

## ROZDZIAŁ VI

## OCENY I PROGNOZY BANKU ZACHODNIEGO S.A.

## 1. OCENA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI FINANSOWYMI BANKU ZACHODNIEGO S.A. ORAZ GRUPY KAPITAŁOWEJ BZ S.A.

Poniżej zaprezentowane zostały informacje finansowe, które opisują sposób zarządzania zasobami finansowymi oraz źródła pozyskiwania środków. Informacje finansowe oparte są na zbadanych sprawozdaniach finansowych BZ S.A. według stanu na 31 grudnia 1998, 1999 oraz 2000 r., a także na danych finansowych ze zbadanego przez biegłego rewidenta skonsolidowanego sprawozdania finansowego BZ S.A., sporządzonego na dzień 31 grudnia 2000 r.

## 1.1. ANALIZA BILANSU

Tabela nr 46

Struktura aktywów BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. w latach 1998-2000

	Wartość (tys. zł)				Struktura			
	1998	1999	2000	2000 GK	1998	1999	2000	2000 GK
Gotówka	928.866	703.825	567.234	567.234	11,65%	8,82%	6,09%	6,1%
Należności od sektora finansowego	567.390	385.141	1.468.853	1.474.313	7,12%	4,82%	15,77%	15,85%
Należności od sektora niefinansowego i sektora budżetowego	4.500.742	4.654.159	4.448.662	4.450.518	56,46%	58,3%	47,77%	47,84%
Należności od jednostek zależnych i stowarzyszonych nie objętych konsolidacją	-	-	6.978	6.978	-	-	0,08%	0,08%
Należności z tytułu zakupionych papierów wartościowych z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu	-	-	98.779	98.779	-	-	1,06%	1,06%
Majątek finansowy	1.517.077	1.760.659	2.070.552	2.049.051	19,03%	22,05%	22,24%	22,02%
Wartości niematerialne i prawne	70.155	47.115	26.974	27.672	0,88%	0,59%	0,29%	0,3%
Rzeczowy majątek trwały	347.664	375.741	433.065	436.436	4,36%	4,71%	4,65%	4,69%
Inne aktywa	39.635	56.984	190.684	191.264	0,5%	0,71%	2,05%	2,06%
<b>Razem</b>	<b>7.971.529</b>	<b>7.983.624</b>	<b>9.311.781</b>	<b>9.302.245</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Źródło: Sprawozdania finansowe BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. (GK)

Powyższa tabela przedstawia sposób wykorzystania przez Bank środków finansowych. Należności od sektora niefinansowego i budżetowego, a także inwestycje w majątek finansowy stanowią największą pozycję aktywów Banku. Udział procentowy należności od sektora niefinansowego i budżetowego obniżył się z 56% całkowitej wartości aktywów w 1998 r. do 48% w 2000 r., odzwierciedlając zmianę ukierunkowania portfela kredytowego i odwrót od mniej dochodowych obszarów. Stosunek majątku finansowego do całkowitej wartości aktywów, w sytuacji gdy znaczna część tego majątku jest zainwestowana w dłużne papiery wartościowe, zwiększył się z 19,0% całkowitej wartości aktywów w 1998 r. do 22,2% w roku 2000. Znaczna część całkowitej wielkości aktywów, która jest inwestowana w sektorze finansowym, stanowi odbicie nadwyżki lokat nad kredytami udzielonymi przez Bank.

Największą pozycję aktywów stanowią należności od sektora niefinansowego i budżetowego oraz majątek finansowy Banku.

Tabela nr 47

## Struktura pasywów BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. w latach 1998-2000

	Wartość (tys. zł)				Struktura			
	1998	1999	2000	2000 GK	1998	1999	2000	2000 GK
Zobowiązania wobec sektora finansowego	457.818	405.243	553.701	312.473	5,74%	5,08%	5,95%	3,36%
Zobowiązania wobec sektora niefinansowego i sektora budżetowego	6.185.413	6.331.639	7.217.913	7.435.757	77,59%	79,31%	77,51%	79,94%
Zobowiązania wobec jednostek zależnych i stowarzyszonych nie objętych konsolidacją	-	-	986	986	-	-	0,01%	0,01%
Zobowiązania z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu	-	-	99.508	99.508	-	-	1,07%	1,07%
Zobowiązania z tytułu papierów wartościowych	7.747	2.450	1.642	1.642	0,1%	0,03%	0,02%	0,02%
Kapitał akcyjny	280.000	294.706	329.510	329.510	3,51%	3,69%	3,54%	3,54%
Pozostałe kapitały	388.737	539.566	707.933	707.987	4,88%	6,75%	7,6%	7,61%
Inne pasywa	625.269	406.849	490.568	499.520	7,85%	5,1%	5,27%	5,37%
Zysk (strata) netto	26.545	3.171	-89.980	-85.138	0,33%	0,04%	-0,97%	-0,92%
<b>Suma pasywów</b>	<b>7.971.529</b>	<b>7.983.624</b>	<b>9.311.781</b>	<b>9.302.245</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Źródło: Sprawozdania finansowe BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. (GK)

Powyższa tabela przedstawia źródła środków finansowych Banku. Zobowiązania wobec instytucji niefinansowych i podmiotów sektora budżetowego (tj. lokaty założone przez te podmioty) stanowią główne źródło tych środków. Wielkość tych zobowiązań w stosunku do całkowitej wielkości pasywów pozostawała w okresie od 1998 r. do 2000 r. na stałym poziomie około 77,6% i odzwierciedla wzrost o 16,7% wynikający z wartości i siły bazy lokat Banku. Wielkość kapitałów zwiększyła się w tym okresie głównie ze względu na zainwestowanie kwoty 350 mln PLN przez AIB EI od czasu przejęcia pakietu większościowego w BZ S.A. w 1999 r. Do straty w 2000 r. przyczyniło się przede wszystkim zwiększenie rezerw na kredyty nieściągalne po dokonaniu przeglądu jakości portfela kredytowego Banku.

## 1.1.1. Wynik z działalności w latach 1998, 1999 i 2000

Tabela nr 48

## Wynik na działalności bankowej w tys. PLN

	1998	1999	2000	2000 GK	1998	1999	2000	2000 GK
Dochód odsetkowy netto	480.891	445.670	443.420	452.718	69,6%	71,1%	63,0%	62,4%
Dochód pozaodsetkowy netto	209.594	180.779	260.041	272.397	30,4%	28,9%	37,0%	37,6%
<b>Wynik na działalności bankowej</b>	<b>690.485</b>	<b>626.449</b>	<b>703.461</b>	<b>725.115</b>	-	-	-	-

Źródło: Sprawozdania finansowe BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. (GK)

Wynik na działalności bankowej zwiększył się o 1,9% w okresie od 1998 r. do 2000 r. głównie wskutek zmniejszenia się poziomu dochodu odsetkowego netto. Mimo że ogólnie stosunek wielkości dochodu odsetkowego netto do wielkości wyniku na działalności bankowej wzrasta, tendencja ta odwróciła się w 2000 r. z powodu wyższego niż zwykle dochodu z operacji finansowych i wymiany walutowej.

Tabela nr 49

Dochód odsetkowy netto w tys. PLN

	1998	1999	2000	2000 GK
Przychód odsetkowy	1.170.189	1.017.162	1.197.257	1.197.544
Koszt odsetkowy	689.298	571.492	753.837	744.826
<b>Dochód odsetkowy netto</b>	<b>480.891</b>	<b>445.670</b>	<b>443.420</b>	<b>452.718</b>

Źródło: Sprawozdania finansowe BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. (GK)

Wielkość przychodów odsetkowych utrzymała się na stosunkowo stabilnym poziomie wzrastając jedynie o 2,3% w okresie od 1998 r. do 2000 r. Przyczyną tego była utrzymująca się na raczej stałym poziomie wielkość kredytów udzielonych instytucjom niefinansowym i podmiotom z sektora budżetowego. Jednakże wzrost kosztu odsetkowego o 9,4% w okresie od 1998 r. do 2000 r. został spowodowany zwiększeniem się wartości lokat instytucji niefinansowych i sektora budżetowego. Wynikiem połączenia tych dwóch czynników było obniżenie się dochodu odsetkowego netto w okresie 1998-2000 o 7,8%.

### 1.1.2. Dochody pozaodsetkowe

Tabela nr 50

w tys. PLN	1998	1999	2000	2000 GK
Przychody z tytułu prowizji	152.838	158.265	159.271	174.250
Koszty z tytułu prowizji	6.127	7.654	14.363	17.248
Przychody z akcji i udziałów, pozostałych papierów wartościowych i innych praw majątkowych	355	677	1.232	1.232
Wynik na operacjach finansowych	26.457	722	64.981	65.243
Wynik z pozycji wymiany	36.071	28.769	48.920	48.920
<b>Dochód z działalności pozaodsetkowej razem</b>	<b>209.594</b>	<b>180.779</b>	<b>260.041</b>	<b>272.397</b>

Źródło: Sprawozdania finansowe BZ S.A. i grupy kapitałowej BZ S.A. (GK)

Przychody z tytułu prowizji stanowiły główną kategorię dochodów pozaodsetkowych w ciągu ostatnich trzech lat. Przychody te pochodzą z opłat z tytułu prowadzenia rachunków bankowych, usług inwestycyjnych, operacji z użyciem kart oraz innych rodzajów działalności. BZ S.A. był w stanie zaoferować klientom korporacyjnym dodatkowe usługi z zakresu zarządzania ryzykiem walutowym, co rzutowało na znaczący wzrost w roku 2000 poziomu dochodów z tytułu operacji finansowych oraz wymiany walutowej, a także wzrostu całkowitej wielkości dochodu pozaodsetkowego w 2000 r.

### 1.1.3. Koszty działalności

Tabela nr 51

Koszty działalności	Wartość (tys. zł)				Struktura			
	1998	1998	1999	1999	2000	2000	2000 GK	2000 GK
Wynagrodzenia	136.882	45,75%	190.981	54,82%	215.755	49,69%	221.141	49,75%
Świadczenia na rzecz pracowników	67.659	22,62%	38.713	11,12%	41.162	9,48%	41.537	9,35%
Koszty rzeczowe	19.356	6,46%	22.874	6,57%	28.571	6,58%	29.227	6,58%
Podatki i opłaty	4.602	1,55%	4.386	1,26%	6.959	1,60%	6.997	1,56%
Składka i wpłaty na BFG	8.564	2,86%	7.268	2,07%	19.357	4,46%	19.357	4,36%
Pozostałe wydatki	62.205	20,76%	84.152	24,16%	122.407	28,19%	126.206	28,40%
<b>Koszty działalności Banku razem</b>	<b>299.268</b>	<b>100%</b>	<b>348.374</b>	<b>100%</b>	<b>434.211</b>	<b>100%</b>	<b>444.465</b>	<b>100%</b>

GK: Grupa Kapitałowa BZ S.A.

Całkowite koszty działalności Banku w latach 1998-2000 uległy zwiększeniu o 45,1% na skutek wzrostu wynagrodzeń pracowników, wypłat premii oraz „pozostałych wydatków”.

Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników stanowią najwyższy koszt jednostkowy Banku i obejmują 59% kosztów działalności w 2000 r., co stanowi spadek z 68% w 1998 r. Niemniej jednak wielkość wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników wzrosła o 25,6% od 1998 r. do 2000 r., co było odzwierciedleniem wzrastającego ogólnego poziomu wynagrodzeń.

Na „pozostałe wydatki” składa się wynagrodzenie doradców, wydatki na komputeryzację, opłaty licencyjne, marketing, koszty wynajmu i utrzymania oraz wartości niematerialne i prawne. Wzrost tej pozycji w 1999 i 2000 r. wiąże się ze związanymi z Połączeniem zwiększonymi nakładami na marketing oraz wynagrodzeniem doradców, a także z wyższymi kosztami wynajmu i utrzymania związanymi z ekspansją sieci oddziałów BZ S.A.

Do znacznego wzrostu składek i wpłat na BFG w 2000 r. przyczyniła się głównie upadłość Banku Staropolskiego S.A.

## 1.2. ANALIZA WSKAŹNIKOWA

Tabela nr 52

Wskaźniki finansowe

Wyszczególnienie	Bank Zachodni S.A.		Grupa kapitałowa BZ S.A.	
	1998	1999	2000	2000
<b>Zyskowność</b>				
Zwrot na średnich aktywach ogółem (ROA) (%)	0,37%	0,04%	-1,04%	-0,99%
Zwrot na średnim kapitale (ROE) (%)	4,25%	0,42%	-9,61%	-9,10%
Marża odsetkowa netto (%)	8,35%	6,35%	5,64%	5,76%
Dochód nieodsetkowy/Przychody ogółem (%)	16,34%	13,93%	16,47%	16,99%
Koszty operacji/Przychody ogółem (%)	24,51%	29,07%	31,11%	31,65%
Koszty operacji/Średnie łączne aktywa (%)	5,51%	5,44%	7,06%	7,24%
<b>Jakość aktywów</b>				
Kredyty detaliczne/Kredyty łącznie (%)	11,25%	13,48%	16,97%	16,98%
Kredyty dla przedsiębiorstw i jednostek budżetowych/Kredyty łącznie (%)	88,75%	86,52%	83,03%	83,02%
Kredyty nieregularne (w mln PLN)	799	1.387	1.547	1.547
Rezerwy celowe na kredyty nieregularne (w mln PLN)*	429	569	758	758
Rezerwy celowe na kredyty nieregularne/Kredyty nieregularne (%)	53,64%	41,06%	49,03%	49,03%
Kredyty nieregularne łącznie/Kredyty razem (%)	17,07%	27,28%	30,58%	30,54%
Kredyty nieregularne łącznie/Fundusze własne (%)	119,47%	166,19%	149,10%	149,10%
<b>Adekwatność kapitału</b>				
Średnie kapitały własne/Średnie aktywa razem (%)	8,78%	9,42%	10,82%	10,83%
Depozyty detaliczne/Depozyty klientów razem (%)	64,79%	67,86%	69,77%	72,98%
<b>Depozyty przedsiębiorstw i sektora budżetowego/Depozyty klientów razem (%)</b>	<b>35,21%</b>	<b>32,14%</b>	<b>30,23%</b>	<b>27,02%</b>

\* Wraz z rezerwą na ryzyko ogólne z wyłączeniem banków.

Przy tendencji wzrostowej aktywów odsetkowych w ostatnich latach obniżyła się dynamika dochodów odsetkowych w Banku, jak i w całym systemie bankowym. Zmiany podstawowych stóp procentowych i utrzymywanie się wysokiej ceny pieniądza na rynku międzybankowym, a w konsekwencji w Banku, w wyniku ich dostosowania do zachowań rynku spowodowały dynamiczny przyrost kosztów odsetkowych wyższy od przychodów. Wpłynęło to na obniżenie się rozpiętości między uzyskiwanym oprocentowaniem na kredytach i depozytach i obniżenie średniej stopy marży odsetkowej.

Obniżenie wskaźnika ROE było skutkiem wygenerowania w 1999 r. niskiego dodatniego wyniku finansowego, a w 2000 r. ujemnego wyniku finansowego. Jest to związane z restrukturyzacją portfela kredytowego, w wyniku którego poniesiono w dwóch kolejnych latach wysokie koszty z tytułu dotworzenia rezerw celowych na należności kredytowe. Z kolei udział kredytów nieregularnych w strukturze kredytów ogółem, jak też wzrost ich poziomu w ostatnich dwóch latach, w decydującej mierze jest skutkiem konserwatywnego podejścia do przeklasyfikowania kredytobiorców do wyższych grup ryzyka, m.in. w następstwie podjętych w Banku działań zmierzających do ograniczenia ryzyka kredytowego poprzez przeprowadzanie kompleksowej weryfikacji jakości portfela kredytowego.

### 1.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W BANKU ZACHODNIM S.A.

#### 1.3.1. Zarządzanie ryzykiem

W Banku funkcjonuje Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO), który doradza Zarządowi w kwestiach strategii i procedur zarządzania ryzykiem, monitoruje oraz zaleca odpowiednie działania, przyjmując w ten sposób odpowiedzialność za zarządzanie aktywami i pasywami Banku. ALCO koordynuje również zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka, na jakie Bank może być narażony, włącznie z ryzykiem rynkowym.

W skład Komitetu ALCO, który zbiera się raz w miesiącu, wchodzi przedstawiciele Pionu Bankowości Oddziałowej, Pionu Finansowego, Pionu Skarbu, Pionu Kredytowego oraz Pionu Sprzedaży i Marketingu.

#### 1.3.2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym

W przeszłości, podstawowym obowiązkiem oddziałów Banku było udzielanie kredytów w zgodzie ze szczegółowymi zaleceniami i procedurami określonymi przez Centralę Banku. Ryzyko kredytowe wykraczające poza pewne limity wymagało zatwierdzenia przez Centralę Banku lub przez specjalistę ds. kredytów w Departamencie Kredytowym, osobę zarządzającą Departamentem Kredytowym, Komitet Kredytowy Banku, albo przez Zarząd, co w głównej mierze zależało od skali ryzyka, kondycji finansowej pożyczkobiorcy, a także sektora gospodarki, w jakim działał.

Bank zaczął podejmować liczne działania zmierzające do ujednolicenia standardów dotyczących strategii udzielania pożyczek stosowanych w sieci oddziałów, a także do wprowadzenia bardziej scentralizowanej polityki przy zatwierdzaniu kredytów. Ponadto, Bank jest w trakcie wdrażania polityki kredytowej i związanych z nią procedur, które są zbliżone do polityki kredytowej i procedur stosowanych w Grupie AIB.

W związku z powyższym, limity kredytów, których ustalanie leży w gestii dyrektorów departamentów, oraz limity stosowane przy udzielaniu kredytów w oddziałach zostały znacznie obniżone. Przyznawany limit do podejmowania decyzji w każdym oddziale jest oparty na wynikach przeglądu jakości danego oddziału dokonanego przez Bank w 2000 r.; proces przeglądu będzie kontynuowany w sposób ciągły. Bank wprowadził instrukcję kredytowania podmiotów gospodarczych (*Business Lending Handbook*), w której określono ogólną politykę kredytową Banku i procedury z nią związane, dotyczące udzielania pożyczek instytucjom. W zakresie kredytów detalicznych, Bank jest w trakcie wdrażania zautomatyzowanego systemu kredytowej oceny punktowej w wypadku pożyczek dla osób fizycznych, a także ujednolicania swojej dokumentacji związanej z udzielaniem kredytów. Powyższy system zapewni bardziej jednolitą i scentralizowaną politykę udzielania kredytów osobom fizycznym, a jednocześnie umożliwi Bankowi bardziej nowoczesne i efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym klientów indywidualnych.

Monitoring kredytów oraz ryzyk Banku tradycyjnie należał do kompetencji oddziałów. Centrala Banku przejmowała odpowiedzialność za trudne kredyty powyżej pewnej kwoty lub w obrębie szczególnych sektorów gospodarczych. W wyniku zmian, jakie wprowadzono w 2000 r., Departament Kredytów Wydzielonych funkcjonujący w ramach Centrali Banku jest w tej chwili całkowicie odpowiedzialny za ryzyka związane z trudnymi kredytami powyżej 1,0 mln PLN. Do obowiązków tego departamentu należy stałe monitorowanie takich kredytów i pożyczek, opracowywanie strategii, dzięki którym kredyty te mogłyby ponownie być regularnie spłacane, egzekucja zabezpieczeń oraz określanie odpowiedniego poziomu rezerw na takie kredyty. Ponadto Departament Kredytów Wydzielonych ma również za zadanie podejmowanie decyzji w zakresie klasyfikacji i tworzenia rezerw powyżej 100.000 PLN. Dodatkowo, Bank ma zamiar zorganizować szereg regionalnych zespołów ryzyka kredytowego, które będą odpowiedzialne za zarządzanie wszystkimi kredytami instytucjonalnymi w sytuacji trudnej poniżej 1,0 mln PLN oraz wszystkimi kredytami detalicznymi powyżej 10.000 PLN. Zespoły regionalne będą odpowiadały bezpośrednio przed Centralą Banku.

W ramach pionu zarządzania ryzykiem kredytowym Bank utworzył Departament Kontroli Jakości Kredytów, który jest odpowiedzialny za określanie rzeczywistej jakości portfela kredytowego, identyfikowanie i likwidowanie nieprawidłowości w procedurach kredytowych oraz kontrolowanie poziomu rezerw celowych na należności portfela kredytowego. Departament Kontroli Jakości posiada uprawnienie do zmiany klasyfikacji i wielkości tworzonej rezerwy.

### **1.3.3. Polityka klasyfikacji kredytów oraz rezerwy na kredyty stracone**

Bank w pełni przestrzega stosowne regulacje NBP w zakresie klasyfikacji kredytów, a poziom jego rezerw przewyższa wymogi NBP.

Zgodnie z wymogami NBP Bank jest zobowiązany utrzymywać rezerwy na kredyty udzielane klientom oraz instytucjom finansowym, na gwarancje udzielane w imieniu klientów oraz na zobowiązania pozabilansowe.

Na 31 grudnia 2000 r. rezerwy celowe Banku wyniosły 758 mln PLN i były o 33,2% wyższe w porównaniu z 31 grudnia 1999 r. Wzrost ten nastąpił w wyniku przeglądu portfela kredytowego przez Bank oraz określenia wymaganego poziomu dodatkowych rezerw kredytowych.

### **1.3.4. Zarządzanie ryzykiem płynności**

W ramach zarządzania ryzykiem Bank dąży do zapewnienia dostępu – nawet w niekorzystnych warunkach – do środków niezbędnych do zaspokojenia potrzeb klientów, pokrycia należnych zobowiązań i zrealizowania wymogów kapitałowych. Komitet ALCO jest odpowiedzialny za ustanawianie zasad i wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem płynności, natomiast Departament Skarbu odpowiada za aspekty operacyjne zarządzania ryzykiem płynności.

W celu zachowania płynności Bank utrzymuje:

- obowiązkowe rezerwy zgodne z wymogami NBP,
- środki na rachunkach NOSTRO, konieczne do rozliczeń bezgotówkowych,
- optymalną ilość środków (mieszczącą się w ramach ustalonych limitów) w złotych i w walutach obcych w kasie i na rachunku bieżącym NOSTRO NBP, oraz
- rezerwę na utrzymanie płynności obejmującą płynne instrumenty finansowe, które – w razie potrzeby – mogą zostać szybko sprzedane w granicach limitów straty akceptowanych przez Bank.

Inwestycje Banku – zarówno w złotych, jak i w walutach obcych – są dokonywane zgodnie z wymogami Ustawy prawo bankowe oraz zaleceniami NBP. W związku z tym Bank inwestuje głównie w instrumenty finansowe o dużym stopniu płynności emitowane przez Skarb Państwa, a także banki i inne instytucje finansowe. Ponieważ tego rodzaju instrumenty mogą zostać szybko sprzedane, stanowią one rezerwę Banku na utrzymanie płynności, której poziom został ustalony przez Komitet ALCO z uwzględnieniem aktualnej wówczas sytuacji i który jest weryfikowany w zależności od bieżących potrzeb.

### **1.3.5. Zarządzanie ryzykiem rynkowym**

Bank, w związku z prowadzeniem swojej działalności, jest narażony na różne rodzaje ryzyka rynkowego, w tym na ryzyko stóp procentowych, kursów wymiany walut i ryzyko kontrahenta. Do zadań Komitetu ALCO należy opracowywanie zasad, procedur i limitów dotyczących ryzyka rynkowego.

W Banku obowiązują precyzyjne procedury dotyczące operacji walutowych, procedury monitorowania i zarządzania otwartymi pozycjami walutowymi w ramach ustalonych limitów oraz procedury zarządzania ryzykiem stóp procentowych dotyczącym portfela kredytów i depozytów. Ponadto ryzyko stopy procentowej minimalizowane jest poprzez dopasowanie stóp procentowych i odpowiednie wykorzystanie instrumentów pochodnych w ramach ściśle określonych wytycznych. Za wdrażanie tych zasad, procedur i limitów na poziomie operacyjnym jest odpowiedzialny Departament Skarbu.

### **1.3.6. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym**

Bank utrzymuje system kontroli, który ma na celu zapewnienie, że jego działalność prowadzona jest zgodnie z polityką korporacyjną przyjętą przez Zarząd i przy założeniu obniżenia narażenia Banku na ryzyko operacyjne takie jak oszustwa, błędy popełnione przez pracowników, awarie systemów lub niewłaściwy sposób dokumentowania operacji. Kontrolą zgodności z tymi zasadami zajmuje się Departament Audytu Wewnętrznego.



## 2. OCENA MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZAMIERZEŃ INWESTYCYJNYCH

Tabela nr 53

Lp.	2001 (mln zł)
<b>Nakłady inwestycyjne</b>	
1. Program B1	111,5
2. Pozostałe inwestycje związane z informatyką	127,8
3. Inwestycje w nieruchomości i inne środki trwałe	100,3
<b>Razem</b>	<b>339,6</b>

Powyższa tabela przedstawia planowane przez Spółkę w 2001 r. główne inwestycje związane z wdrożeniem nowoczesnego zintegrowanego systemu informatycznego oraz rozwojem sieci placówek. Spółka ocenia całkowitą wartość tych inwestycji na około 339,6 mln PLN.

Bank nie wyklucza jednak wykorzystania innych zewnętrznych źródeł finansowania, jeśli analiza finansowa wykaze, że alternatywne formy finansowania będą bardziej efektywne niż zaangażowanie własnych środków.

**Przedstawiony plan nakładów inwestycyjnych będzie finansowany ze środków własnych Banku.**

## 3. OCENA CZYNNIKÓW I NIETYPOWYCH ZDARZEŃ MAJĄCYCH WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ BZ S.A.

### 3.1. PRZEJĘCIE PRZEZ AIB EUROPEAN INVESTMENTS LIMITED PAKIETU WIĘKSZOŚCIOWEGO W BZ S.A.

AIB EI, podmiot w pełni kontrolowany przez Allied Irish Banks p.l.c., nabył 80% akcji BZ S.A. w 1999 r. Po podwyższeniach kapitału do 31 grudnia 2000 r. wynikających ze zobowiązań Grupy AIB będących częścią umowy sprzedaży, których wartość wyniosła ogółem 350 mln PLN, AIB EI posiada obecnie około 83% kapitału akcyjnego. AIB EI aktywnie wspiera dalszy rozwój BZ S.A., a oprócz dostarczenia dodatkowego kapitału, zapewniło BZ S.A. i jego zespołowi zarządzającemu znaczne wsparcie w zarządzaniu działalnością operacyjną. Ponadto, AIB EI wspiera inwestycję o wartości 100 mln USD, mającą na celu ulepszenie systemów informatycznych obydwu Banków oraz wprowadzenie wspólnej platformy bankowości oddziałowej, co znacznie powinno poprawić wyniki działalności operacyjnej i finansowej Banku. Ponadto, AIB EI całkowicie popiera Połączenie z WBK S.A., które z kolei powinno przynieść dalsze korzyści dla działalności operacyjnej i finansowej Banku oraz w konsekwencji korzyści dla akcjonariuszy.

### 3.2. UPADŁOŚĆ BANKU STAROPOLSKIEGO S.A.

W 2000 r. Bank był zmuszony do dokonania dodatkowych wpłat do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w wysokości 12,9 mln PLN w związku z upadłością Banku Staropolskiego S.A. Wpływ ten jest ujęty w kosztach operacyjnych za 2000 r.

### 3.3. WYKORZYSTANIE ULGI INWESTYCYJNEJ

W latach 1997-2000 BZ S.A. obniżył swój dochód podlegający opodatkowaniu poprzez nakłady na inwestycje oraz premie inwestycyjne. Odpisane kwoty wyniosły:

– z tytułu nakładów na inwestycje	72,6 mln PLN
– z tytułu premii inwestycyjnych	28,4 mln PLN
<b>Ogółem</b>	<b>101,0 mln PLN</b>

Korzystając z ulgi inwestycyjnej, BZ S.A. płacił niższe podatki w kolejnych latach. Zaoszczędził w ten sposób następujące kwoty:

– w 1997 r.	7,9 mln PLN
– w 1998 r.	16,4 mln PLN
– w 1999 r.	11,5 mln PLN
– w 2000 r.	0,3 mln PLN
<b>Ogółem</b>	<b>36,1 mln PLN</b>

Bank odpisał od swojego dochodu podlegającego opodatkowaniu koszty poniesione w związku z budową i rozwojem zaplecza bankowego oraz przy zakupie sprzętu informatycznego. W 2000 r. odpisy z tytułu ulgi inwestycyjnej zostały dokonane w związku z inwestycjami na terenie Banku.

### **3.4. REZERWY NA KREDYTY NIEŚCIAĞALNE ORAZ ZAPEWNIANIE JAKOŚCI**

Po nabyciu pakietu większościowego w BZ S.A. przez AIB EI, przeprowadzono przegląd portfela kredytowego BZ S.A., aby ocenić jego jakość oraz określić stopień wymaganych rezerw. Jako część tego procesu, w 1999 r. zostały utworzone dodatkowe rezerwy celowe na należności kredytowe (stan w stosunku do roku poprzedniego wzrósł o 140 mln PLN). Proces ten był kontynuowany w roku 2000. W jego wyniku wielkość rezerw celowych na należności kredytowe wzrosła o 189 mln PLN. Rezerwy na nieściągalne kredyty zostały całkowicie uwzględnione w rachunku zysku i strat BZ S.A. Utworzenie dodatkowych rezerw spowodowało obniżenie wyniku finansowego Banku.

### **3.5. ZAMIANA WIERZYTELNOŚCI JEDNOSTEK BUDŻETÓW TERENOWYCH NA OBLIGACJE SKARBU PAŃSTWA**

Zgodnie z podpisanymi Umowami z 31 marca 2000 r. i z 29 września 2000 r., Skarb Państwa, w celu umorzenia swoich zobowiązań z tytułu wierzytelności wynikających z nieuregulowanych zobowiązań podmiotów sektora budżetowego, zobligował się przenieść skarbowe papiery wartościowe. W wyniku zawarcia powyższych umów dokonano konwersji wierzytelności o łącznej wartości 324.095.327,39 PLN. Konwersja nie miała wpływu na wynik finansowy Banku.

## **4. KIERUNEK ZMIAN W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ**

Od dnia, na który sporządzono ostatnie sprawozdanie finansowe do dnia sporządzenia Prospektu, w opinii Emitenta nie zaszły żadne istotne zmiany w kierunkach działalności Spółki z wyjątkiem, iż dnia 1 lutego 2001 r. została zawarta pomiędzy BZ S.A. a Commercial Union Polska – Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. umowa sprzedaży akcji Forum – Zachodnie Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych.

## **5. ZEWNĘTRZNE I WEWNĘTRZNE CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA ROZWÓJ I PRZYSZŁE WYNIKI BZ S.A. ORAZ PRZEWIDYWANIA ODNOŚNIE TYCH CZYNNIKÓW**

### **5.1. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE**

Poniżej przedstawiono najważniejsze, zdaniem Zarządu Banku, zewnętrzne czynniki wpływające na działalność oraz przyszłe wyniki Banku.

#### **5.1.1. Wzrost PKB**

Wzrost PKB stanowi kluczowy czynnik determinujący rozwój Banku, gdyż wpływa na stopień zapotrzebowania na produkty i usługi bankowe. Na wzrost PKB wpływ ma ogólna kondycja gospodarcza kraju, która z kolei jest uzależniona od polityki dotyczącej stóp procentowych, wskaźnika inflacji, wzrostu eksportu, popytu wewnętrznego, polityki budżetowej rządu oraz stopy bezrobocia. Według danych GUS wzrost PKB w 2000 r. wyniósł 4,1%.



### **5.1.2. Stopy procentowe**

Poziom stóp procentowych wpływa również na poziom odsetek naliczanych na depozytach i kredytach oraz wysokość marży odsetkowej i tym samym może wpływać na zyskowność banków.

### **5.1.3. Konsolidacja sektora bankowego w Polsce**

W sektorze bankowym w Polsce mamy do czynienia z postępującą konsolidacją wynikającą z analogicznych procesów mających miejsce w bankowości na rynkach międzynarodowych, wpływem zagranicznych akcjonariuszy, a także dążeniom ku większej wydajności i działaniom na większą skalę. Przykładem jest tutaj połączenie Banku Handlowego w Warszawie S.A. z Citibank (Poland) S.A. Oczekuje się, że ta tendencja do konsolidacji przyczyni się do większej konkurencji na rynku wraz ze zmniejszeniem się liczby konkurentów.

### **5.1.4. Zwiększone inwestycje i poprawa wydajności**

Większość banków w Polsce znajduje się na różnym etapie udoskonalania swoich systemów informatycznych. Oprócz inwestycji w systemy informatyczne, dokonywane są inwestycje w rozwój nowych produktów oraz podnoszenie standardu istniejących produktów, procesów i operacji bankowych. Inwestycje w systemy informatyczne wraz z ulepszonymi systemami operacyjnymi mają znacznie zwiększyć stopień wydajności w sektorze. Oczekuje się, że wpływ opisanych powyżej zmian zwiększy rentowność sektora i wpłynie na wzrost możliwości konkurencyjnych poszczególnych banków.

### **5.1.5. Silniejsza konkurencja w sektorze bankowym w Polsce**

Oczekuje się, że w wyniku nasilonej konsolidacji, strategii konkurencji zmierzającej do zwiększenia obecności na terenie całego kraju, prowadzenia operacji bankowych w skali całej Polski oraz zwiększenia bazy klientów, a także ciągłe inwestycje w systemy informatyczne, spowodują wzrost konkurencji w polskim sektorze bankowym. Ponadto, większe inwestycje dokonywane przez zagraniczne banki na rosnącym polskim rynku bankowym, a także prywatyzacje Powszechnej Kasy Oszczędności Bank Polski i Banku Gospodarki Żywnościowej S.A. również powinny przyczynić się do dalszego zwiększenia konkurencji w sektorze bankowym. Oczekuje się, że wynikiem powstania bardziej konkurencyjnego środowiska będzie zmniejszenie marży odsetkowej netto.

### **5.1.6. Tendencje w zakresie sytuacji finansowej sektora bankowego**

#### **5.1.6.1. Koszty operacyjne**

Niezależnie od spodziewanego zmniejszenia marży odsetkowej netto towarzyszącej wzrostowi konkurencji, można oczekiwać, iż wraz z dalszym rozwojem sieci banków, poszerzeniem gamy oferowanych przez nie produktów oraz rozwojem marketingu, koszty operacyjne ogółem w sektorze będą nadal wzrastać w tempie szybszym niż inflacja. Ponadto wzrost kosztów operacyjnych może być wynikiem szybszego rozwoju systemów informatycznych oraz wzrostu kosztów zatrudnienia.

#### **5.1.6.2. Jakość aktywów i tworzenie rezerw**

Chociaż trudno ocenić jakość portfela kredytowego dla całego systemu bankowego w Polsce, można oczekiwać, że stały wzrost gospodarczy oraz bardziej konserwatywne procedury oceny kredytowej powinny wpłynąć na poprawę wskaźnika kredytów nieregularnych.

### **5.1.7. Kształtowanie się oczekiwań klientów**

Najbardziej widoczną zmianą w sektorze usług bankowych w Polsce w ostatnim okresie jest wzrost poziomu korzystania z kart bankowych oraz innych usług bankowości elektronicznej. Należy oczekiwać, że ta tendencja w kierunku wzrostu udziału usług opartych na nowoczesnych technologiach będzie się utrzymywać wraz z rozwojem nowoczesnych kanałów dystrybucji, takich jak bankowość telefoniczna i bankowość

komputerowa/internetowa oraz wraz ze wzrostem wskaźnika liczby linii telefonicznych oraz komputerów przypadających na statystyczne gospodarstwo domowe w Polsce. Elektroniczne kanały dystrybucji zdają się być bardziej wydajne i oszczędne w porównaniu z siecią oddziałów. Jednakże konieczny jest dalszy rozwój tych mediów dystrybucji, a biorąc pod uwagę obecny niski wskaźnik liczby linii telefonicznych oraz komputerów, można przypuszczać, że sieć oddziałów będzie nadal najważniejszym kanałem dostępu w ciągu najbliższych kilku lat.

Oprócz tego, zważywszy na rosnące wymagania klientów, jakość usług zaczyna odgrywać większą rolę. Dlatego też oczekuje się, że zróżnicowanie oparte na jakości usług stanie się kluczowym atutem w rywalizacji na rynku.

## **5.2. CZYNNIKI WEWNĘTRZNE**

### **5.2.1. Połączenie z WBK S.A.**

Oczekuje się, że Połączenie BZ S.A. z WBK S.A. powinno przynieść następujące korzyści:

- a) Możliwość obniżenia kosztów oraz osiągnięcia dodatkowych korzyści finansowych i operacyjnych dzięki Połączeniu działalności obu Banków

Oczekuje się, że możliwe będzie osiągnięcie większych oszczędności niż w sytuacji, gdyby każdy z Banków działał samodzielnie. Źródłem tych korzyści powinny być zarówno oszczędności wynikające z wprowadzenia nowej platformy technologicznej, która zapewni jednolity system gwarantujący lepsze wsparcie działalności we wszystkich oddziałach, jak i usprawnienie obecnych metod pracy oraz funkcji centrali.

- b) Umożliwienie BZ WBK S.A. osiągnięcia masy krytycznej zapewniającej mu lepszą pozycję konkurencyjną na konsolidującym się rynku

Oczekuje się, że BZ WBK S.A. będzie:

- Największym bankiem w Wielkopolsce i na Dolnym Śląsku,
- Jednym z największych banków w Polsce pod względem aktywów ogółem,
- Posiadać trzecią co do wielkości sieć bankomatów w Polsce,
- Trzecim w Polsce bankiem pod względem liczby wyemitowanych kart bankowych.

- c) Lepsza oferta produktów i usług

Oczekuje się, że w wyniku Połączenia obecni i przyszli klienci będą mogli skorzystać z większej i bardziej jednolitej oferty produktów, lepszej obsługi i bardziej konkurencyjnych cen.

- d) Silniejsza pozycja na nowych rynkach

Oczekuje się, że lepsza pozycja BZ WBK S.A., wynikająca z wzrostu inwestycji, możliwego dzięki połączeniu środków oraz udostępnieniu dodatkowych zasobów, powinna spowodować szybszy rozwój nowych oddziałów i wzmocnić pozycję Banku w obszarach, w których działa obecnie, jak również pomóc mu wejść na nowe rynki. Spodziewane jest również poszerzenie działalności Banku w zakresie bankowości internetowej.

- e) Sprawniejsze kierownictwo

Oczekuje się, że BZ WBK S.A. będzie dysponował jednym z najsilniejszych i najbardziej doświadczonych zespołów kierowniczych w Polsce. Połączenie metod zarządzania oraz doświadczeń obu Banków powinno zaowocować przyjęciem najlepszych metod działania w całej organizacji dzięki wspólnemu i sprawniejszemu kierownictwu.

- f) Lepsze możliwości rozwoju dla pracowników

Pracownicy są jednym z najważniejszych zasobów BZ S.A. i WBK S.A. Połączenie powinno zapewnić im lepsze możliwości w zakresie szkoleń i indywidualnego rozwoju.

### **5.2.2. Wprowadzenie wspólnego systemu bankowości oddziałowej**

Bank wprowadza wspólny system informatyczny oraz system bankowości oddziałowej, zwane Projektem B1, które mają usprawnić działalność operacyjną i poprawić pozycję konkurencyjną Banku. Inwestycja,

której wartość wynosi 100 mln USD (na dzień aktualizacji Prospektu, tj. 410.000.000 PLN) przeprowadzana jest wspólnie z WBK S.A.

### **5.2.3. Wprowadzenie akcji BZ S.A. do publicznego obrotu oraz obrotu giełdowego na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.**

Wprowadzenie akcji BZ S.A. do publicznego obrotu papierami wartościowymi oraz do notowań na GPW umożliwi akcjonariuszom Banku obrót posiadanymi akcjami. Jednocześnie, BZ WBK S.A. zobowiązany będzie postępować zgodnie z procedurami i wymogami obowiązującymi spółki publiczne, co może zwiększyć koszty związane z przestrzeganiem tych procedur i wymogów w przyszłości.

### **5.2.4. Rola AIB EI jako podmiotu dominującego**

Grupa AIB jest wierna zadeklarowanej strategii konsekwentnego inwestowania i poszerzania swojej obecności w Polsce tak, aby stać się jednym z czołowych banków w Polsce. W ramach tej strategii AIB EI będzie w dalszym ciągu zapewniać wykwalifikowany personel celem przyczynienia się do rozwoju Banku oraz wykorzystywać swoje możliwości techniczne celem przyspieszenia rozwoju nowych produktów w Polsce. AIB EI będzie w dalszym ciągu wspierać strategię Banku skupiającą się na rozwoju zasadniczych obszarów obsługi klientów instytucjonalnych i krajowych klientów detalicznych Banku oraz przyczyniać się do rozwoju produktów bankowych, technologii oraz *know-how* przekazując Bankowi własność intelektualną, zapewniając mu wsparcie doradcze oraz szkolenia. Jako podmiot dominujący AIB EI ma możliwość wpływania na przyszłą strategię Banku. Biorąc pod uwagę długoterminowe zaangażowanie Grupy AIB w polskim sektorze bankowym, wpływ ten powinien być dla BZ S.A. korzystny.

### **5.2.5. Restrukturyzacja kredytów, rezerwy na kredyty**

Na wyniki działalności operacyjnej i wyniki finansowe Banku wpływ ma jakość jego portfela kredytowego. Po nabyciu pakietu większościowego BZ S.A. przez AIB EI, wprowadzono rygorystyczny system i procedury mające na celu zapewnienie jakości. Oczekuje się, że nowe standardy i procedury służące ocenie jakości wniosków kredytowych zaowocują wzrostem jakości i rentowności portfela kredytowego w przyszłości.

## **5.3. PERSPEKTYWY ROZWOJU BANKU I JEGO GRUPY KAPITAŁOWEJ**

### **5.3.1. Strategia BZ S.A.**

Od czasu przejścia przez AIB EI większości akcji w BZ S.A. celem obu stron jest przeprowadzenie restrukturyzacji operacji Banku, aby wesprzeć Bank w osiągnięciu jego strategicznej misji. Grupa AIB jest w pełni zaangażowana w długoterminowy rozwój Banku oraz zwiększanie wartości dla wszystkich akcjonariuszy. Dokapitalizowanie Banku przez AIB EI, wraz z Połączeniem z WBK S.A. oraz przeprowadzeniem wspólnej inwestycji o wartości 100 mln USD w platformę bankowości oddziałowej, stanowią dowód strategicznego zaangażowania Grupy AIB.

W ramach tego procesu BZ S.A. opracował strategiczne cele, które są spójne ze strategiczną misją połączonego banku. Misją tą jest wspieranie wzrostu wartości dla akcjonariuszy poprzez realizację nadrzędnego celu Banku, jakim jest znalezienie się w ścisłej czołówce polskich banków powstałych w wyniku obecnie zachodzących procesów konsolidacji dzięki rozwinięciu dominującej sieci oddziałów w zachodniej i południowo-zachodniej Polsce, działających w dziedzinie bankowości detalicznej, korporacyjnej i komercyjnej, z prężnie działającymi oddziałami również w Warszawie i innych dużych ośrodkach miejskich w Polsce. Ponadto, Bank będzie dążył do osiągnięcia czołowej pozycji w zakresie bankowości elektronicznej w Polsce poprzez rozwój kanałów dystrybucji oraz przedsięwzięcia joint venture. Celem Banku będzie także utworzenie silnego polskiego zespołu zarządzającego, co umożliwi zrealizowanie tych celów.

Bank opracował kilka strategicznych celów, które mają pomóc w osiągnięciu założeń strategicznej misji na lata 2001-2003:

- Cel 1: • Zakończenie procesu prawnego Połączenia oraz rozpoczęcie notowań akcji BZ WBK S.A. na GPW do końca 2001 r. oraz pełne Połączenie prowadzonej działalności do końca 2003 r.
- Cel 2: • Rozpoczęcie wstępnego uruchomienia Projektu B1 oraz zakończenie wdrażania do końca 2002 r. scentralizowanego Systemu Bankowości Oddziałowej.
- Cel 3: • Rozwój i rozbudowa sieci oddziałów.
- Cel 4: • Rozwój platform elektronicznych i kanałów dystrybucji Banku w celu zapewnienia klientom szerszej oferty pakietów usług.
- Cel 5: • Dalszy rozwój i umocnienie pozycji Banku w sektorze bankowości indywidualnej, korporacyjnej i komercyjnej.
- Cel 6: • Dalsze doskonalenie i podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej i pozostałych pracowników.
- Cel 7: • Opracowanie i wdrożenie zintegrowanych zasad i procedur zarządzania ryzykiem, spójnych z polityką Grupy AIB.