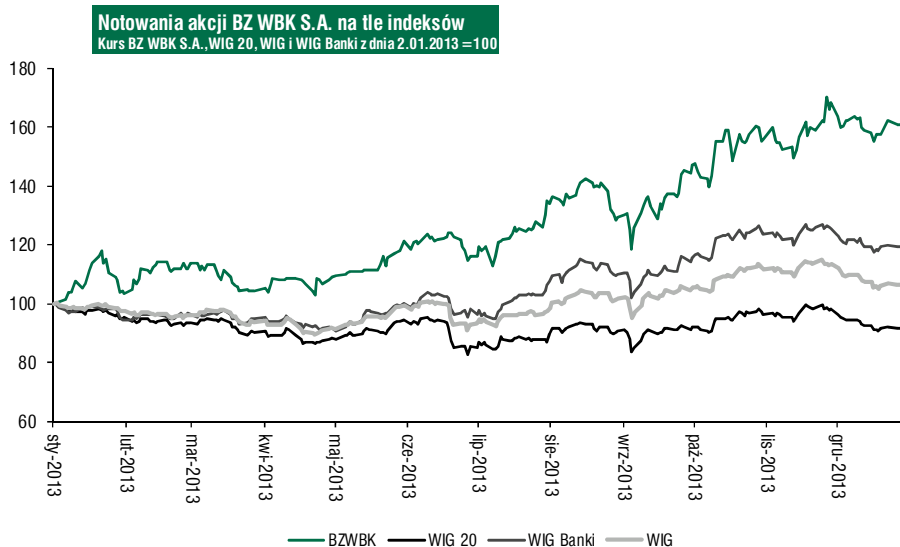
Na dzień 31 grudnia 2013 r. kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 935 450 890 zł i dzielił się na 93 545 089 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda. Jedynym akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% głosów na Walnym Zgromadzeniu (WZ) Banku Zachodniego WBK S.A. był Banco Santander S.A., którego udział wynosił 70%.

Więcej informacji nt. kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r. zawiera sekcja „Zmiany w strukturze kapitału zakładowego po fuzji prawnej” w rozdziale IV „Fuzja prawna i procesy integracyjne”.

Poszczególne serie akcji na dzień 31 grudnia 2013 r. zaprezentowano w rozdziale XII „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2013 r.”

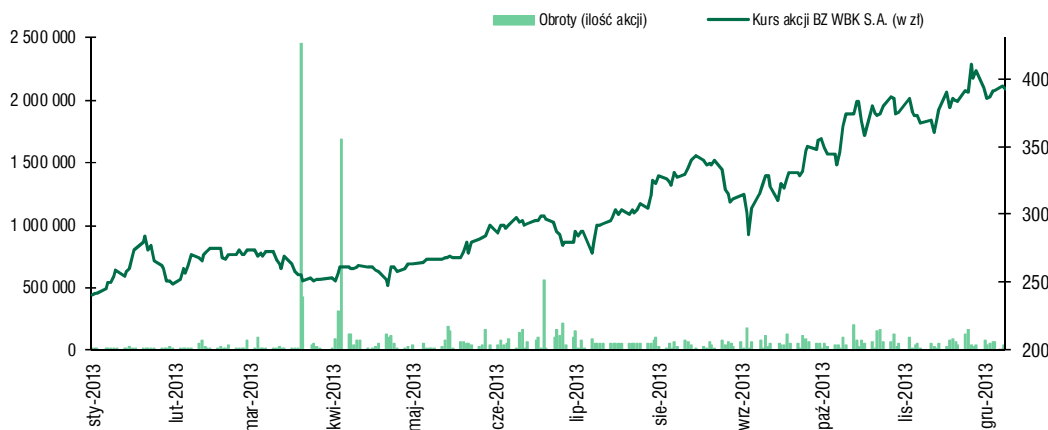
#### Kurs akcji Banku Zachodniego WBK S.A. na tle rynku

W 2013 r. notowania akcji Banku Zachodniego WBK S.A. znajdowały się w wyraźnym trendzie wzrostowym, kontynuując pozytywne tendencje z lat poprzednich. Kurs przyrastał w równomiernym tempie, umożliwiając inwestorom osiągnięcie imponującej rocznej stopy zwrotu w wysokości 60,2% (tj. z poziomu 241,9 na 28 grudnia 2012 r. do 387,6 na 30 grudnia 2013 r.). Ponadto - na podstawie uchwały WZ z dnia 17 kwietnia 2013 r. - Bank wypłacił w maju dywidendę z zysku za 2012 r. w wysokości 7,6 zł za akcję, co dodatkowo wzmocniło roczną rentowność inwestycji w akcje Banku. W tym samym czasie Indeks Banki zyskał 21%, WIG zwiększył się o 8%, a WIG-20 stracił na wartości 7%.



Rekordowe wycenie banku sprzyjał nie tylko ogólnie korzystny klimat wokół branży bankowej na rodzimym parkiecie, ale również doniesienia o pomyślnej finalizacji połączenia operacyjnego z byłym Kredyt Bankiem. Uwadze rynku nie uszło podpisanie umowy inwestycyjnej, na mocy której Bank Zachodni WBK S.A. na początku 2014 r. stanie się właścicielem 60% akcji Santander Consumer Bank i zwiększy swoją kapitalizację. Pod wpływem tej informacji, na koniec listopada cena akcji odnotowała najwyższy w swojej historii poziom 418 zł.

**Kurs akcji BZ WBK S.A. i ich wolumen w obrocie giełdowym w 2013 r.**



Ze względu na silną tendencję wzrostową walory banku okazały się najlepszą inwestycją w prestiżowym gronie WIG20, do którego spółka powróciła po dłuższej przerwie. W wyniku przeprowadzonej w marcu 2013 r. wtórnej oferty sprzedaży pakietu blisko 20 mln akcji przez KBC NV oraz Santander Bank S.A. o wartości 4,9 mld złotych, liczba akcji Banku Zachodniego WBK S.A. znajdujących się w wolnym obrocie giełdowym wzrosła do poziomu 30%. W związku przekroczeniem progu w wysokości 10% udziału takich akcji w kapitale zakładowym, spółka została ponownie włączona w skład głównych indeksów giełdowych (w tym: MSCI Poland, WIG, WIG Poland, WIG20, WIG 30, WIG Banki, WIGdiv, Respect Indeks). Poprzednio, tj. od 1 kwietnia 2011 r., ze względu na strukturę akcjonariatu, akcje Banku Zachodniego WBK S.A. nie mogły być ujmowane w portfelach indeksów giełdowych.

Kluczowe dane dot. akcji BZ WBK S.A.	2013	2012
Cena akcji na koniec roku (w zł)	387,6	241,9
Najwyższy kurs zamknięcia w roku (w zł)	410,0	242,9
Data wystąpienia najwyższego kursu zamknięcia	27-11-2013	21-12-2012; 27-12-2012
Najniższy kurs zamknięcia akcji w roku (w zł)	241,0	221,0
Data wystąpienia najniższego kursu zamknięcia	2-01-2013	17-01-2012
Wskaźnik cena/zysk (P/E) na koniec roku	22,5	13,2
Liczba akcji na koniec roku (w szt.)	93 545 089,0	74 637 631,0
Kapitalizacja na koniec roku (w mln zł)	36 258,1	18 054,8
Średnia wartość obrotów w roku (mln zł)	25,9	0,3
Dywidenda na akcję ( w zł)	10,7	7,6

## Dywidenda na akcje

Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. zarekomenduje wypłatę dywidendy dla akcjonariuszy za 2013 r. w wysokości 10,70 zł na jedną akcję. Ostateczna decyzja o wypłacie dywidendy i jej wysokości zostanie podjęta przez Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A.

W dniu 17 kwietnia 2013 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. podjęło uchwałę o przeznaczeniu na dywidendę dla akcjonariuszy kwoty 710,9 mln zł z zysku netto Banku za 2012 r. Dywidenda na jedną akcję wyniosła 7,60 zł i została wypłacona w dniu 17 maja 2013 r.

Wysokość dywidendy wypłaconej akcjonariuszom Banku Zachodniego WBK S.A. w latach 2009-2013 prezentuje tabela w rodz. II „Podstawowe informacje”, część 1 „Historia i zakres działalności Banku Zachodniego WBK S.A.”.

## 3. Ocena wiarygodności finansowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Bank Zachodni WBK S.A. współpracuje z agencją ratingową Fitch Ratings, która dokonuje oceny jego wiarygodności finansowej w oparciu o dwustronną umowę.

W dniu 10 stycznia 2013 r. - w reakcji na fuzję prawną Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. - agencja Fitch Ratings wydała komunikat, w którym potwierdziła międzynarodowe ratingi Banku Zachodniego WBK S.A. z 14 czerwca 2012 r. i wycofała ratingi Kredyt Banku S.A. Oceny Banku zostały ponownie podtrzymane w komunikacie Fitch Ratings z dnia 4 grudnia 2013 r. Jednocześnie - w związku z planowaną emisją niezabezpieczonych obligacji z prawem pierwszeństwa w łącznej wysokości 500 mln zł - agencja przyznała Bankowi długoterminowy rating krajowy na poziomie „A+(pol)EXP”.

Poniżej zestawiono oceny ratingowe Banku Zachodniego WBK SA obowiązujące na dzień zatwierdzenia do publikacji raportu rocznego (26.02.2014 r.).

Rodzaj ratingu	Ratingi międzynarodowe Fitch Ratings z dnia 14.06.2012 r.	Ratingi krajowe Fitch Ratings z dnia 4.12.2013 r.
	potwierdzone w komunikacie z dnia 10.01.2013 r. i 4.12.2013*	
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	BBB	
Perspektywa utrzymania oceny długoterminowej	stabilna	
Rating krótkoterminowy podmiotu (Short-term IDR)	F3	
Rating indywidualny VR (Viability Rating)	bbb	
Rating wsparcia	2	
Długoterminowy rating krajowy		A+ (pol)
Długoterminowy rating krajowy niezabezpieczonego długu z prawem pierwszeństwa		A+ (pol)
Długoterminowy rating krajowy niezabezpieczonych obligacji z prawem pierwszeństwa w wysokości 500 mln zł		A+ (pol) EXP

\* Rating BZ WBK obowiązujący na dzień 31.12.2012 r. i 31.12.2013 r.

Długoterminowy rating IDR Banku Zachodniego WBK S.A. bazuje na wewnętrznej sile Banku oraz gotowości większościowego akcjonariusza, tj. Banco Santander (z ratingiem „BBB+”/perspektywa stabilna) do udzielenia mu ewentualnego wsparcia. Rating indywidualny VR odzwierciedla szeroką sieć dystrybucyjną, stabilne wyniki finansowe, dobrą pozycję płynnościową i kapitałową oraz stabilną strukturę finansowania opartą o depozyty klientów. Wg Fitch Ratings ryzyka wynikające z zaangażowania Banku w nieruchomości komercyjne i walutowe kredyty hipoteczne są adekwatnie zabezpieczone dzięki osiągniętej kapitalizacji i utrzymywanym na dobrym poziomie zyskom przed odpisami z tytułu utraty wartości należności kredytowych. W związku z planowanym nabyciem 60% akcji Santander Consumer Bank (SCB) można oczekiwać nieznacznych zmian w profilu kredytowym Banku.

Utrzymanie ratingu wsparcia na poziomie „2” wyraża przekonanie agencji o wysokiej gotowości Banco Santander S.A. do udzielenia połączonemu podmiotowi ewentualnego wsparcia z uwagi na jego strategiczne znaczenie dla Grupy Santander.

W ocenie agencji Fitch, zarówno podwyższenie, jak i obniżenie długoterminowego ratingu IDR Banku Zachodniego WBK S.A. jest mało prawdopodobne. Negatywny wpływ na rating indywidualny VR mógłby mieć nasilający się kryzys w strefie euro ze względu na możliwość wzrostu rezerw z tytułu utraty wartości.

# XI. Zarządzanie ryzykiem

## 1. Podstawowe zasady i struktura zarządzania ryzykiem Banku Zachodniego WBK S.A.

### Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem

Głównym celem zarządzania ryzykiem w Banku Zachodnim WBK S.A. jest prowadzenie efektywnej i bezpiecznej działalności pozwalającej na rozwój w ramach wyznaczonych parametrów ryzyka. Tryb zarządzania ryzykiem określają standardy obowiązujące w sektorze bankowym oraz wytyczne zawarte w regulacjach i rekomendacjach nadzorczych, obejmujące m.in. ryzyko operacyjne, ryzyko kredytowe, ryzyko rynkowe oraz ryzyko płynności.

Zarządzanie ryzykiem w Banku Zachodnim WBK S.A. odbywa się w ramach profilu ryzyka, który został zatwierdzony przez Komitet Zarządzania Ryzykiem i wynika z przyjętego ogólnego poziomu akceptacji ryzyka. Poziom akceptowalnego ryzyka jest wyrażony w postaci zdefiniowanych i skwantyfikowanych limitów i zapisany w „Deklaracji akceptowalnego poziomu ryzyka”, zatwierdzonej przez Zarząd i zaakceptowanej przez Radę Nadzorczą. Limity wyznaczone są przy wykorzystaniu testów warunków skrajnych, aby zagwarantować stabilność pozycji Banku nawet w przypadku zrealizowania się sytuacji nadzwyczajnych. Na podstawie globalnych limitów ryzyka wyznaczone są limity obserwacyjne oraz konstruowane polityki zarządzania ryzykiem.

W ramach zintegrowanej struktury zarządzania ryzykiem, wyodrębnione zostały jednostki odpowiedzialne za pomiar, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka, co gwarantuje niezależność funkcji zarządzania ryzykiem od jednostek podejmujących ryzyko. Jednostki te działają w obrębie zakresu odpowiedzialności wyznaczonego przez polityki zarządzania ryzykiem, regulujące proces identyfikacji, pomiaru i raportowania poziomu podejmowanego ryzyka oraz regularnego ustalania limitów ograniczających skalę narażenia na poszczególne rodzaje ryzyka.

W 2013 r. jednym z kluczowych priorytetów było sprawne przeprowadzenie fuzji Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. w zakresie integracji polityk, procesów i systemów zarządzania ryzykiem.

### Struktura zarządzania ryzykiem w Banku Zachodnim WBK S.A.

Zarząd Banku odpowiada za wdrożenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem, zgodnego z wymogami regulacyjnymi oraz regulacjami wewnętrznymi. Zakres ten obejmuje: ustanowienie struktury organizacyjnej dostosowanej do wielkości i profilu podejmowanego ryzyka, podział odpowiedzialności zapewniający niezależność funkcji pomiaru i kontroli ryzyka od działalności operacyjnej, wprowadzenie polityk zarządzania ryzykiem oraz zapewnienie adekwatnej polityki informacyjnej.

Zarząd wypełnia funkcję zarządzania ryzykiem, działając w ramach Komitetu Zarządzania Ryzykiem (KZR), odpowiedzialnego za wyznaczanie strategii zarządzania ryzykiem w Banku, w tym identyfikację istotnych rodzajów ryzyka, określanie akceptowalnego poziomu ryzyka oraz definiowanie metod pomiaru, kontrolowania, monitorowania i raportowania ryzyka.

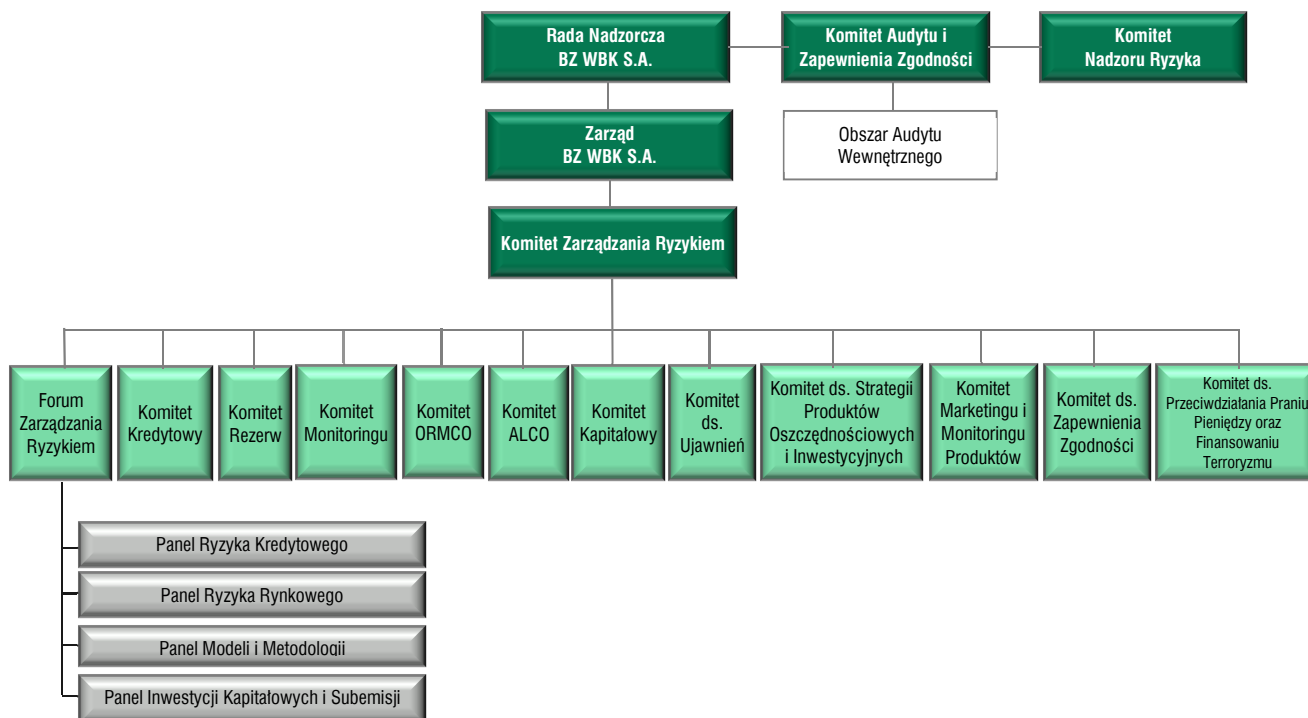
Komitet Zarządzania Ryzykiem nadzoruje działalność komitetów zarządzania ryzykiem powołanych przez Zarząd Banku. Komitety te - działając w obrębie wyznaczonych przez Zarząd kompetencji - bezpośrednio odpowiadają za rozwijanie metod zarządzania ryzykiem i monitorowanie poziomu ryzyka w określonych obszarach.

Obecnie KZR nadzoruje działalność następujących komitetów ryzyka:

- ✓ Forum Zarządzania Ryzykiem, działające w ramach 4 paneli kompetencyjnych: Panelu Ryzyka Kredytowego, Panelu Ryzyka Rynkowego, Panelu Modeli i Metodologii oraz Panelu Inwestycji Kapitałowych i Subemisji,
- ✓ Komitet Kredytowy,
- ✓ Komitet Rezerw,
- ✓ Komitet Monitoringu,
- ✓ Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCO),
- ✓ Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO),
- ✓ Komitet Kapitałowy,
- ✓ Komitet ds. Ujawnień,
- ✓ Komitet ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych,

- ✓ Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów,
- ✓ Komitet ds. Zapewnienia Zgodności,
- ✓ Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy oraz Finansowaniu Terroryzmu.

Struktura ładu korporacyjnego w zakresie nadzoru i zarządzania ryzykiem



## 2. Istotne czynniki ryzyka w 2013 r.

### Ryzyko kredytowe

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował dotychczasową konserwatywną politykę zarządzania ryzykiem kredytowym, budując portfel o wysokiej jakości. Bank stale udoskonala procesy i procedury pomiaru, monitorowania i zarządzania ryzykiem portfela kredytowego, dostosowując je również do nowelizowanych wymogów nadzorczych, w tym szczególnie do Rekomendacji KNF. W minionym roku nadal obserwowano istotne spowolnienie gospodarcze, a wraz z nim wzrost kosztów ryzyka i pogorszenie sytuacji finansowej klientów, w szczególności w segmencie korporacyjnym. Bank wnikliwie analizował rozwój sytuacji na rynku makroekonomicznym, jak również monitorował ekspozycję kredytową w poszczególnych segmentach klientów i branżach gospodarki w celu zapewnienia odpowiedniej i szybkiej reakcji oraz adekwatnego dostosowania parametrów polityki kredytowej. Bank dokonywał również zmian w zarządzaniu polityką cenową w odpowiedzi na obniżki bazowych stóp procentowych.

### Ryzyko rynkowe z uwzględnieniem ryzyka płynności

Ze względu na szybszy i głębszy niż oczekiwano spadek stóp procentowych w 2013 r. odnotowano niższy od planowanego poziom dochodu odsetkowego netto. Wrażliwość dochodu odsetkowego Banku na spadek stóp procentowych mieściła się w przyjętych limitach ryzyka. Tym niemniej Bank w trakcie roku podejmował działania zmierzające do zmniejszenia wrażliwości marży odsetkowej netto (m.in. poprzez stopniową zmianę struktury przeszacowania portfela kredytowego) oraz zwiększenia dochodów pozaodsetkowych (m.in. poprzez sprzedaż aktywów).

Bank podejmował również działania mające na celu minimalizację negatywnego wpływu odpływu bazy depozytowej po fuzji z Kredyt Bankiem S.A. na finansowanie aktywów. Wzmocniono stabilność bazy depozytowej m.in. poprzez pozyskanie długoterminowych depozytów w segmencie detalicznym oraz finansowania z alternatywnych źródeł (emisja obligacji własnych).

W 2013 r., podobnie jak w roku poprzednim, Bank Zachodni WBK S.A. przywiązywał dużą wagę do zachowania bezpiecznej relacji kredytów do depozytów, która na koniec 2013 r. wyniosła 85,9% oraz kontroli kluczowych miar płynności krótko- i długookresowej. W obliczu ujednolicenia polityki cenowej po połączeniu z Kredyt Bankiem S.A. oraz w kontekście rekordowo niskiego poziomu stóp procentowych, działania Banku skupiały się na kontroli stabilności bazy depozytowej, będącej głównym źródłem finansowania Banku Zachodniego WBK S.A.

W IV kwartale 2013 r. Bank wyemitował własne papiery wartościowe w złotych na łączną kwotę 500 mln PLN o 3-letnim terminie zapadalności, dodatkowo wzmacniając strukturę długoterminowego finansowania.

## Ryzyko operacyjne

Szczególnym zadaniem w ramach zarządzania ryzykiem operacyjnym w 2013 r. były działania związane z fuzją Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. Aby zachować najwyższe standardy zarządzania ryzykiem operacyjnym w tym dynamicznym okresie, każda konsolidowana działalność oraz wszystkie projekty integracyjne objęte zostały dogłębną analizą pod kątem tego ryzyka. Ponadto zunifikowano standardy i narzędzia zarządzania ryzykiem operacyjnym zapewniając jednolity proces zarządzania tą kategorią ryzyka w całej organizacji.

## 3. Zarządzanie ryzykiem kredytowym

### Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe oznacza możliwość poniesienia straty w wyniku niespłacenia przez dłużnika w terminie zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami i innymi opłatami. Ryzyko kredytowe przejawia się także w spadku wartości aktywów kredytowych i udzielonych zobowiązań warunkowych w następstwie pogorszenia oceny jakości kredytowej dłużnika. Pomiar ryzyka kredytowego opiera się na oszacowaniu wielkości aktywów kredytowych ważonych ryzykiem, przy czym stosowane wagi ryzyka uwzględniają zarówno prawdopodobieństwo zaniechania spłat, jak i wielkość możliwej do poniesienia straty w przypadku niedotrzymania warunków umowy przez kredytobiorcę.

Ryzyko kredytowe Banku wynika głównie z działalności kredytowej w segmencie detalicznym, korporacyjnym i na rynku międzybankowym. Jest ono zarządzane w ramach polityki ustalonej przez Zarząd na bazie przyjętych procedur kredytowych oraz poprzez system limitów kompetencyjnych. Stosowany przez Bank wewnętrzny system monitoringu oraz klasyfikacji kredytów umożliwia wczesne wykrywanie sytuacji grożących pogorszeniem jakości portfela kredytowego. Ponadto Bank stosuje narzędzia ograniczania ryzyka kredytowego w postaci zabezpieczeń (finansowych i rzeczowych) oraz szczególnych warunków umownych i klauzul, tzw. covenants.

Zarządzając ryzykiem kredytowym, Bank podejmuje działania na podstawie bieżącej analizy otoczenia makroekonomicznego oraz wewnętrznych analiz poszczególnych portfeli kredytowych. Stosowane przez Bank zaawansowane narzędzia do oceny ryzyka kredytowego pozwalają na podjęcie działań zaradczych w przypadku pojawienia się pierwszych sygnałów zmian w jakości lub strukturze portfela kredytowego.

### Polityka kredytowa

W 2013 r. Bank kontynuował dotychczasową politykę zarządzania ryzykiem kredytowym, łącząc dbałość o utrzymanie odpowiedniego poziomu ryzyka kredytowego z działaniami na rzecz rozwoju wolumenów biznesowych i zwiększania udziału w rynku. Wraz ze zmieniającymi się warunkami makroekonomicznymi, optymalizowano polityki kredytowe, dostosowując je do przewidywanego tempa wzrostu gospodarczego i skrupulatnie monitorując ponoszone ryzyko.

Prowadzona przez bank polityka umożliwia zrównoważony wzrost portfeli kredytowych, zapewnia im wysoką jakość oraz dobrą rentowność. W działalności kredytowej, Bank przywiązuje dużą wagę do przestrzegania regulacji i norm ostrożnościowych. Priorytetem jest też wysoka jakość obsługi klientów. W 2013 r. zrealizowanych zostało szereg projektów, które stawiały sobie za cel podwyższenie poziomu satysfakcji klientów.



Na politykę kredytową Banku składa się zbiór zasad i wytycznych zawartych w systemie procedur i polityk kredytowych, które poddawane są regularnym przeglądom. Ważnym elementem polityki kredytowej banku są wewnętrznie ustalone limity, które pozwalają na monitorowanie koncentracji zaangażowania w poszczególnych obszarach gospodarki, regionach geograficznych i walutach.

Obowiązujący w Banku system podejmowania decyzji kredytowych dopasowany jest do specyfiki i wymagań poszczególnych segmentów klientów. Kompetencje osób akceptujących ryzyko kredytowe uzależnione są od umiejętności, doświadczenia oraz poziomu ryzyka danej transakcji kredytowej. Każda osoba uczestnicząca w procesie kredytowym ma jasno zdefiniowany zakres swoich kompetencji, które podlegają regularnym przeglądom. Najwyższe zaangażowania kredytowe są akceptowane przez Komitet Kredytowy.

## Proces podejmowania decyzji kredytowych

System obowiązujących w Banku kompetencji kredytowych reguluje instrukcja „Kompetencje kredytowe w Banku Zachodnim WBK S.A.". Wskazuje ona zakres kompetencji dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i pracowników uczestniczących w procesie kredytowym.

Proces podejmowania decyzji kredytowych - jako element zarządzania ryzykiem - opiera się na systemie indywidualnych kompetencji kredytowych dostosowanych do wiedzy i doświadczenia pracowników oraz obszarów działalności kredytowej Banku (bankowość oddziałowa, biznesowa i korporacyjna). Zaangażowania powyżej 25 mln zł akceptowane są przez Komitet Kredytowy, w skład którego wchodzi przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla. Ustanowiony system kompetencji zapewnia rozdzielenie funkcji zatwierdzania ryzyka transakcji od funkcji sprzedażowych.

## Klasyfikacja kredytowa

Bank dynamicznie rozwija narzędzia stosowane do oceny ryzyka kredytowego, dostosowując je do wytycznych i regulacji nadzorczych z uwzględnieniem najlepszych praktyk rynkowych w zakresie zarządzania ryzykiem i rachunkowości. Modele oceny ryzyka kredytowego wykorzystywane są przez Bank dla najistotniejszych portfeli kredytowych, w tym klientów korporacyjnych, MŚP, kredytów mieszkaniowych, portfela na finansowanie nieruchomości dochodowych, kredytów gotówkowych, kart kredytowych i limitów w kontaktach osobistych.

Bank prowadzi okresowy monitoring klasyfikacji kredytowej według zasad opisanych w podręcznikach kredytowych. Dodatkowo dla wybranych modeli realizowany jest proces automatycznej weryfikacji klasy ryzyka w oparciu o długość opóźnienia w spłacie lub analizę danych behawioralnych klienta. Weryfikacja klasyfikacji następuje również w przypadku podejmowania kolejnych decyzji kredytowych.

## Przeglądy kredytowe

Bank dokonuje regularnych przeglądów mających na celu ustalenie rzeczywistej jakości portfela kredytowego, właściwej klasyfikacji i adekwatności rezerw, co pozwala na obiektywną ocenę profesjonalizmu w zarządzaniu kredytami. Przeglądy dokonywane są przez Departament Przeglądów Kredytowych i Departament Kontroli i Oceny Jakości, które są niezależne od jednostek podejmujących ryzyko kredytowe w ramach swoich kompetencji.

## Zabezpieczenia

Centrum Zabezpieczeń i Dokumentacji Kredytowej jest odpowiedzialne za tworzenie i funkcjonowanie zabezpieczeń zgodnie z polityką kredytową dla wszystkich segmentów biznesowych, zapewnienie jednolitych w Banku procedur wewnętrznych w zakresie zabezpieczeń oraz sprawny i prawidłowy przebieg procesów ich ustanawiania, monitorowania i zwalniania. Ponadto wspiera jednostki kredytowe w procesie podejmowania decyzji kredytowych i tworzenia polityk kredytowych, a także gromadzi dane na temat zabezpieczeń oraz zapewnia odpowiednią informację zarządczą.

## Testy warunków skrajnych ryzyka kredytowego

Testy warunków skrajnych są jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, służącym do oceny potencjalnego wpływu na sytuację Banku zdarzeń zachodzących w otoczeniu, zmian we wskaźnikach finansowych i makroekonomicznych, a także zmian w profilu ryzyka. W ramach testów przeprowadzana jest ocena potencjalnych zmian jakości portfeli kredytowych w przypadku wystąpienia niekorzystnych zdarzeń. Proces ten dostarcza także informacji zarządczej o adekwatności ustalonych limitów i alokowanego kapitału wewnętrznego.

## Kalkulacja utraty wartości

W Banku Zachodnim WBK S.A. odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości należności kredytowych tworzone są według zasad MSR/MSSF. Odzwierciedlają one utratę wartości aktywów kredytowych, która zostaje uznana w przypadku, gdy Bank posiada obiektywny dowód na to, że nie będzie w stanie odzyskać należności zgodnie z zawartą umową kredytową. Obiektywne przesłanki utraty wartości zostały zdefiniowane zgodnie z rekomendacjami Komitetu Bazylejskiego oraz według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR 39).

Utrata wartości mierzona jest na podstawie szacunkowej możliwej do odzyskania kwoty. Analizując utratę wartości należności kredytowych, Bank stosuje podejście indywidualne (dla ekspozycji indywidualnie istotnych, dla których rozpoznane zostały obiektywne dowody utraty wartości) oraz portfelowe (dla ekspozycji indywidualnie nieistotnych, dla których rozpoznane zostały obiektywne dowody utraty wartości oraz dla ekspozycji o niezidentyfikowanym zagrożeniu utratą wartości).

Dwa razy do roku Bank porównuje założenia i parametry wykorzystywane w kalkulacji utraty wartości ze stanem faktycznym, uwzględniając wpływ zmiany warunków ekonomicznych, zmiany w politykach kredytowych i strategiach odzyskiwania należności. Tym samym zapewnia adekwatność tworzonych odpisów. Za realizację polityki w zakresie utrzymywania adekwatnego poziomu odpisów odpowiedzialny jest Komitet Rezerw.

Należności kredytowe w podziale na portfele z utratą wartości i bez utraty wartości

		mln zł	
<b>Należności od klientów wg rodzaju portfeli z utratą wartości</b>		<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2012</b>
Portfel brutto oceniany indywidualnie		3 237,2	1 066,2
Utrata wartości		(1 489,1)	(514,8)
<b>Portfel netto oceniany indywidualnie (z utratą wartości)</b>		<b>1 748,1</b>	<b>551,4</b>
Portfel brutto oceniany kolektywnie		2 170,2	1 026,6
Utrata wartości		(1 433,5)	(606,2)
<b>Portfel netto oceniany kolektywnie (z utratą wartości)</b>		<b>736,7</b>	<b>420,4</b>
Portfel bez utraty wartości		65 352,0	38 712,6
- nieprzeterminowany		62 185,9	37 343,9
- przeterminowany		3 166,1	1 368,7
Rezerwa IBNR		(433,0)	(324,4)
<b>Portfel netto bez utraty wartości</b>		<b>64 919,0</b>	<b>38 388,2</b>
Pozostałe należności		210,7	104,7
<b>Razem należności od klientów (z utratą wartości)</b>		<b>67 614,5</b>	<b>39 464,7</b>

## 4. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności

Podstawowym celem polityki prowadzonej przez Bank Zachodni WBK S.A. w obszarze ryzyka rynkowego jest ograniczenie wpływu zmienności stóp procentowych i kursów walutowych na rentowność i wartość rynkową Banku, podwyższanie dochodów w ramach ściśle określonych parametrów ryzyka oraz zapewnienie płynności Banku.

Ryzyko rynkowe towarzyszące działalności Banku w głównej mierze wynika z usług świadczonych na rzecz klientów oraz transakcji własnych z wykorzystaniem instrumentów dłużnych, walutowych oraz kapitałowych.

## Ryzyko rynkowe

Forum Zarządzania Ryzykiem zatwierdza strategię i polityki zarządzania ryzykiem rynkowym, a także limity stanowiące maksymalny dopuszczalny poziom ekspozycji na poszczególne rodzaje ryzyka zgodnie z przyjętą „Deklaracją akceptowalnego poziomu ryzyka”.

Strategiczne decyzje Zarządu podejmowane są na bazie rekomendacji Forum Zarządzania Ryzykiem. Zarząd scedował na to gremium bezpośredni nadzór nad zarządzaniem ryzykiem rynkowym.

ALCO - wspierane przez Pion Zarządzania Finansami - jest odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem rynkowym księgi bankowej, natomiast ryzykiem rynkowym księgi handlowej zarządza Pion Global Banking & Markets Banku Zachodniego WBK S.A.

### Identyfikacja i ocena ryzyka rynkowego

Za zarządzanie ryzykiem stopy procentowej i ryzykiem walutowym w portfelu bankowym odpowiedzialny jest Pion Zarządzania Finansami. Pion Global Banking & Markets odpowiada za zarządzanie ryzykiem rynkowym księgi handlowej.

Odpowiedzialność za pomiar, monitorowanie i raportowanie poziomu ryzyka rynkowego oraz zgodności z limitami ryzyka spoczywa na Pionie Zarządzania Ryzykiem, który dokonuje regularnych przeglądów ekspozycji ryzyka rynkowego i raportuje do Forum Zarządzania Ryzykiem.

Przyjęty podział odpowiedzialności zapewnia pełne rozdzielenie zarządzania ryzykiem portfela bankowego i handlowego oraz niezależność funkcji pomiaru i raportowania ryzyka od jednostek zarządzających i podejmujących ryzyko.

Przyjęte przez Bank polityki zarządzania ryzykiem rynkowym wyznaczają szereg miar w postaci limitów i wskaźników zarówno obligatoryjnych, jak i obserwacyjnych. Proces przeglądu limitów oraz aktualizacji akceptowalnego poziomu ryzyka rynkowego odbywa się na bazie rocznej i jest koordynowany przez Departament Ryzyka Finansowego w Pionie Zarządzania Ryzykiem.

Na potrzeby kontroli ryzyka portfela bankowego, w Banku Zachodnim WBK S.A. ustanowiono maksymalne limity wrażliwości na ryzyko zmiany stóp procentowych:

- Wrażliwości wyniku odsetkowego netto (NII - wrażliwość na równoległe przesunięcie krzywej dochodowości o 100 p.b.).
- Wrażliwości ekonomicznej wartości kapitału (MVE – wrażliwość na równoległe przesunięcie krzywej dochodowości o 100 p.b.)

### Miary wrażliwości w 2013 r.

w tys. zł	Wrażliwość wyniku odsetkowego netto (NII)		Wrażliwość ekonomiczna kapitału (MVE)	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
<b>Jednodniowy okres utrzymywania pozycji</b>				
Maksymalny	114	90	94	140
Sredni	76	48	45	70
Na koniec okresu	84	90	92	131
<b>Wartość limitu</b>	<b>130</b>	<b>75</b>	<b>200</b>	<b>150</b>

W 2013 r. nie odnotowano przekroczeń limitów globalnych NII oraz MVE na portfelu księgi bankowej.

Do ograniczania i kontroli ekspozycji ryzyka rynkowego na portfelu handlowym Bank Zachodni WBK S.A. stosuje następujące miary i limity:

- dzienny limit VAR dla ryzyka stopy procentowej i ryzyka walutowego,
- limit PV01 ustalony dla poszczególnych walut i terminów przeszacowania transakcji,
- maksymalny limit pozycji całkowitej oraz otwartej pozycji dla indywidualnych walut,
- mechanizm stop-loss.

Z uwagi na to, że powyższe miary odnoszą się do kalkulacji potencjalnej straty w normalnych warunkach rynkowych, Bank Zachodni WBK S.A. wykorzystuje również testy warunków skrajnych, które prezentują szacunek potencjalnych strat w przypadku wystąpienia skrajnych warunków na rynku.

## Miary ryzyka na 31.12.2013 r. dotyczące Banku Zachodniego WBK S.A.

w tys. zł.	Ryzyko stopy procentowej VAR		Ryzyko walutowe VAR	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Jednodniowy okres utrzymywania pozycji				
Średni	1 958	2 089	534	613
Maksymalny	4 369	5 261	1 647	1 542
Minimalny	547	165	65	142
na koniec okresu	3 741	745	428	382
<b>Wartość limitu</b>	<b>7 530</b>	<b>7 749</b>	<b>1 506</b>	<b>1 550</b>

Bank utrzymuje następujące instrumenty finansowe w zakresie ryzyka zmiany ceny, ryzyka kredytowego, ryzyka istotnych zakłóceń przepływów pieniężnych oraz ryzyka utraty płynności finansowej:

- Pochodne instrumenty finansowe o charakterze handlowym, oferowane klientom banku ograniczającym własne ryzyko rynkowe oraz zawierane na rachunek własny.
- Pozostałe instrumenty finansowe, w tym inwestycyjne aktywa przeznaczone do sprzedaży, zabezpieczające instrumenty pochodne oraz kapitałowe instrumenty finansowe.

Ryzyko rynkowe wynikające z posiadanych pozycji w instrumentach finansowych jest ograniczane z wykorzystaniem systemu limitów (w podziale na księgę handlową i bankową). Ryzyko kredytowe z tytułu w/w pozycji jest ograniczane za pomocą limitów ekspozycji kredytowej dla poszczególnych kontrahentów. W celu ograniczenia ryzyka utraty płynności finansowej Bank jest zobowiązany do utrzymania odpowiedniego poziomu płynnych aktywów finansowych o niskim ryzyku kredytowym (przede wszystkim obligacje skarbu państwa oraz bony pieniężne NBP), zgodnie z przyjętymi przez Bank limitami ograniczającymi w/w ryzyko.

Bank nie zawierał transakcji w zakresie instrumentów pochodnych ograniczających ryzyko kredytowe, a instrumenty opcyjne na waluty, stopy procentowe oraz pochodne na towary są zawierane na zasadzie back-to-back, czyli nie generują ryzyka rynkowego.

Bank zarządza ryzykiem rynkowym bilansu korzystając m.in. z instrumentów pochodnych oraz stosując rachunkowość zabezpieczeń do:

- części portfela kredytów hipotecznych opartych na 3-miesięcznej stopie WIBOR, zawierając w tym celu transakcje IRS, w których Bank otrzymuje stałe i płaci zmienne oprocentowanie, zabezpieczając tym samym ryzyko zmian przepływów pieniężnych dla kredytów opartych o zmienną stopę procentową;
- części portfeli kredytów hipotecznych w CHF i EUR dla zabezpieczenia przepływów wynikających ze zmian rynkowych stóp procentowych (CHF LIBOR, EURIBOR) oraz kursów walutowych (CHF/PLN oraz EUR/PLN), z wykorzystaniem transakcji walutowej zamiany stóp procentowych (basis swap);
- części portfela kredytów gotówkowych o stałym oprocentowaniu w celu zabezpieczenia wartości godziwej pozycji za pomocą transakcji IRS, w których Bank otrzymuje zmienne i płaci stałe oprocentowanie;
- wybranych obligacji stałokuponowych w celu zabezpieczenia ich wartości godziwej za pomocą transakcji IRS, w których Bank otrzymuje zmienne i płaci stałe oprocentowanie.

## Ryzyko płynności

Ryzyko płynności jest definiowane jako ryzyko niewywiązania się z bezwarunkowych i warunkowych zobowiązań wobec klientów i kontrahentów.

Przyjęta przez Bank „Polityka zarządzania płynnością” ma na celu zapewnienie pełnego pokrycia przewidywanych krótkoterminowych wypływów przez przewidywane wpływy lub aktywa łatwo zbywalne. Polityka ta ma również zapewnić odpowiednią strukturę finansowania działalności Banku przez zachowanie na zdefiniowanym poziomie wskaźników płynności średnio- i długoterminowej oraz przez monitorowanie wyników testów warunków skrajnych. Obejmuje ona wszystkie aktywa i pasywa oraz pozycje pozabilansowe mające wpływ na poziom płynności.

### Zarządzanie ryzykiem płynności

Komitet ALCO oraz Forum Zarządzania Ryzykiem sprawują w imieniu Zarządu ogólny nadzór nad ryzykiem płynności. W ramach swoich obowiązków rekomendują Zarządowi odpowiednie strategie działania oraz polityki w ramach strategicznego zarządzania płynnością. Raporty z zakresu ryzyka płynności i wyniki testów warunków skrajnych podlegają regularnym przeglądom wyższej kadry zarządzającej.

Funkcja zarządzania płynnością zlokalizowana jest w Pionie Zarządzania Finansami, który jest odpowiedzialny za opracowanie i aktualizację odpowiednich strategii. Pion Zarządzania Ryzykiem jest odpowiedzialny za niezależny pomiar i raportowanie ryzyka płynności oraz kształtowanie polityk zarządzania ryzykiem płynności.

Departament Ryzyka Finansowego w Pionie Zarządzania Ryzykiem odpowiada również za cykliczną realizację testów warunków skrajnych w zakresie płynności oraz przegląd „Awaryjnego planu płynności”, który jest zatwierdzany przez Zarząd i Radę Nadzorczą.

### Identyfikacja i ocena ryzyka płynności

Identyfikacja i pomiar ryzyka płynności dokonywane są codziennie, głównie za pomocą raportów zmodyfikowanej luki płynności oraz raportów regulacyjnych. Raporty te obejmują szereg limitów wewnętrznych i nadzorczych. Systematyczne raporty z zakresu pomiaru ryzyka wspierane są wynikami przeprowadzanych testów warunków skrajnych. Bank regularnie wylicza miary określone w Bazylei III / CRD IV (LCR i NSFR).

Analiza luki płynności na 31.12.2012 r. i 31.12.2013 r.

w mln zł

Ryzyko płynności	31.12.2013		31.12.2012	
	Luka	Luka skumulowana	Luka	Luka skumulowana
<1T	9 750,4	9 750,4	9 665,5	9 665,5
<1M	392,9	10 143,3	30,3	9 695,8
>1M	(10 143,3)	-	(9 695,8)	-

Obowiązująca w Banku polityka wymaga, aby posiadał środki na pokrycie całości przewidywanych wypływów w horyzoncie do jednego miesiąca. Obserwacji podlega także sytuacja płynnościowa w dłuższym horyzoncie czasu oraz poziom aktywów łatwo zbywalnych.

W 2013 r. Bank utrzymywał środki znacząco przekraczające wielkość wymaganą do pokrycia przewidywanych wypływów.

Bank spełnia też wymogi wynikające z Uchwały Komisji Nadzoru Finansowego nr 386/2008 regulującej proces zarządzania płynnością, m.in. w zakresie monitorowania, pomiaru i raportowania płynności.

W 2013 r. Bank wypełniał regulacyjne wymogi ilościowe w zakresie płynności. Kluczowe wskaźniki regulacyjne (tj. wskaźnik płynności krótkoterminowej oraz wskaźnik pokrycia aktywów niepiętnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i stabilnymi środkami obcymi) utrzymywały się powyżej wymaganego poziomu.

## 5. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Bank Zachodni WBK S.A. przyjął definicję ryzyka operacyjnego w brzmieniu ustalonym przez Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego: Ryzyko operacyjne jest to możliwość straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów, a także ze zdarzeń zewnętrznych.

Celem zarządzania ryzykiem operacyjnym jest minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia i/lub ograniczenie skutków niespodziewanych niekorzystnych zdarzeń.

Bank Zachodni WBK S.A. posiada zintegrowaną strukturę zarządzania ryzykiem, która zapewnia identyfikację, pomiar, monitorowanie i kontrolowane wszystkich rodzajów ryzyka mających istotny wpływ na działalność Banku. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w Banku Zachodnim WBK S.A. angażuje pracowników wszystkich szczebli w całej organizacji i zawiera szereg powiązanych elementów. Ryzyko operacyjne dotyczy wszystkich procesów biznesowych podejmowanych przez Bank, w tym czynności realizowanych przez podmioty zewnętrzne w ramach outsourcingu oraz wykonywanych we współpracy ze stronami trzecimi.

Bank Zachodni WBK S.A. wypracował Strategię Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym. W Banku obowiązuje „Polityka zarządzania ryzykiem operacyjnym” oraz „Zasady zarządzania ryzykiem operacyjnym”. Ponadto stosowane są szczegółowe procedury i wytyczne opisujące sposób identyfikowania, szacowania, monitorowania i ograniczania ryzyka.

Powołany przez Zarząd Banku Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCO) jest komitetem zarządczym wyposażonym w kompetencje w zakresie wyznaczania standardów w zakresie zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku Zachodnim WBK S.A. Komitet ORMCO stanowi główne forum do dyskusji na temat problematyki ryzyka operacyjnego, wyznacza kierunek strategicznych działań z zakresu ryzyka operacyjnego oraz ustala i monitoruje cele zarządzania ryzykiem operacyjnym, w tym ciągłości biznesowej, bezpieczeństwa informacji, ryzyka outsourcingu i insourcingu, przeciwdziałania przestępstwom w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności Banku Zachodniego WBK S.A. Wyniki tych prac przekazywane są Komitetowi Zarządzania Ryzykiem.

Bank Zachodni WBK S.A. wykorzystuje następujące narzędzia zarządzania ryzykiem operacyjnym:

- **Identyfikacja i szacowanie ryzyka operacyjnego**

W procesie samooceny ryzyka operacyjnego Bank Zachodni WBK S.A. identyfikuje ryzyka, na które może być narażona w trakcie realizacji swoich funkcji, szacuje je na poziomie inherentnym i rezydualnym pod kątem prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia potencjalnych zagrożeń oraz ocenia skuteczność stosowanych mechanizmów kontrolnych. Proces obejmuje także definiowanie działań poprawiających skuteczność funkcjonujących lub/i nowych mechanizmów kontrolnych.

- **Raportowanie i wyciąganie wniosków ze zdarzeń operacyjnych**

Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek informowania w cyklu miesięcznym o zaistniałych zdarzeniach operacyjnych. Bank utrzymuje bazę zdarzeń operacyjnych, które zidentyfikowane zostały w całej organizacji. Zebrane dane wykorzystywane są do analizy przyczyn oraz skutków wystąpienia zdarzeń operacyjnych, definiowania wniosków na przyszłość oraz podejmowania działań naprawczych i prewencyjnych.

- **Analiza wskaźników ryzyka**

W Banku Zachodnim WBK S.A. realizowany jest monitoring wskaźników ryzyka, który obejmuje zarówno mierniki finansowe, jak i operacyjne. Wskaźniki te pełnią rolę sygnałów wczesnego ostrzegania przed pojawiającymi się zagrożeniami i stratami operacyjnymi oraz dają obraz poziomu ryzyka występującego w Banku.

- **Plany utrzymania ciągłości biznesowej (BCM)**

Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek przygotowania i aktualizowania swojego planu BCM w celu zapewnienia nieprzerwanej realizacji krytycznych procesów biznesowych na wypadek ich nieplanowego zakłócenia. Plany BCM podlegają regularnym testom, dzięki którym Bank Zachodni WBK S.A. pozyskuje pewność odtworzenia krytycznych procesów biznesowych na wymaganym poziomie usług i w ustalonych ramach czasowych. Bank dysponuje lokalizacjami zapasowymi do realizacji procesów krytycznych, gdzie w przypadku wystąpienia incydentu możliwe jest odtworzenie działalności.

- **Ubezpieczenie**

Bank Zachodni WBK S.A. zabezpiecza się przed materializacją ryzyka operacyjnego także za pomocą polis ubezpieczeniowych w zakresie poszczególnych rodzajów ryzyka finansowego, ubezpieczeń komunikacyjnych, ubezpieczenia mienia oraz ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej.

- **Okresowa sprawozdawczość dla Komitetu Zarządzania Ryzykiem i Rady Nadzorczej**

Proces raportowania dot. ryzyka operacyjnego ma na celu dostarczanie aktualnej i adekwatnej informacji dla kadry zarządzającej. Sprawozdawczość dotyczy zagadnień związanych z ryzykiem operacyjnym oraz obejmuje informacje m.in. na temat zdarzeń i strat operacyjnych, wskaźników ryzyka, informacje o zdefiniowanych działaniach mających na celu ograniczanie ryzyka.

Funkcjonujący w Banku Zachodnim WBK S.A. System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji posiada certyfikat zgodności z normą ISO 27001:2005.

## 6. Zarządzanie pozostałymi rodzajami ryzyka

### Zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym

Zgodnie z wytycznymi Komitetu Bazylejskiego ryzyko prawne i regulacyjne (braku zgodności) definiowane jest jako ryzyko sankcji ze strony organów nadzorczych, znacznych strat finansowych lub utraty reputacji, na które narażony jest Bank Zachodni WBK S.A. w przypadku naruszenia obowiązujących przepisów prawa, wytycznych regulatorów, standardów i kodeksów postępowania odnoszących się do jej działalności

W Banku Zachodnim WBK S.A. do zarządzania poszczególnymi procesami wyznaczono odpowiednie jednostki.

- Zakres zadań Pionu Prawnego i Zapewnienia Zgodności obejmuje zagadnienia zgodności związanej z wymogami prawnymi i regulacyjnymi w określonych obszarach działalności biznesowej, w tym wdrażanie nowych produktów, ochrona praw klienta, przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy, ochrona informacji wrażliwej oraz ochrona danych osobowych.
- Zadania w zakresie identyfikacji, interpretacji i upowszechniania wiedzy w Banku na temat pozostałych wymogów prawnych i regulacyjnych zostały powierzone jednostkom posiadającym właściwe kompetencje w tych obszarach. Pion Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest odpowiedzialny za zagadnienia związane ze zgodnością z prawem pracy, Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej odpowiada za zgodność z przepisami podatkowymi oraz sprawozdawczymi, natomiast Pion Zarządzania Ryzykiem za dopełnienie norm ostrożnościowych.

Zarząd Banku przyjął do stosowania politykę zarządzania ryzykiem braku zgodności, którą zatwierdziła Rada Nadzorcza. W ramach realizacji polityki Obszar Zapewnienia Zgodności otrzymał odpowiedni zakres uprawnień jako jednostka wspierająca kierownictwo w efektywnym zarządzaniu ryzykiem braku zgodności i raportuje wszelkie kwestie do Komitetu Zarządzania Ryzykiem oraz Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej.

- Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności przeprowadza okresowo przegląd najistotniejszych zagadnień związanych z brakiem zgodności identyfikowanych przez Obszar Zapewnienia Zgodności w ramach monitoringu nowych produktów, aktywności regulatorów, nadchodzących inicjatyw legislacyjnych i skarg klientów.
- Komitet Zarządzania Ryzykiem zapewnia realizację obowiązków regulacyjnych oraz zatwierdza zasady kontroli wewnętrznej i ramy funkcjonowania polityki zgodności, a także dba o to, aby Obszar Zapewnienia Zgodności był niezależny od jednostek biznesowych i posiadał odpowiednie zasoby.

W szczególności, Obszar Zapewnienia Zgodności (z zastrzeżeniem odpowiedzialności specjalistycznej Pionu Rachunkowości i Kontroli Finansowej, Pionu Zarządzania Ryzykiem i Pionu Zarządzania Zasobami Ludzkimi) jest odpowiedzialny za:

- niezależną identyfikację, ocenę i monitorowanie ryzyka braku zgodności, na które narażony jest Bank (ze szczególnym uwzględnieniem nowych lub modyfikowanych produktów i usług oraz kwestii związanych z informacją poufną, konfliktem interesów i transakcjami własnymi pracowników na rynkach papierów wartościowych),
- doradzanie i raportowanie Komitetowi Zarządzania Ryzykiem, Zarządowi Banku oraz Komitetowi Audytu i Zapewnienia Zgodności na temat efektywności procesów zapewnienia zgodności z przepisami prawa i wymogami regulacyjnymi leżącymi w jego kompetencjach,
- przekazywanie wskazówek kierownictwu i pracownikom w zakresie ryzyka braku zgodności oraz polityk i procedur określających zasady zarządzania tym ryzykiem,
- centralizację kontaktów z regulatorami rynku (KNF, UOKiK, GIIF oraz GIODO).

Zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym (braku zgodności) koordynowane jest przez Obszar Zapewnienia Zgodności podlegający członkowi Zarządu.



Obszar Zapewnienia Zgodności jest odpowiedzialny za monitorowanie zgodności z odpowiednimi politykami, procedurami, wymaganiami regulacyjnymi i kodeksami dobrych praktyk. Monitoring jest prowadzony przez jednostki centralne, funkcje compliance w wybranych jednostkach, a w sieci oddziałów przez pracowników innych jednostek kontrolnych działających zgodnie z wytycznymi Obszaru Zapewnienia Zgodności.

Na podstawie oszacowania ryzyka prawnego i regulacyjnego przygotowywane są plany monitoringu uwzględniające priorytety. Monitoring koncentruje się w szczególności na zagadnieniach związanych z Dyrektywą MiFID oraz wymaganiami w zakresie przeciwdziałania korzystaniu z systemu finansowego w celu prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu.

Roczny plan monitoringu - akceptowany przez Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności - jest regularnie weryfikowany i aktualizowany. Problemy zidentyfikowane w wyniku monitoringu są przedmiotem działań naprawczych realizowanych przez kierownictwo poszczególnych jednostek zgodnie z harmonogramami ustalonymi z Obszarem Zapewnienia Zgodności, który systematycznie kontroluje terminowość i jakość realizacji tych działań.

## Zarządzanie ryzykiem reputacji

Ryzyko reputacji jest definiowane jako ryzyko wynikające z negatywnego odbioru wizerunku banku przez klientów, kontrahentów, akcjonariuszy lub inwestorów.

Potencjalnymi źródłami ryzyka są zdarzenia wewnętrzne o charakterze operacyjnym oraz zdarzenia zewnętrzne, takie jak negatywne publikacje w mediach, upowszechnianie negatywnych opinii klientów, np. w sieci internetowej, na portalach społecznościowych oraz w innych środkach przekazu. Czynnikiem ryzyka reputacji są również skargi i roszczenia klientów związane z procesem oferowania produktów bankowych, w tym dotyczące braku dostatecznej informacji o produktach oraz powiązanego z nimi ryzyka, złożoności produktów, niewłaściwych praktyk sprzedażowych czy utraty kapitału.

Właścicielami ryzyka utraty reputacji są Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu (OKKiM) oraz Obszar Zapewnienia Zgodności (OZZ).

Celem zarządzania ryzykiem reputacji jest ochrona wizerunku Banku Zachodniego WBK S.A. oraz ograniczenie i eliminowanie negatywnych zdarzeń mających wpływ na wizerunek oraz wyniki finansowe Banku.

Kluczowymi mechanizmami ograniczającymi ryzyko reputacji są następujące działania:

- Monitoring mediów lokalnych, ogólnopolskich, a także niektórych mediów zagranicznych.
- Gromadzenie oraz analizowanie przez Biuro Prasowe informacji mających wpływ na wizerunek Banku.
- Reagowanie na informacje stwarzające ryzyko pogorszenia odbioru społecznego wizerunku Banku.
- Badanie satysfakcji klientów.
- Przygotowywanie i kontrola przez odpowiednie merytoryczne jednostki Banku Zachodniego WBK S.A. wszystkich ważnych komunikatów i raportów dla akcjonariuszy, Komisji Nadzoru Finansowego, Giełdy Papierów Wartościowych S.A. oraz ich terminowa publikacja.
- Opiniowanie nowych produktów pod kątem zgodności z wymogami prawa oraz wytycznymi regulatorów rynku, procedur, materiałów reklamowych, procesów i innych inicjatyw bankowych.
- Udział w procesie rozpatrywania reklamacji klientów, zwłaszcza tych, które kierowane są do regulatorów.
- Nadzór nad procesem kontroli posprzedażowej dot. produktów inwestycyjnych.
- Badania „tajemniczego klienta” (Mystery shopping) realizowane dla produktów inwestycyjnych.

OZZ w ramach swojej działalności prowadzi cykliczny monitoring ryzyka reputacyjnego w odniesieniu do produktów znajdujących się w ofercie Banku Zachodniego WBK S.A., analizując m.in. skargi składane przez klientów, wielkości sprzedaży, liczbę klientów, stopę zwrotu.

## 7. Zarządzanie kapitałem

### Wprowadzenie

Polityką Banku Zachodniego WBK S.A. jest utrzymywanie poziomu kapitału adekwatnego do rodzaju i skali prowadzonej działalności oraz do poziomu ponoszonego ryzyka. Poziom funduszy własnych wymaganych do zapewnienia bezpiecznej działalności Banku oraz wymogów kapitałowych szacowanych na nieoczekiwane straty jest wyznaczany zgodnie z obowiązującym w Polsce Prawem Bankowym, przepisami Komisji Nadzoru Finansowego oraz regulacjami i dyrektywami Parlamentu Europejskiego i Rady UE w zakresie wymogów ostrożnościowych.

Zarząd Banku odpowiada za całość procesów zarządzania kapitałem, szacowania i utrzymywania kapitału, w tym za procesy związane z oceną adekwatności kapitału w różnych warunkach ekonomicznych (łącznie z oceną wyników testów warunków skrajnych) oraz ich wpływu na poziom kapitału wewnętrznego, regulacyjnego i współczynnik wypłacalności. Rada Nadzorcza Banku sprawuje ogólny nadzór nad procesami szacowania kapitału wewnętrznego.

Zarząd Banku delegował uprawnienia do bieżącego zarządzania kapitałem do Komitetu Kapitałowego, który na bieżąco dokonuje oceny adekwatności kapitałowej Banku (również w warunkach skrajnych), monitoruje wielkość posiadanego oraz wymaganego kapitału, a także inicjuje działania mające wpływ na poziom funduszy własnych (np. rekomendując wysokość wypłaty dywidendy). Komitet Kapitałowy jest pierwszym organem w Banku określającym politykę kapitałową, zasady zarządzania kapitałem i zasady wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej. Wszelkie decyzje dotyczące poziomu utrzymywanego kapitału (podniesienia lub uwolnienia kapitału) są ostatecznie podejmowane zgodnie z obowiązującym prawem oraz Statutem Banku przez odpowiednie statutowe organy Banku i spółek zależnych.

### Polityka kapitałowa

Polityka zarządzania kapitałem Banku Zachodniego WBK S.A. zakłada minimalny poziom współczynnika wypłacalności (liczonego zgodnie z przepisami Prawa Bankowego i Uchwałami Komisji Nadzoru Finansowego) w wysokości 12%.

Równocześnie wskaźnik kapitału I kategorii (liczony jako iloraz kapitału I kategorii do aktywów ważonych ryzykiem dla ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego) powinien być utrzymywany na poziomie przynajmniej 9%.

Regulacyjny poziom współczynnika wypłacalności wynosi 8%.

### Kapitał regulacyjny

Wymóg kapitałowy Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2013 r. wyznaczony został zgodnie z Uchwałą nr 76/2010 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 r. z późniejszymi zmianami. Metoda standardowa została zastosowana do wyliczenia wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego. W strukturze wymogów kapitałowych najbardziej istotny jest wymóg z tytułu ryzyka kredytowego.

W metodzie standardowej łączny wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka kredytowego oblicza się jako sumę ekspozycji ważonych ryzykiem pomnożoną przez 8%. Wartość ekspozycji w przypadku aktywów jest równa wartości bilansowej, a w przypadku udzielonych zobowiązań pozabilansowych jest równa ekwiwalentowi bilansowemu ekspozycji. Do obliczania kwot ekspozycji ważonych ryzykiem zastosowano wagi ryzyka zgodnie z Załącznikiem 4 do Uchwały nr 76/2010 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 10 marca 2010 r.

W poniższej tabeli przedstawiono kalkulację współczynnika wypłacalności dla Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31.12.2013 r. i 31.12.2012 r.

		w mln zł	
		31.12.2013	31.12.2012
<b>I</b>	<b>Wymóg kapitałowy ogółem (Ia+Ib+Ic+Id), w tym:</b>	<b>6 096,9</b>	<b>3 649,9</b>
Ia	- z tytułu ryzyka kredytowego	5 282,8	3 133,5
Ib	- z tytułu ryzyka rynkowego	47,8	14,2
Ic	- z tytułu ryzyka rozliczenia -dostawy/kontrahenta	66,6	42,5
Id	- z tytułu ryzyka operacyjnego	699,7	459,7
II	Ogółem kapitały i fundusze	13 904,5	7 899,5
III	Pomniejszenia	2 308,0	378,2
<b>IV</b>	<b>Kapitały i fundusze po pomniejszeniach (II-III)</b>	<b>11 596,5</b>	<b>7 521,3</b>
<b>V</b>	<b>Współczynnik wypłacalności [IV/(I*12.5)]</b>	<b>15,22%</b>	<b>16,49%</b>

## Kapitał wewnętrzny

Niezależnie od regulacyjnych metod pomiaru wymagań kapitałowych, Bank Zachodni WBK S.A. dokonuje oceny bieżącej i przyszłej adekwatności kapitałowej w oparciu o wewnętrzne metody i modele pomiaru ryzyka - proces (ICAAP).

W ramach procesu ICAAP, Bank szacuje poziom kapitału wewnętrznego, zapewniający bezpieczeństwo prowadzonej działalności bankowej, z uwzględnieniem profilu ryzyka Banku, wynikającego z przyjętej deklaracji akceptowalnego poziomu ryzyka.

W procesie ICAAP Bank wykorzystuje statystyczne modele szacowania strat dla poszczególnych rodzajów ryzyka mierzalnego np. ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego oraz dokonuje oceny jakościowej dla pozostałych istotnych rodzajów ryzyka nieobjętych modelem np. ryzyka reputacji i braku zgodności.

W ramach procesu szacowania kapitału wewnętrznego wykorzystywane są parametry ryzyka przedstawiające prawdopodobieństwo zaniechania wykonania zobowiązań (PD - probability of default ) przez klientów Banku Zachodniego WBK S.A. oraz wielkość potencjalnych strat (LGD loss give default) wynikających z braku wykonania zobowiązań.

Wyniki procesu ICAAP stanowią element oceny bieżących i przyszłych potrzeb kapitałowych, są podstawą oceny własnego akceptowalnego poziomu ryzyka i strategii Banku Zachodniego WBK S.A.

Bank dokonuje wewnętrznej oceny potrzeb kapitałowych również w warunkach skrajnych, uwzględniających różne scenariusze zdarzeń makroekonomicznych.

Modele szacowania kapitału wewnętrznego podlegają corocznej ocenie i weryfikacji, których celem jest dostosowanie do skali i profilu działalności Banku Zachodniego WBK S.A., uwzględnienie nowych kategorii ryzyka oraz oceny kierownictwa.

Przegląd i ocena dokonywana jest w ramach funkcjonujących w Banku komitetów zarządzania ryzykiem, m.in. Komitetu Kapitałowego oraz Panelu Modeli i Metodologii funkcjonującego w ramach Forum Zarządzania Ryzykiem.

## Zobowiązania podporządkowane

W dniu 13 października 2010 r. Bank Zachodni WBK S.A. uzyskał zgodę KNF na zaliczenie do funduszy własnych uzupełniających zobowiązania podporządkowanego powstałego z emisji 10-letnich obligacji imiennych o zmiennej stopie oprocentowania z dnia 5 sierpnia 2010 r., które zostały w pełni objęte i opłacone przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju. Środki pozyskane z emisji w wysokości 99 mln EUR zostały uwzględnione w kalkulacji współczynnika wypłacalności Banku zgodnie z ww. decyzją KNF.

W wyniku fuzji prawnej z Kredyt Bankiem S.A., Bank Zachodni WBK S.A. uzyskał prawo zaliczenia do funduszy uzupełniających pożyczek podporządkowanych udzielonych stronie przejętej przez KBC NV. Zobowiązania podporządkowane wobec podmiotu KBC NV wyniosły odpowiednio 265 mln CHF i 75 mln zł.

## XII. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2013 r.

### 1. Uwagi wstępne

Zawarte w niniejszym rozdziale „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2013 r.” zostało sporządzone zgodnie z § 91 ust. 5 pkt 4 „Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Unii Europejskiej”. Uwzględnione tu informacje spełniają też wymogi raportu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego określone w § 29 ust. 5 Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (Giełda) oraz w § 1 Uchwały nr 1013/2007 Zarządu Giełdy z dnia 11 grudnia 2007 r.

W związku z powyższym, w myśl Uchwały nr 718/2009 Zarządu Giełdy z dnia 16 grudnia 2009 r. opracowanie niniejszego „Oświadczenia o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2013 r.” w oparciu o ww. regulacje oraz opublikowanie go w ramach raportu rocznego jest równoznaczne z realizacją obowiązku przekazania Giełdzie raportu o stosowaniu ładu korporacyjnego.

### 2. Obowiązujący zbiór zasad ładu korporacyjnego

Zasady ładu korporacyjnego, którym podlegał Bank Zachodni WBK S.A. w 2013 r., zawarte są w dokumencie „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”, stanowiącym załącznik do Uchwały nr 19/130/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r. Tekst zbioru zasad dostępny jest na stronie internetowej Giełdy (<http://corp-gov.gpw.pl/>) oraz Banku ([www.inwestor.bzwbk.pl](http://www.inwestor.bzwbk.pl)). Jest to znowelizowana wersja dobrych praktyk, która stała się obowiązująca z dniem 1 stycznia 2013 r. Najnowsze zmiany dotyczą przede wszystkim zagadnień organizowania przez spółki giełdowe elektronicznych walnych zgromadzeń. Pierwotny tekst dokumentu przyjęty został Uchwałą Rady Giełdy nr 12/1170/ 2007 z dnia 4 lipca 2007 r. w sprawie wprowadzenia „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”.

Obowiązujący zbiór dobrych praktyk został przyjęty do stosowania w Banku Zachodnim WBK S.A. uchwałą Zarządu Banku nr 9/2013 z dnia 18 stycznia 2013 r., a następnie zatwierdzony przez Radę Nadzorczą.

Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega sformalizowanych zasad ładu korporacyjnego od 2002 r., tj. od opublikowania przez Giełdę pierwszej edycji dobrych praktyk („Dobre praktyki w spółkach publicznych w roku 2002”).

### 3. Oświadczenie Zarządu o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego

W 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. przestrzegał wszystkich zasad ładu korporacyjnego zawartych w obowiązującej wersji „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”. W okresie objętym niniejszym raportem nie stwierdzono przypadków odstąpienia od przestrzegania zasad ładu korporacyjnego.

## 4. Papiery wartościowe emitenta

### Struktura własnościowa kapitału zakładowego

Właściciel akcji	Liczba akcji i głosów na WZA		Udział akcji w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na WZA	
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Banco Santander S.A.	65 481 563	70 334 512	70,0%	94,2%
Pozostali	28 063 526	4 303 119	30,0%	5,8%
<b>Razem</b>	<b>93 545 089</b>	<b>74 637 631</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Według danych w dyspozycji Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2013 r., akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy Banku był Banco Santander S.A. Udział spółki w kapitale zakładowym oraz w głosach na Walnym Zgromadzeniu Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 70,0% i obniżył się w ciągu roku o 24,2 p.p. w konsekwencji następujących zdarzeń:

- Podwyższenie kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. w wyniku połączenia z Kredyt Bankiem S.A. (4 stycznia 2013 r.) poprzez przeniesienie całego majątku Kredyt Banku S.A. na Bank Zachodni WBK S.A. w zamian za akcje nowej emisji serii J w liczbie 18 907 458 wydane wszystkim akcjonariuszom przejętego banku zgodnie z ustalonym parytetem wymiany.
- Przeprowadzenie oferty wtórnej akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w ramach realizacji zobowiązań wynikających z „Umowy inwestycyjnej” zawartej w dniu 27 lutego 2012 r. przez Banco Santander S.A. i KBC Bank NV w związku z zamiarem połączenia Banku Zachodniego WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. Przedmiotem oferty (ogłoszonej w dniu 22 marca 2013 r.) było 19 978 913 akcji, stanowiących 21,4% kapitału zakładowego Banku, w tym 4 852 949 akcji Banco Santander S.A.

Pozostałe informacje dot. kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r. zaprezentowano w sekcji „Zmiany w strukturze kapitału po fuzji prawnej” w rodz. IV „Fuzja prawna i procesy integracyjne”.

### Uprawnienia i ograniczenia dot. papierów wartościowych emitenta

Akcje Banku Zachodniego WBK S.A. są akcjami zwykłymi na okaziciela. Każda z nich daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy.

Wartość nominalna jednej akcji wynosi 10 zł. Wszystkie wyemitowane akcje są w pełni opłacone.

Struktura kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. w 2012 r. i 2013 r.

Data zmiany	Seria	Emisja	Rodzaj uprzywilejowania akcji	Rodzaj ograniczenia praw do akcji	Liczba akcji	Wartość serii wg ceny nominalnej (w zł)
do 9.08.2012	A	na okaziciela	brak	brak	5 120 000	51 200 000
	B	na okaziciela	brak	brak	724 073	7 240 730
	C	na okaziciela	brak	brak	22 155 927	221 559 270
	D	na okaziciela	brak	brak	1 470 589	14 705 890
	E	na okaziciela	brak	brak	980 393	9 803 930
	F	na okaziciela	brak	brak	2 500 000	25 000 000
	G	na okaziciela	brak	brak	40 009 302	400 093 020
	H	na okaziciela	brak	brak	115 729	1 157 290
	I	na okaziciela	brak	brak	1 561 618	15 616 180
	J	na okaziciela	brak	brak	18 907 458	189 074 580
	do 4.01.2013					
od 4.01.2013						
<b>Suma</b>					<b>93 545 089</b>	<b>935 450 890</b>

Żadna z wyemitowanych serii nie daje posiadaczom specjalnych uprawnień kontrolnych wobec emitenta, ani nie wprowadza ograniczeń w zakresie wykonywania prawa głosu lub innych praw należnych akcjonariuszom. Nie występują też ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności papierów wartościowych emitenta.

Uprawnienia kontrolne Banco Santander S.A. jako podmiotu dominującego wobec Banku Zachodniego WBK S.A. wynikają z liczby posiadanych akcji i ich procentowego udziału w głosach na Walnym Zgromadzeniu Banku Zachodniego WBK S.A.

## 5. Organy władzy

### Walne Zgromadzenia

#### Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie

W dniu 13 lutego 2013 r. odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A., które powołało dwóch nowych członków Rady Nadzorczej zgłoszonych przez akcjonariuszy Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju oraz KBC Bank NV (więcej informacji na ten temat zawarto poniżej w części „Rada Nadzorcza”).

#### Zwyczajne Walne Zgromadzenie

W dniu 17 kwietnia 2013 r. odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. (WZ), które zatwierdziło jednostkowe i skonsolidowane sprawozdania okresowe Banku Zachodniego WBK S.A. i Kredyt Banku S.A. za 2012 r. oraz sprawozdanie Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. z działalności w 2012 r. wraz z dokonaną przez ten organ oceną sprawozdań finansowych Banku i Grupy Kapitałowej. WZ udzieliło członkom Zarządu i Rady Nadzorczej obu banków absolutionum z wykonania obowiązków w poprzednim roku, uchwaliło podział zysku netto za 2012 r. i wypłatę dywidendy w wysokości 7,60 zł na akcję. Wprowadziło ponadto zmiany do Statutu Banku polegające na określeniu nowych kryteriów niezależności członków Rady Nadzorczej oraz rozszerzeniu przedmiotu działalności Banku o czynności maklerskie w związku z planowanym przejęciem Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. Pierwsza z ww. zmian została zaakceptowana przez Komisję Nadzoru Finansowego i wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego w dniu 3 czerwca 2013 r. Druga nie weszła w z powodu braku decyzji Komisji Nadzoru Finansowego.

#### Sposób działania i uprawnienia Walnego Zgromadzenia

Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. (WZ) odbywa się w trybie i na zasadach określonych w ustawie z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Statucie Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Regulaminie Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. Treść Statutu i Regulaminu WZ dostępna jest do wglądu na stronach internetowych Banku.

WZ podejmuje uchwały w sprawach zastrzeżonych do jego kompetencji, w szczególności w ww. przepisach prawa i regulacjach wewnętrznych.

Głosowania odbywają się przy pomocy elektronicznego systemu oddawania i obliczania głosów, który zapewnia oddawanie głosów w ilości odpowiadającej liczbie posiadanych akcji, a w przypadku głosowania tajnego, eliminuje możliwość identyfikacji sposobu głosowania przez poszczególnych akcjonariuszy. Każda akcja daje prawo jednego głosu.

Wybory do Rady Nadzorczej odbywają się poprzez głosowanie na każdego kandydata z osobna w kolejności alfabetycznej.

Przebieg WZ jest transmitowany na żywo przez internet dla wszystkich zainteresowanych, a także rejestrowany i zamieszczany na stronie internetowej Banku Zachodniego WBK S.A. do odtworzenia w późniejszym terminie.

### **Zasadnicze uprawnienia akcjonariuszy i sposób ich wykonywania**

Uprawnienia akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. i sposób ich wykonywania zostały określone w Regulaminie WZ Banku i wynikają z przepisów Kodeksu spółek handlowych.

Z uczestnictwem akcjonariuszy w WZ wiążą się w szczególności następujące uprawnienia:

- Każdy akcjonariusz może żądać przesłania mu listy akcjonariuszy nieodpłatnie pocztą elektroniczną, podając adres, na który powinna zostać wysłana. Akcjonariusz może przeglądać listę akcjonariuszy w lokalu Zarządu Banku oraz żądać odpisu listy za zwrotem kosztów jej sporządzenia.
- Akcjonariusz ma prawo:
  - ✓ żądać wydania odpisu wniosków w sprawach objętych porządkiem obrad w terminie tygodnia przed WZ;
  - ✓ przeglądać księgi protokołów z WZ i żądać wydania poświadczonych przez Zarząd Banku odpisów uchwał;
  - ✓ żądać tajnego głosowania;
  - ✓ zaskarżać uchwały WZ w przypadkach określonych w Kodeksie spółek handlowych;
  - ✓ żądać udzielenia przez Zarząd Banku informacji dotyczących spraw objętych porządkiem obrad WZ w przypadkach i z zastrzeżeniem wyjątków określonych w ustawie Kodeks spółek handlowych;
  - ✓ do głosu (akcja daje prawo do jednego głosu na WZ).
- Akcjonariusz może uczestniczyć w WZ oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocnika. Regulamin WZ przewiduje także możliwość udziału z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

### **Tryb wprowadzania zmian do statutu**

Bank Zachodni WBK S.A. wprowadza zmiany do statutu zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa.

W 2013 r. Statut Banku Zachodniego WBK S.A. został zmodyfikowany na podstawie dwóch uchwał Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia z dnia 17 kwietnia 2013 r. Dotyczyły one następujących kwestii:

- zmiany kryteriów niezależności członków Rady Nadzorczej (§25 ust. 2 Statutu), które stały się obowiązujące z dniem 3 czerwca 2013 r.
- rozszerzenia przedmiotu działalności Banku o działalność maklerską w zakresie określonym w przepisie (§7 ust. 2 pkt 7b Statutu), który nie wszedł w życie z powodu braku stosownej decyzji Komisji Nadzoru Finansowego.



## Rada Nadzorcza

Poniżej zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2013 r. w porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy.

Funkcja w Radzie Nadzorczej	L.p.	Skład na dzień 31.12.2013	L.p.	Skład na dzień 31.12.2012
Przewodniczący Rady Nadzorczej:	1.	Gerald Byrne	1.	Gerald Byrne
Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej:	2.	José Manuel Varela	2.	José Manuel Varela
	3.	José Antonio Alvarez	3.	José Antonio Alvarez
	4.	David R. Hexter	-	-
Członkowie Rady Nadzorczej:	5.	Witold Jurcewicz	4.	Witold Jurcewicz
	6.	José Luis de Mora	5.	José Luis de Mora
	7.	John Power	6.	John Power
	8.	Jerzy Surma	7.	Jerzy Surma

W 2013 r. w składzie Rady Nadzorczej wystąpiły następujące zmiany:

- W dniu 13 lutego 2013 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK SA powołało dwóch członków Rady Nadzorczej zgłoszonych przez akcjonariuszy Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju oraz KBC BANK NV, tj. p. Davida R. Hextera i p. Guy'a Libota.
- W związku ze zbyciem przez KBC Bank NV wszystkich posiadanych akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w dniu 2 kwietnia 2013 r. p. Guy Libot złożył rezygnację z funkcji członka Rady Nadzorczej z dniem 2 kwietnia 2013 r.

Na dzień 31 grudnia 2013 r. status niezależnego członka Zarządu posiadały cztery osoby: p. David R. Hexter, p. Witold Jurcewicz, p. John Power i p. Jerzy Surma. Osoby te pisemnie potwierdziły swoją niezależność od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką.

W okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2013 r. Rada Nadzorcza odbyła 10 posiedzeń oraz podjęła 68 uchwał. Średnio frekwencja członków rady na posiedzeniach wynosiła 94,6%.

### Zasady działania Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza Banku Zachodniego WBK S.A. działa w szczególności na podstawie ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe, ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych oraz Statutu i Regulaminu Rady Nadzorczej Banku (Rada), których treść dostępna jest na stronie internetowej spółki.

Rada Nadzorcza składa się co najmniej z 5 członków powoływanych na okres trzyletniej, wspólnej kadencji. Członków Rady Nadzorczej, w tym Przewodniczącego Rady wybiera i odwołuje z pełnionej funkcji Walne Zgromadzenie. Zarząd informuje Komisję Nadzoru Finansowego o składzie Rady Nadzorczej.

Statut Banku stanowi, że przynajmniej połowa członków Rady powinna spełniać kryteria niezależności.

Rada sprawuje stały nadzór nad działalnością Banku we wszystkich aspektach jego działalności. Decyzje organu nadzorującego mają formę uchwał, które zapadają bezwzględną większością głosów w głosowaniu jawnym. W głosowaniu tajnym podejmowane są uchwały w kwestiach przewidzianych przez prawo, w sprawach osobowych i na wniosek któregośkolwiek członka Rady, zaakceptowany przez Radę w głosowaniu tajnym. Posiedzenia Rady zwoływane są w miarę potrzeb, nie rzadziej jednak niż trzy razy w roku obrotowym. Mają one formę jednoczesnego zgromadzenia członków Rady w jednym miejscu lub komunikowania się Rady przy pomocy środków telekomunikacyjnych i audiowizualnych.

## Komitety Rady Nadzorczej

Rada może powoływać komitety i wyznaczać osoby odpowiedzialne za kierowanie ich pracami. Działalność komitetów ma na celu usprawnienie bieżących prac Rady Nadzorczej poprzez przygotowywanie w trybie roboczym propozycji decyzji Rady Nadzorczej w zakresie wniosków własnych lub przedkładanych do rozpatrzenia przez Zarząd Banku.

W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonują następujące komitety Rady Nadzorczej: Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności, Komitet Nadzoru nad Ryzykiem oraz Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń.

Skład Komitetów Rady Nadzorczej na dzień 31.12.2013 r.

Funkcja w Radzie Nadzorczej	L.p.	Skład na dzień 31.12.2013	Komitety Rady Nadzorczej na dzień 31.12.2013		
			Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności	Komitet Nadzoru nad Ryzykiem	Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń
Przewodniczący Rady Nadzorczej:	1.	Gerald Byrne			●
Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej:	2.	José Manuel Varela	●	●	
	3.	José Antonio Alvarez			●
	4.	David R. Hexter	●	●	
Członkowie Rady Nadzorczej:	5.	Witold Jurcewicz	●	●	
	6.	José Luis de Mora			●
	7.	John Power	●	●	
	8.	Jerzy Surma	●	●	

● Przewodniczący

● Członkowie

**Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności** ocenia adekwatność, zakres oraz skuteczność systemów księgowych i kontroli wewnętrznej. Razem z Zarządem i audytorami wewnętrznymi dokonuje przeglądu wewnętrznych mechanizmów kontroli finansowej Grupy oraz systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem (finansowym i niefinansowym). Monitoruje proces sporządzania sprawozdawczości finansowej Banku, zapewniając odpowiednią jakość raportów finansowych i praktyk w zakresie ujawniania informacji, a także ich zgodność z prawem, wymogami KNF i zasadami rachunkowości. Analizuje wyniki prac podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, a także czuwa nad jego niezależnością i efektywnością. Dokonuje ponadto przeglądu działań podejmowanych przez Zarząd pod kątem zgodności z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi oraz wymogami regulatorów rynku. Skład Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności tworzą niezależni Członkowie Rady.

**Komitet ds. Nadzoru nad Ryzykiem** przekazuje Radzie Nadzorczej informacje oraz wnioski i rekomendacje dotyczące ogólnej struktury i zasad zarządzania ryzykiem oraz akceptowalnego poziomu ryzyka zgodnie z przyjętymi politykami i limitami. Dokonuje przeglądu „Deklaracji w zakresie akceptowalnego poziomu ryzyka”, ocenia adekwatność i dostosowanie strategii biznesowej do ponoszonego ryzyka oraz celów i planów finansowych organizacji, a także weryfikuje profil ryzyka i kluczowe wskaźniki efektywności oraz monitoruje wewnętrzne mechanizmy kontrolne. Skład Komitetu ds. Nadzoru nad Ryzykiem tworzą niezależni Członkowie Rady.

W ciągu roku **Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności** oraz **Komitet Nadzoru nad Ryzykiem** odbywają przynajmniej cztery regularne posiedzenia w terminach dopasowanych do cyklu sprawozdawczego i audytowego. Jeśli jest to konieczne, przewodniczący lub członkowie organizują dodatkowe posiedzenia.

**Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń** rekomenduje Radzie Nadzorczej odpowiednie polityki i praktyki w zakresie wynagradzania. Określa politykę wynagrodzeń dla Członków Zarządu oraz indywidualne pakiety wynagrodzeń dla każdego z nich, a także dokonuje corocznych przeglądów wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej. Nadzoruje ponadto system premiowania członków Zarządu oraz rozpatruje propozycje wprowadzenia w banku i spółkach zależnych programów motywacyjnych i innych form wynagradzania.

**Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń** odbywa przynajmniej trzy regularne posiedzenia w ciągu roku oraz dodatkowe posiedzenia zwoływane na wniosek Przewodniczącego.

Roczne sprawozdania z działalności Rady Nadzorczej oraz funkcjonujących w jej ramach komitetów wraz ze sprawozdaniami Rady z badania raportu rocznego Banku i Grupy Kapitałowej, a także oceną działalności Grupy Kapitałowej, w tym systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, publikowane są w raportach bieżących informujących rynek o treści uchwał przyjętych przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A.

## Zarząd

Poniżej zaprezentowano skład Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2012 r. i 2013 r. wraz z podziałem odpowiedzialności funkcjonalnej członków.

Funkcja w Zarządzie	L.p.	Skład na dzień 31.12.2013 i 31.12.2012	Nadzorowany obszar w 2012 r. i 2013 r.
Prezes Zarządu:	1.	Mateusz Morawiecki	Jednostki podległe bezpośrednio: Obszar Audytu Wewnętrznego, Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu
	2.	Andrzej Burliga	Pion Zarządzania Ryzykiem
	3.	Eamonn Crowley	Pion Zarządzania Finansami
	4.	Michael McCarthy	Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej
	5.	Piotr Partyga	Pion Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Członkowie Zarządu:	6.	Juan de Porras Aguirre	Pion Global Banking & Markets
	7.	Marcin Prell	Pion Prawny i Zapewnienia Zgodności
	8.	Marco Antonio Silva Rojas	Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej
	9.	Mirostaw Skiba	Pion Bankowości Detalicznej
	10.	Feliks Szyzkowiak	Pion Wspierania Biznesu

W 2013 r. w składzie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. nie odnotowano żadnych zmian.

### Zasady powoływania i odwoływania osób zarządzających

Członkowie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. są powoływani i odwoływani zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych i Prawa bankowego oraz postanowieniami Statutu Banku.

Zarząd Banku składa się co najmniej z trzech członków (włącznie z prezesem), powoływanych na okres trzyletniej wspólnej kadencji przez Radę Nadzorczą. Przynajmniej połowa członków Zarządu, uwzględniając prezesa, powinna legitymować się wyższym wykształceniem, posiadać miejsce stałego zamieszkania w Polsce, władać językiem polskim, dysponować dobrą znajomością rynku bankowego w Polsce oraz odpowiednim doświadczeniem w zakresie rynku krajowego, umożliwiającym zarządzanie polską instytucją bankową. Powołanie dwóch członków Zarządu, w tym prezesa, następuje za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego. Członkowie Zarządu mogą zostać odwołani przez Radę Nadzorczą lub Walne Zgromadzenie w dowolnym czasie.

### Uprawnienia osób zarządzających

Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. zarządza Bankiem i reprezentuje go. Wszelkie sprawy niezastrzeżone - na mocy przepisów prawa lub Statutu - do kompetencji innych władz Banku wchodzą w zakres działania Zarządu.

Zarząd podejmuje decyzje o zaciągnięciu zobowiązań lub rozporządzeniu aktywami, których łączna wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5% funduszy własnych. Może też - w drodze uchwały - upoważnić do podejmowania takich decyzji komitety Banku lub inne osoby. Członkowie Zarządu prowadzą sprawy spółki wspólnie, a w szczególności: określają misję Banku, wyznaczają długoterminowe plany działania i strategiczne cele Banku, ustalają założenia dla planów biznesowych i finansowych Banku, zatwierdzają plany i monitorują ich wykonywanie, regularnie informują Radę Nadzorczą o sytuacji Banku w zakresie i terminach uzgodnionych z tym organem, powołują komitety stałe i doraźne oraz wyznaczają osoby odpowiedzialne za kierowanie pracami tych komitetów. W skład komitetów wchodzi członkowie Zarządu oraz osoby spoza Zarządu.

Wśród funkcjonujących w Banku komitetów stałych wymienić można m.in. Komitet Zarządzania Ryzykiem, Komitet Kredytowy, Komitet Rezerw, Forum Zarządzania Ryzykiem, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Detalicznych, Forum Polityk Kredytowych dla Kredytów MŚP, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Kredytów Biznesowych i Korporacyjnych, Komitet ALCO, Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym, Komitet ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych, Komitet CRM, Komitet Rozliczeniowy, Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniądzy oraz Finansowaniu Terroryzmu, Komitet Inwestycyjny Funduszu Rozwoju Obszarów Miejskich, Komitet Akceptacji Wydatków, Komitet Zarządzania Wydatkami, Komitet ds. Zapewnienia Zgodności, Lokalny Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów, Komitet Monitoringu oraz Komitet Public Policy.

Poszczególni członkowie Zarządu nie posiadają szczególnych uprawnień, w tym również do podejmowania decyzji w sprawie emisji lub wykupu akcji.

### **Zasady działania Zarządu**

Zarząd działa w szczególności na podstawie Prawa bankowego, Kodeksu spółek handlowych, Statutu Banku oraz Regulaminu Zarządu Banku, którego treść dostępna jest na stronie internetowej Banku.

Zarząd prowadzi sprawy Banku i reprezentuje go. Sposób reprezentacji Banku określa Statut, zgodnie z którym do składania oświadczeń woli umocowani są: a) Prezes Zarządu samodzielnie oraz b) dwaj członkowie Zarządu działający łącznie lub członek Zarządu działający łącznie z prokurentem bądź też dwaj prokurenci działający łącznie. Mogą być ustanowieni pełnomocnicy działający samodzielnie albo łącznie z osobą wymienioną w punkcie b) lub innym pełnomocnikiem.

Do kompetencji Zarządu należą wszystkie sprawy Banku, które nie zostały zastrzeżone do kompetencji Walnego Zgromadzenia i Rady Nadzorczej. Decyzje Zarządu mają formę uchwał, które zapadają bezwzględną większością głosów w głosowaniu jawnym. W głosowaniu tajnym Zarząd podejmuje uchwały w przypadkach przewidzianych przez prawo, w sprawach osobowych oraz na wniosek któregośkolwiek z członków Zarządu, zaakceptowany przez Zarząd w głosowaniu tajnym. Posiedzenia Zarządu zwoływane są w miarę potrzeb. Mają one formę jednoczesnego zgromadzenia członków Zarządu w jednym miejscu lub komunikowania się członków Zarządu przy pomocy środków telekomunikacyjnych lub audiowizualnych.

## **Pozostałe informacje dotyczące Zarządu i Rady Nadzorczej**

### **Wynagrodzenie Rady Nadzorczej i Członków Zarządu**

Zgodnie ze Statutem Banku Zachodniego WBK S.A. wynagrodzenie dla członków Rady Nadzorczej ustalane jest przez WZ Banku Zachodniego WBK S.A. Na dzień 31 grudnia 2012 r. obowiązywały zasady wynagradzania Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. przyjęte w uchwale nr 35 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 20 kwietnia 2011 r.

Zgodnie ze Statutem Banku Zachodniego WBK S.A., wynagrodzenie dla Prezesa i członków Zarządu ustalane jest przez Radę Nadzorczą z uwzględnieniem rekomendacji Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Komitet ten określa politykę wynagrodzeń dla członków Zarządu oraz indywidualne warunki w ramach pakietów wynagrodzeń dla każdego członka Zarządu. Przeprowadza też coroczny przegląd wynagrodzeń członków Zarządu Banku.

Informacje na temat wysokości wynagrodzenia otrzymanego przez poszczególnych członków Rady Nadzorczej i Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r. i w okresie porównywalnym zaprezentowano w notcie objaśniającej nr 45 zawartej w „Sprawozdaniu finansowym Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 rok”.

### **Umowy między Bankiem Zachodnim WBK S.A. a osobami zarządzającymi**

Członkowie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. zawarli umowy o zakazie konkurencji po zaprzestaniu pełnienia funkcji w Zarządzie Banku. W przypadku niepowołania na nową kadencję lub odwołania członkom Zarządu przysługuje jednorazowa odprawa. Odprawa nie przysługuje w przypadku przyjęcia propozycji dalszego zatrudnienia w strukturach Banku/Grupy.

### **Akcje Banku i warunkowe uprawnienia w posiadaniu Członków Zarządu i Rady Nadzorczej**

Na dzień 31 grudnia 2013 r. i 31 grudnia 2012 r. żaden z członków Rady Nadzorczej nie posiadał akcji Banku Zachodniego WBK S.A.

W wyniku realizacji pierwszej edycji programu motywacyjnego "Akcje za Wyniki" z 2006 r., członkom Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. przydzielono 23 084 akcje serii H z łącznej liczby 115 729 akcji wyemitowanych w ramach podniesienia kapitału spółki. Druga i trzecia edycja programu motywacyjnego wygasła bez wykonania praw odpowiednio w 2010 r. i 2011 r. Członkowie Zarządu posiadają obecnie warunkowe prawo do nabycia akcji z tytułu Programu Motywacyjnego IV. Poniższa tabela zawiera podsumowanie stanu posiadania akcji Banku Zachodniego WBK S.A. i warunkowych uprawnień do nich przez członków Zarządu na dzień 31 grudnia 2013 r. i 31 grudnia 2012 r.

Członkowie Zarządu	31.12.2013		31.12.2012	
	Ilość akcji BZ WBK	Liczba uprawnień	Ilość akcji BZ WBK	Liczba uprawnień
Mateusz Morawiecki	3 591	10 120	3 591	10 120
Andrzej Burliga	606	4 282	1 606	4 282
Eamonn Crowley	-	4 003	-	4 003
Michael McCarthy	-	4 875	-	4 875
Juan de Porras Aguirre	-	-	-	-
Piotr Partyga	-	2 855	-	2 855
Marcin Prell	2 530	3 704	2 530	3 704
Marco Antonio Silva Rojas	-	-	-	-
Mirosław Skiba	1 575	4 282	1 575	4 282
Feliks Szyszkowiak	1 755	4 449	1 755	4 449
<b>Razem</b>	<b>10 057</b>	<b>38 570</b>	<b>11 057</b>	<b>38 570</b>

## 6. System kontroli sprawozdań finansowych

### System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem

W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonuje system kontroli wewnętrznej, który wspomaga procesy decyzyjne i zwiększa skuteczność działań organizacji, zapewniając wiarygodność sprawozdawczości finansowej oraz jej zgodność z przepisami prawa, międzynarodowymi standardami, regulacjami wewnętrznymi i najlepszymi praktykami. System kontroli wewnętrznej dostosowany jest do struktury organizacyjnej oraz systemu zarządzania ryzykiem. Obejmuje jednostki Centrum Wsparcia Biznesu, sieć oddziałów i placówek partnerskich oraz spółki zależne. Za opracowanie, wprowadzenie oraz aktualizację pisemnych strategii oraz procedur w zakresie systemu kontroli wewnętrznej odpowiada Zarząd Banku. Nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem sprawuje Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A.

W Banku obowiązują przepisy wewnętrzne opisane w „Polityce funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej w Banku Zachodnim WBK S.A.". W dokumencie tym określono m.in. strukturę, cel i zakres kontroli wewnętrznej oraz wyszczególniono obowiązki związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej. W szczególności w polityce oraz innych regulacjach został opisany obowiązujący w Banku Model Kontroli Wewnętrznej (ICM), określający zasady i organizację identyfikacji poszczególnych rodzajów ryzyka istotnego z punktu widzenia środowiska kontrolnego oraz właściwych mechanizmów kontrolnych. Obejmuje on monitorowanie, testowanie i raportowanie w celu zapewnienia skutecznego środowiska kontrolnego zarówno pod względem konstrukcji, jak i funkcjonowania oraz wzmacniania kultury kontroli na wszystkich poziomach organizacji. Elementami Modelu Kontroli Wewnętrznej są: model poszczególnych rodzajów ryzyka, kontrole, podprocesy, procesy oraz działania.

System kontroli wewnętrznej oraz system zarządzania ryzykiem bazują na koncepcji trzech linii:

- linia pierwsza – kontrole wbudowane w poszczególne procesy realizowane przez każdego pracownika oraz jego bezpośredniego przełożonego;
- linia druga – jednostki wspierające kierownictwo w zakresie identyfikacji i zarządzania ryzykiem oraz jednostki weryfikujące efektywność działania pierwszej linii;
- linia trzecia – jednostka audytu wewnętrznego, która bada adekwatność i skuteczność działania pierwszej i drugiej linii.

Każda jednostka organizacyjna posiada swój regulamin organizacyjny, zatwierdzony przez dyrektora danego pionu, w którym ściśle określono zadania oraz zakres odpowiedzialności za poszczególne obszary działalności, w tym również za jakość i poprawność przetwarzania danych finansowych. Funkcjonujący w Banku model kontroli wewnętrznej pozwala na systematyczną weryfikację skuteczności mechanizmów kontrolnych. Wyniki tej weryfikacji są cyklicznie prezentowane i analizowane przez Zarząd Banku oraz Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A.

Jednym z głównych celów systemu kontroli wewnętrznej jest uzyskanie pełnej wiarygodności sprawozdawczości finansowej.

Proces przygotowania danych finansowych dla potrzeb sprawozdawczości finansowej jest zautomatyzowany i oparty na skonsolidowanej Księdze Głównej oraz Hurtowni Danych. Systemy informatyczne biorące udział w tym procesie są szczegółowo kontrolowane pod względem integralności i bezpieczeństwa danych.

Przygotowanie danych w systemach źródłowych podlega sformalizowanym procedurom operacyjnym i akceptacyjnym, które określają zakres kompetencji poszczególnych osób. Przetwarzanie danych na potrzeby sprawozdawczości finansowej jest procesem objętym specjalistycznymi kontrolami wewnętrznymi. Specjalnemu nadzorowi poddawane są także wszelkie ręczne korekty danych finansowych, w tym wynikające z decyzji zarządczych. W Banku Zachodniego WBK S.A. funkcjonuje - aktualizowany na bieżąco - awaryjny plan ciągłości działania, który obejmuje wszystkie systemy informatyczne wykorzystywane w procesie sporządzania sprawozdań finansowych.

W ramach zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych, Bank śledzi zmiany w przepisach i regulacjach zewnętrznych odnoszących się do wymogów sprawozdawczych banków i na bieżąco aktualizuje stosowne zasady rachunkowości oraz zakres i formę ujawnień w sprawozdaniach finansowych. Bank sprawuje też funkcje kontrolne w stosunku do konsolidowanych spółek zależnych za pośrednictwem swoich przedstawicieli w Radach Nadzorczych poszczególnych podmiotów.

Sprawozdanie finansowe podlega formalnemu zatwierdzeniu przez Komitet ds. Ujawnień, który jest odpowiedzialny za weryfikację, czy przed publikacją zewnętrzną informacje finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. spełniają wymagania prawne i regulacyjne.

Kierownictwo Banku potwierdza, że wdrożone mechanizmy kontrolne w skuteczny sposób minimalizują ryzyko niewykrycia istotnych błędów w sprawozdaniu finansowym.

Sprawność mechanizmów kontrolnych w procesie sprawozdawczości finansowej podlega dodatkowej, niezależnej ocenie w ramach corocznej certyfikacji na zgodność z wymogami ustawy Sarbanes-Oxley, przeprowadzanej przez zewnętrznego audytora.

## Kontrola wewnętrzna zgodnie z Ustawą Sarbanes-Oxley

W kontekście ustawy Sarbanes-Oxley (SOX), Bank Zachodni WBK S.A. traktowany jest jako znacząca i niezależna organizacja w strukturach Grupy Santander. Nakłada to na Bank obowiązek wdrożenia, utrzymania i przeprowadzenia oceny efektywności środowiska kontroli wewnętrznej zgodnie z wymogami ww. ustawy.

Wspólnie z Korporacyjnym Departamentem Kontroli Wewnętrznej Grupy Santander i Audytorem Zewnętrznym uzgodniono, że w 2013 r. certyfikacja SOX obejmie kluczowe obszary działalności połączonego Banku Zachodniego WBK S.A. z zastosowaniem rozwiązań i metodologii opartej na podejściu Grupy Santander. Zakres prac został opracowany z uwzględnieniem czynników ryzyka szczególnie istotnych dla prawidłowości i rzetelności sprawozdań finansowych oraz z uwzględnieniem lokalnego środowiska kontrolnego, w tym byłego Kredytu Banku S.A. Badanie konstrukcji i efektywności środowiska kontrolnego zostało przeprowadzone przez wyspecjalizowaną jednostkę "drugiej linii". Testom skuteczności podlegały procesy i kontrole kluczowe w obszarze biznesowym oraz informatycznym, a także kontrole na poziomie podmiotu (Global Framework). Szczególnym wyzwaniem dla badania środowiska kontrolnego w 2013 r. była organizacyjna, procesowa oraz kadrowa integracja obu banków. W wyniku tego badania nie stwierdzono negatywnego wpływu zachodzącej integracji na skuteczność środowiska kontrolnego Banku Zachodniego WBK S.A.

Wyniki przeprowadzonych badań i testów stanowią podstawę oświadczeń o skuteczności środowiska kontrolnego, składanych przez kierownictwo Banku.

Kierownictwo Banku potwierdziło, iż w Banku Zachodnim WBK S.A. – w ramach certyfikacji na zgodność z wymogami ustawy Sarbanes-Oxley realizowanej za rok 2013 – nie wystąpiły zdarzenia, które w istotny sposób wpłynęłyby na przebieg badanych procesów oraz efektywność środowiska kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową.



## Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych

Zgodnie z § 32 pkt 10 Statutu Banku Zachodniego WBK S.A. oraz obowiązującymi przepisami i normami zawodowymi, w dniu 12 czerwca 2013 r. Rada Nadzorcza Banku podjęła uchwałę w sprawie wyboru Deloitte Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. (dawniej: Deloitte Audyt Sp. z o.o.) jako podmiotu uprawnionego do przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego Banku i skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej odpowiednio za I półrocze 2013 r. i cały 2013 r. Bank korzystał z usług Deloitte Polska oraz innych spółek z grupy Deloitte także w zakresie usług konsultingowych i doradztwa podatkowego. Zdaniem Banku, świadczone usługi o charakterze doradczym nie mają wpływu na zapewnienie wymaganego poziomu bezstronności i niezależności audytora.

Bank Zachodni WBK S.A. zatrudnia tego samego audytora, co Banco Santander S.A., co zapewnia spójne podejście w procesie realizacji audytu w skali całej Grupy Santander, w tym również certyfikacji wg wymogów amerykańskiej Ustawy Sarbanes-Oxley. W Banco Santander S.A. audytorzy wybierani są na czas określony, który nie może być krótszy niż trzy lata i dłuższy niż dziewięć lat, licząc od daty rozpoczęcia pierwszego roku obrotowego.

## Wynagrodzenie audytora

Poniżej podano wynagrodzenie otrzymane przez Deloitte Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. (dawniej: Deloitte Audyt Sp. z o.o.) z tytułu badania/przeglądu sprawozdań finansowych Banku Zachodniego WBK S.A. w oparciu o umowy zawarte w 2012 r. i 2013 r.

Wynagrodzenie audytora zewnętrznego	w tys. zł	
	Rok obrotowy kończący się 31.12.2013	Rok obrotowy kończący się 31.12.2012
Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostki dominującej <sup>1)</sup>	2 620	927
Wynagrodzenie z tytułu innych usług poświadczających, w tym przeglądu w odniesieniu do jednostki dominującej <sup>2)</sup>	810	1 510
Wynagrodzenie z tytułu usług innych niż poświadczające <sup>3)</sup>	2 914	1 675

1) Wynagrodzenie należne za usługi wykonane w 2013 r. w oparciu o umowy z dnia 13 czerwca 2013 r. w sprawie badania: 1) skróconego śródrocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za okres 6 mies.; 2) jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za okres 12 mies.; 3) pakietu konsolidacyjnego za okres 6 i 12 mies. Wynagrodzenie należne za usługi wykonane w 2012 r. w oparciu o umowy o badanie: 1) pakietu konsolidacyjnego za okres 6 mies. z dnia 10 maja 2012 r.; 2) jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za okres 12 mies. z dnia 12 października 2012 r.; 3) pakietu konsolidacyjnego za okres 12 mies. z dnia 12 października 2012 r.

2) Kwota za 2013 r. zawiera wynagrodzenie za badanie systemu kontroli wewnętrznej (w szczególności na potrzeby SOX) przeprowadzone w oparciu o aneks nr 1 do umowy z dnia 13 czerwca 2013 r. w sprawie badania pakietu konsolidacyjnego. Kwota za 2012 r. zawiera wynagrodzenie z tytułu: 1) umowy o przegląd jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego z dnia 10 maja 2012 r.; 2) umowy o przegląd śródrocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 9 mies. z dnia 5 listopada 2012 r. oraz 3) przeglądu ujawnienia wynikającego z MSSF 3 na podstawie umowy z dnia 22 stycznia 2012 r. i 4) badania systemu kontroli wewnętrznej (w szczególności na potrzeby SOX) przeprowadzonego w oparciu o aneks nr 1 do umowy z dnia 12 października 2012 r.

3) Tabela została uzupełniona o linię "wynagrodzenia z tytułu usług innych niż poświadczające," począwszy od sprawozdania za 2013 r. Kwota podana za 2013 r. dotyczy m.in. umowy w sprawie wsparcia dla rozważanej akwizycji. Kwota za 2012 r. dotyczy usług w zakresie wsparcia procesu IPO.



## 7. Wszczęte postępowania sądowe

Na dzień 31 grudnia 2013 r. nie toczyły się postępowania przed sądem lub organami administracji państwowej dotyczące zobowiązań/wierzytelności Banku, których wartość stanowiłaby 10% i więcej jego kapitałów.

	w mln zł	
Wartość spraw sądowych z udziałem BZ WBK S.A.	31.12.2013	31.12.2012
Wartość przedmiotu sporu w sprawach z powództwa Banku	66,5	36,1
Wartość przedmiotu sporu w sprawach, w których Bank jest pozwany	197,8	78,0
Wartość wierzytelności Banku w sprawach o układ lub upadłość	42,2	0,1
<b>Wartość wszystkich prowadzonych spraw sądowych</b>	<b>306,5</b>	<b>114,2</b>
<b>Udział [%] spraw sądowych w kapitale własnym</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,4%</b>
Wartość istotnych zakończonych postępowań	64,9	78,0



## XIII. Oświadczenia Zarządu

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Wedle najlepszej wiedzy Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. informacje finansowe oraz dane porównywalne ujęte w sprawozdaniach finansowych zamieszczonych w „Raporcie rocznym 2013 Banku Zachodniego WBK S.A.” zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Banku Zachodniego WBK S.A. Zawarte w niniejszym dokumencie sprawozdanie Zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju, osiągnięć oraz sytuacji (w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka) Banku Zachodniego WBK S.A. w 2013 r.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, przeprowadzający badanie „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2013 r.”, został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci, dokonujący badania ww. sprawozdania, spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu zgodnie z właściwymi przepisami prawa polskiego i normami zawodowymi.

Podpisy wszystkich Członków Zarządu			
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko/Funkcja	Podpis
26.02.2014	Mateusz Morawiecki	Prezes Zarządu	
26.02.2014	Andrzej Burfiaga	Członek Zarządu	
26.02.2014	Eamonn Crowley	Członek Zarządu	
26.02.2014	Michael McCarthy	Członek Zarządu	
26.02.2014	Piotr Partyga	Członek Zarządu	
26.02.2014	Juan de Porras Aguirre	Członek Zarządu	
26.02.2014	Marcin Prell	Członek Zarządu	
26.02.2014	Marco Antonio Silva Rojas	Członek Zarządu	
26.02.2014	Mirosław Skiba	Członek Zarządu	
26.02.2014	Feliks Szyszkiwiak	Członek Zarządu	