

**Sprawozdanie Zarządu z działalności  
Banku Zachodniego WBK S.A.  
w 2005 roku**



## Spis treści

<b>I.</b>	<b>Wstęp .....</b>	<b>3</b>
	1. Wyniki finansowe.....	3
	2. Najważniejsze czynniki wpływające na wyniki i działalność banku .....	3
<b>II.</b>	<b>Sytuacja makroekonomiczna .....</b>	<b>4</b>
	1. Otoczenie zewnętrzne w 2005 roku.....	4
	2. Główne wskaźniki makroekonomiczne .....	5
<b>III.</b>	<b>Sytuacja finansowa .....</b>	<b>6</b>
	1. Rachunek zysków i strat.....	6
	2. Wielkości bilansowe .....	8
	3. Ocena wiarygodności finansowej .....	10
<b>IV.</b>	<b>Rozwój działalności.....</b>	<b>11</b>
	1. Strategia marki Banku Zachodniego WBK S.A. ....	11
	2. Główne kierunki rozwoju biznesu w 2005 roku.....	11
	3. Polityka kredytowa.....	12
	4. Rozwój obsługi klientów .....	12
	5. Rozwój produktów i usług (wg podstawowych linii produktowych) .....	14
	6. Kanały dystrybucji .....	19
	7. Zmiany w organizacji zarządzania .....	22
	8. Nakłady inwestycyjne .....	22
	9. Perspektywy rozwoju banku w 2006 roku .....	23
	10. Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. i zakres jej działalności.....	24
<b>V.</b>	<b>Zarządzanie ryzykiem .....</b>	<b>25</b>
	1. Zarządzanie kapitałem .....	25
	2. Zarządzanie ryzykiem finansowym .....	25
	3. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym .....	28
<b>VI.</b>	<b>Zasoby ludzkie i system wartości.....</b>	<b>30</b>
	1. Zasoby ludzkie.....	30
	2. System wartości .....	30
	3. Bank w społeczeństwie .....	32
<b>VII.</b>	<b>Struktura własnościowa i władze banku .....</b>	<b>33</b>
	1. Struktura własnościowa kapitału akcyjnego Banku Zachodniego WBK S.A. ....	33
	2. Organy władzy .....	33
<b>VIII.</b>	<b>Dodatkowe informacje.....</b>	<b>37</b>
<b>IX.</b>	<b>Oświadczenia Zarządu .....</b>	<b>38</b>



# I. Wstęp

## 1. Wyniki finansowe

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. odnotował wysoki wzrost wyników finansowych.

Zysk brutto wyniósł 559,8 mln zł i zwiększył się w skali roku o 20,5%, natomiast zysk netto osiągnął wartość 446,2 mln zł i wzrósł o 19,9%.

\*\*\*

Wyłączając jednorazowy zysk zrealizowany w porównywalnym okresie na rynku kapitałowym, zysk brutto zwiększył się o 36,6%, a zysk netto o 36,2%.

## 2. Najważniejsze czynniki wpływające na wyniki i działalność banku

### ➤ Otoczenie zewnętrzne, w tym:

- wzrost gospodarczy i klimat inwestycyjny w Polsce,
- sytuacja na rynku pracy i poziom płac,
- decyzje Rady Polityki Pieniężnej w zakresie stóp procentowych,
- zmiany w strukturze oszczędności gospodarstw domowych,
- tendencje na rynku kredytów hipotecznych.

### ➤ Systematyczny rozwój biznesu banku:

- wzrost wartości bazy depozytowej,
- wysokie tempo sprzedaży jednostek funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK (prawie trzykrotny wzrost aktywów funduszy inwestycyjnych w porównaniu ze stanem z końca 2004 roku),
- wzrost portfeli kredytów strategicznych: kredytów gotówkowych, hipotecznych i kartowych,
- ciągła poprawa jakości portfela należności,
- włączenie do oferty banku nowych, atrakcyjnych produktów oraz udoskonalenie istniejących: kredyt finansujący potrzeby inwestycyjne i obrotowe małych i średnich przedsiębiorstw (Biznes Ekspres), nowe pakiety kont osobistych (np. Konto<30), zmodyfikowany pakiet dla podmiotów gospodarczych (BIZNES PAKIET), wyposażenie kart kredytowych i debetowych w mikroprocesor.

### ➤ Efektywne zarządzanie kosztami:

- konsekwentna realizacja polityki zakupowej,
- kontynuacja działań ograniczających bazę kosztową banku (wdrażanie kolejnych projektów).

### ➤ Silna orientacja na rozwój jakości obsługi:

- dalsze usprawnianie i upraszczanie procedur i procesów,
- zastosowanie nowych technologii w procesach kredytowych, wydawnictwie i obsłudze kart, zarządzaniu relacjami z klientami (CRM),
- wdrożenie programu „100% Gwarancji Terminu”,
- szkolenie kadry oddziałowej i pozostałych pracowników w zakresie standardów obsługi i umiejętności sprzedażowych.

### ➤ Dynamiczny rozwój zdalnych kanałów dystrybucji:

- rozszerzenie funkcjonalności serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 oraz Minibank24,
- wzrost sprzedaży produktów detalicznych w kanale Bankowości Bezpośredniej,
- stworzenie podstaw informatycznych i organizacyjnych do zbudowania mobilnej sieci sprzedaży oraz uruchomienia zewnętrznych kanałów dystrybucji.



## II. Sytuacja makroekonomiczna

### 1. Otoczenie zewnętrzne w 2005 roku

#### Wzrost gospodarczy

Według wstępnych danych Głównego Urzędu Statystycznego, wzrost PKB w 2005 roku wyniósł 3,2% wobec 5,3% rok wcześniej. Spowolnienie rocznego wzrostu było efektem słabych wyników gospodarki w pierwszej części roku. Przejawiało się to pogorszeniem rocznej dynamiki zarówno popytu konsumpcyjnego, jak i inwestycyjnego. W obu przypadkach pewną rolę odegrał efekt wysokiej bazy związany z boomem przedakcesyjnym z I połowy 2004 roku, kiedy to wzrost popytu krajowego (m.in. na skutek oczekiwań wzrostu cen po wejściu do UE) był bardzo wysoki i przez to trudny do powtórzenia w kolejnych okresach. Na szczęście, mimo trwającej od wielu miesięcy aprecjacji złotego, w całym 2005 roku, a szczególnie w jego pierwszej części, bardzo duży wkład do wzrostu PKB miał eksport netto. Dobra sytuacja w handlu zagranicznym pozwoliła osiągnąć w I połowie roku wzrost gospodarczy na poziomie ok. 2,5%.

Spowolnienie wzrostu gospodarczego w I połowie roku okazało się przejściowe. Z każdym kwartałem wzrost gospodarczy stawał się coraz silniejszy. Druga połowa roku była dużo lepsza, przy czym szczególnie wyraźna poprawa nastąpiła w IV kwartale. Według szacunków sporządzonych na podstawie oficjalnych danych za cały rok, w IV kwartale popyt krajowy zwiększył się o 5,1%, w tym inwestycje o 9,8%, a spożycie indywidualne o 3,3%. Trend zarysowany w ciągu 2005 roku powinien być kontynuowany w 2006 roku, kiedy to wzrost gospodarczy może przekroczyć 4%. W przeciwieństwie do minionego roku, w 2006 roku motorem wzrostu gospodarczego powinien być przede wszystkim popyt krajowy. Sprzyjać temu będą obniżone w trakcie 2005 roku stopy procentowe, a w przypadku popytu konsumpcyjnego istotnym wsparciem będzie trwająca od dłuższego czasu poprawa sytuacji na rynku pracy. W 2005 roku zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wzrosło o 2,6%, co stanowiło znaczną poprawę w stosunku do wzrostu o 0,2% w roku 2004.

#### Rynek pracy i inflacja

W ciągu 2005 roku obserwowaliśmy systematyczną poprawę sytuacji finansowej gospodarstw domowych. Nominalna dynamika płac zanotowała umiarkowane przyspieszenie, ale w połączeniu ze wzrostem zatrudnienia oraz silnym spadkiem inflacji, realny fundusz płac w sektorze przedsiębiorstw wykazał największy od wielu lat wzrost. Pozytywne tendencje na rynku pracy wydają się bardzo trwałe. Popyt na pracę, po kilku latach silnego spadku, uległ w 2005 roku wyraźnemu zwiększeniu. W rezultacie, stopa bezrobocia rejestrowanego spadła w II połowie roku poniżej 18%, osiągając najniższy poziom od 2001 roku.

Pomimo poprawy sytuacji finansowej gospodarstw domowych i coraz silniejszego popytu krajowego, presja inflacyjna w ciągu całego 2005 roku była stłumiona. Wskaźnik zmian cen dóbr i usług konsumpcyjnych systematycznie malał i na koniec roku wyniósł zaledwie 0,7% r/r wobec 4,4% r/r w grudniu 2004 roku. Warto zauważyć, że kontynuacja spadku inflacji pod koniec 2005 roku nastąpiła wbrew wcześniejszym oczekiwaniom, które wskazywały na stopniowe przyspieszenie tempa wzrostu cen. Wpłynęło to na poprawę postrzegania średnioterminowych perspektyw inflacji. Chociaż wiele wskazuje na to, że inflacja w ciągu 2006 roku pozostanie poniżej celu inflacyjnego banku centralnego (który wynosi 2,5%), należy pamiętać, że głęboka redukcja inflacji pod koniec 2005 roku była w pewnej mierze zasługą czynników przejściowych (takich jak rosyjski zakaz importu polskiej żywności oraz redukcja akcyzy na paliwa). Wraz z odwróceniem ich działania, inflacja będzie stopniowo rosła.

#### Procesy pieniężne

Zgodnie z oczekiwaniami, wraz ze stopniowym przyspieszaniem wzrostu gospodarczego, rok 2005 przyniósł ożywienie w zakresie procesów pieniężnych. Wzrost podaży pieniądza wyniósł w grudniu 2005 roku 10,3% r/r wobec 8,7% r/r na koniec 2004 roku. W tym samym czasie wzrost depozytów ogółem wyniósł 9,3% r/r i - podobnie jak w poprzednim roku - wynikał głównie z dynamicznego przyrostu depozytów przedsiębiorstw (16,8% r/r). Nastąpiła również pewna poprawa w



zakresie depozytów gospodarstw domowych, które w grudniu 2005 roku zwiększyły się o 3,5% r/r wobec wzrostu o zaledwie 0,1% r/r rok wcześniej. Po stronie kreacji pieniądza, kontynuowana była szybka ekspansja kredytów dla gospodarstw domowych. W grudniu 2005 roku odnotowały one wzrost aż o 22,9% r/r, co w dalszym ciągu głównie wiązało się z dynamicznym przyrostem kredytów mieszkaniowych. Poprawiła się nieco dynamika kredytów dla firm. Na koniec roku zwiększyły się one o 2,8% r/r wobec spadku o 4% r/r rok wcześniej. W rezultacie, kredyty ogółem zwiększyły się w 2005 roku o 11,8% r/r. Można oczekiwać kontynuacji ożywienia na rynku kredytów w 2006 roku, przy czym relatywnie większą rolę powinny tu odegrać kredyty dla przedsiębiorstw, głównie za sprawą silniejszego ożywienia działalności inwestycyjnej.

## Stopy procentowe i polityka fiskalna

Brak oznak presji inflacyjnej - mimo stopniowego przyspieszenia wzrostu gospodarczego - pozwolił na obniżenie podstawowych stóp procentowych NBP w trakcie 2005 roku. W sumie - od początku do końca roku - stopa referencyjna spadła o 2 pp. do 4,5%. Pomimo serii redukcji stóp, rzeczywisty stopień złagodzenia polityki pieniężnej zmniejszany był przez znaczną aprecjację złotego. Umocnienia kursu krajowej waluty nie zahamowały w istotny sposób nawet zawirowania na scenie politycznej w związku z okresem wyborczym. Ponieważ perspektywy inflacji pozostają korzystne, na początku 2006 roku Rada Polityki Pieniężnej zdecydowała ponownie obniżyć stopy procentowe.

Mimo że od wyborów upłynęło kilka miesięcy, w sferze polityki fiskalnej nadal istnieje więcej znaków zapytania niż odpowiedzi. Z dotychczasowych deklaracji nowego rządu wynika, że przed 2009 rokiem nie będzie możliwe spełnienie przez Polskę kryteriów z Maastricht, dotyczących deficytu budżetowego (poniżej 3% PKB). Ze względu na brak stabilnej większości parlamentarnej, nie można jednak być pewnym niczego w zakresie zarządzania finansami publicznymi. Może to zwiększać zmienność na rynkach finansowych, a nawet do pewnego stopnia utrudniać funkcjonowanie przedsiębiorstwom.

## 2. Główne wskaźniki makroekonomiczne

Główne wskaźniki makroekonomiczne		2003	2004	2005	2006F
PKB	% r/r	3,8	5,3	3,2	4,4
PKB	mld PLN	842,1	922,2	967,7	1 022,0
Konsumpcja	% r/r	2,5	3,9	2,4	3,3
Prywatna konsumpcja	% r/r	1,9	4,0	2,3	3,6
Inwestycje	% r/r	-0,1	6,3	6,2	8,2
Produkcja przemysłowa	% r/r	8,4	12,3	4,0	6,1
Sprzedaż detaliczna realnie	% r/r	3,6	7,1	1,6	5,6
Stopa bezrobocia*	%	20,0	19,1	17,6	16,6
Płace realnie (sektor przeds.)	% r/r	2,0	0,8	1,1	2,2
Deficyt budżetowy*	mld PLN	-37,0	-41,5	-28,6	-30,5
Deficyt budżetowy*	% PKB	-4,4	-4,5	-3,0	-3,0
Inflacja	% r/r	0,8	3,5	2,1	1,1
Inflacja*	% r/r	1,7	4,4	0,7	1,8
Ceny producenta	% r/r	2,6	7,0	0,7	1,0
Podaż pieniądza (M3)*	% r/r	5,6	8,7	10,3	11,8
Depozyty*	% r/r	3,7	8,1	9,3	11,4
Należności*	% r/r	8,1	2,9	11,8	15,0
USD/PLN	PLN	3,89	3,65	3,23	3,23
EUR/PLN	PLN	4,40	4,53	4,02	3,97
Stopa referencyjna NBP*	%	5,25	6,50	4,50	4,00
WIBOR 3M	%	5,69	6,21	5,29	4,23

*Źródło: GUS, NBP, obliczenia i prognozy własne*

\* - na koniec roku,

F - prognoza na dzień 31.01.2006r.



### III. Sytuacja finansowa

#### 1. Rachunek zysków i strat

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w podstawowych wielkościach rachunku zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A. w 2005 roku w porównaniu z okresem poprzednim.

mln zł

Wybrane dane z rachunku zysków i strat	2005	2004	Zmiana
Porównywalne dochody ogółem*	1 708,4	1 644,6	+3,9%
Koszty ogółem	(1 091,1)	(1 108,8)	-1,6%
Zysk brutto*	559,8	409,7	+36,6%
Podatek dochodowy	(113,6)	(92,4)	+22,9%
Zysk netto*	446,2	327,7	+36,2%

\* nie uwzględnia zysku banku ze sprzedaży jednostki zależnej Cardpoint S.A. w 2004r. (54,9 mln zł)

Zysk brutto wypracowany przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2005 roku wyniósł 559,8 mln zł i był wyższy od osiągniętego w poprzednim roku o 20,5%. Nie uwzględniając jednorazowego zysku ze sprzedaży spółki zależnej Cardpoint S.A. w wysokości 54,9 mln zł, zrealizowanego w trakcie 2004 roku, porównywalny zysk brutto wzrósł w skali roku o 36,6%. Złożyły się na to następujące czynniki:

- wzrost biznesu, w tym: bazy depozytowej (+8%), kredytów dla ludności (+13,1%), aktywów funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK (+171,6%),
- wyższy wynik z tytułu odsetek (+3,7%) w otoczeniu malejących stóp procentowych,
- dynamiczny wzrost opłat i prowizji z tytułu dystrybucji produktów ubezpieczeniowych i funduszy inwestycyjnych, wydawnictwa i obsługi kart instytucji zewnętrznych, płatności zagranicznych oraz kart kredytowych,
- wzrost wyniku z pozycji wymiany (+10,9%) w efekcie wyższej aktywności banku na rynku transakcji walutowych,
- spadek całkowitych kosztów operacyjnych (-1,6%), w tym kosztów działania banku (-7,1%) dzięki przestrzeganiu dyscypliny kosztowej,
- niższe obciążenie z tytułu utraty wartości należności (-54,4%) w wyniku poprawy jakości aktywów banku (spadek wskaźnika kredytów niepracujących r/r z 9,2% do 7,2%).

#### Dochody

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. wygenerował dochód ogółem w wysokości 1 708,4 mln zł. Nie uwzględniając jednorazowego zysku zrealizowanego w okresie porównywalnym na rynku kapitałowym, osiągnięto wzrost dochodów na poziomie 3,9%. Poniżej zaprezentowane zostały najważniejsze składowe tej wielkości:

#### • Wynik z tytułu odsetek

Wynik z tytułu odsetek wyniósł 829,2 mln zł, przekraczając poziom odnotowany w 2004 roku o 3,7%. Zasadniczy wpływ na ten rezultat miał wzrost kredytów dla klientów indywidualnych, a także rozwój bazy depozytowej i efektywne zarządzanie płynnością banku w otoczeniu malejących stóp procentowych. W kwocie tej zawarte są również amortyzowane prowizje kredytowe (42,5 mln zł), które w poprzednim roku ujmowane były „kasowo” w przychodach prowizyjnych.

Działalność Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie transakcji FX Swap przynosi znaczne dochody, które mają charakter dochodów odsetkowych, jednak księgowo wykazywane są w wyniku z



pozycji wymiany. Dochód, jaki mógłby zostać zaliczony z tego tytułu do wyniku odsetkowego za 2005 rok to 39,8 mln zł.

- **Wynik z tytułu prowizji**

Wynik z tytułu prowizji w wysokości 529 mln zł utrzymał się na poziomie zbliżonym do 2004 roku. Najszybszy wzrost dochodów odnotowano w następujących obszarach: dystrybucja funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK (+208,4%) i produktów ubezpieczeniowych (+116,7%), wydawnictwo i obsługa kart instytucji zewnętrznych (+83,2%), płatności międzynarodowe (+17,7%) oraz karty kredytowe (+9,2%). Zastosowanie w 2005 roku standardu MSR 39 w procesie rozliczania i rozpoznawania prowizji i opłat spowodowało obniżenie wartości tej pozycji o 45,7 mln zł.

- **Przychody z tytułu dywidend**

Przychody z tytułu dywidend uchwalonych na rzecz banku przez spółki wchodzące w skład jego portfela inwestycji kapitałowych wzrosły o 13,4%, osiągając wartość 73,7 mln zł. W 2005 roku bank otrzymał wyższą dywidendę m.in. z Domu Maklerskiego BZ WBK S.A., AIB WBK Fund Management Sp. z o.o., BZ WBK AIB Asset Management S.A. oraz KIR S.A.

- **Wynik z pozycji wymiany**

Wynik z pozycji wymiany wyniósł 215,3 mln zł i przekroczył o 10,9% poziom z 2004 roku. Wzrost ten wynika z rozwoju aktywności banku w zakresie transakcji walutowych realizowanych w imieniu własnym oraz klientów.

- **Wynik na operacjach instrumentami finansowymi wycenianymi do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat**

Wynik na operacjach aktywami wycenianymi do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat zmniejszył się o 55,8% do kwoty 12,6 mln zł w związku z realizacją niższych marż na transakcjach typu „Cross Currency Interest Rate Swap” (kontrakty swap na stopę procentową i kurs walutowy) w konsekwencji spadku poziomu stóp procentowych dla depozytów złotych na rynku międzybankowym.

- **Pozostałe przychody operacyjne**

Pozostałe przychody operacyjne zamknęły się kwotą 41,4 mln zł i były niższe niż przed rokiem o 16,9% ze względu na mniejszą ilość sprzedaży środków trwałych oraz niższy poziom rozwiązanych rezerw na przyszłe zobowiązania.

## **Utrata wartości należności**

W 2005 roku obciążenie rachunku zysków i strat w związku z rozpoznaną utratą wartości należności wyniosło 57,5 mln zł, tj. o 54,4% mniej niż w poprzednim roku, co odzwierciedla stałą poprawę jakości aktywów banku oraz wyższy poziom spłat kredytów. Na 31 grudnia 2005 roku należności od klientów - zakwalifikowane do kategorii zagrożonych - stanowiły 7,2% portfela brutto, a ich pokrycie rezerwą wyniosło 63,3%. Rok wcześniej analogiczne wskaźniki kształtowały się na poziomie odpowiednio: 9,2% oraz 50,4%. Spadek ten jest efektem konsekwentnej realizacji polityki zarządzania ryzykiem kredytowym banku oraz wysokiej koncentracji na zagadnieniach związanych z jakością portfela.





## Koszty

Całkowite koszty operacyjne Banku Zachodniego WBK S.A. zamknęły się kwotą 1 091,1 mln zł i zmniejszyły się w skali roku o 1,6%. Poszczególne składowe tej wielkości kształtowały się następująco:

- Koszty pracownicze i koszty działania banku**

Koszty wygenerowane przez Bank Zachodni WBK S.A. w ramach tej kategorii wyniosły 886,1 mln zł i pozostały na poziomie odnotowanym w 2004 roku (+0,3%). Koszty pracownicze osiągnęły poziom 521,3 mln zł i wzrosły o 6,2% w efekcie podwyżek płac, wypłat premii pracowniczych, zwiększenia zatrudnienia o 112 etatów oraz wyższych nakładów na szkolenia. Powstały wzrost zrekompensowały oszczędności uzyskane w bazie kosztów działania. Zostały one obniżone o 7,1% do kwoty 364,8 mln zł dzięki przestrzeganiu zasad polityki zakupowej, doskonaleniu efektywności kosztowej procesów operacyjnych, ograniczeniu ilości dostawców oraz renegotjacji warunków umów handlowych. W porównaniu z 2004 rokiem, najwyższe redukcje kosztów osiągnięto w obszarze eksploatacji systemów informatycznych, utrzymania i wynajmu budynków, telekomunikacji i teletransmisji, rozliczeń i zabezpieczenia banku.

- Amortyzacja**

Amortyzacja wyniosła 180,9 mln zł i była niższa o 5,8% w porównaniu z 2004 rokiem w wyniku kontynuacji procesu optymalizacji bazy środków trwałych banku.

- Pozostałe koszty operacyjne**

Pozostałe koszty operacyjne w wysokości 24,1 mln zł zmniejszyły się o 27,8% dzięki zawiązaniu niższych rezerw.

Wyniki osiągnięte w 2005 roku, spowodowały spadek relacji kosztów do dochodów Banku Zachodniego WBK S.A. do poziomu 63,9% z 67,4% za rok poprzedni.

## 2. Wielkości bilansowe

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach bilansu Banku Zachodniego WBK S.A. na koniec grudnia 2005 roku w porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy.

mln zł

Wybrane wielkości bilansowe	31-12-2005	31-12-2004	Zmiana
Suma bilansowa	28 182,9	26 336,8	+7,0%
<b>Największe składniki aktywów</b>			
Należności od klientów brutto	13 591,7	13 473,6	+0,9%
Inwestycyjne aktywa finansowe	6 917,0	5 568,0	+24,2%
Należności od banków	3 606,1	2 787,3	+29,4%
<b>Największe składniki pasywów</b>			
Zobowiązania wobec klientów	20 969,9	19 416,7	+8,0%
Zobowiązania wobec banków	1 319,5	906,8	+45,5%

Według stanu na dzień 31 grudnia 2005 roku, suma bilansowa Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosła 28 182,9 mln zł i była wyższa niż przed rokiem o 7%. W porównaniu z końcem grudnia 2004 roku, bank odnotował znaczny przyrost stanu środków pozyskanych od klientów oraz instytucji bankowych. Po stronie aktywów natomiast, szczególnie dynamicznie wzrosły lokaty banku na rynku międzybankowym oraz inwestycje w aktywa finansowe, w tym głównie obligacje Skarbu Państwa, które weszły w skład portfela ograniczającego strukturalne ryzyko bilansu banku.





## Baza depozytowa

Zasadniczym źródłem wzrostu sumy bilansowej i finansowania rozwoju działalności kredytowej banku są zobowiązania wobec klientów, stanowiące 74,4% pasywów. Na koniec grudnia 2005 roku osiągnęły one wartość 20 969,9 mln zł, przekraczając poziom odnotowany przed rokiem o 8%. Wartość środków zgromadzonych na rachunkach bieżących klientów indywidualnych, przedsiębiorstw oraz jednostek sektora publicznego (z pominięciem depozytów jednodniowych) zamknęła się kwotą 6 941,4 mln zł i przewyższyła stan zarejestrowany na koniec 2004 roku o 27%. Wzrost ten związany jest z obniżkami stóp procentowych, które zwiększyły skłonność klientów do przechowywania zasobów pieniężnych na rachunkach bieżących. Jednocześnie, baza depozytów terminowych (włącznie z depozytami jednodniowymi) utrzymała się na niezmiennym poziomie i wyniosła 13 594,2 mln zł. W strukturze depozytów banku nadal dominowały środki pozyskane od osób fizycznych (51,9%), przy czym silna tendencja wzrostowa w bazie depozytów od podmiotów instytucjonalnych (przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego) spowodowała wzrost ich udziału w całkowitej kwocie zobowiązań banku wobec klientów o 6,1 pp.

Na koniec grudnia 2005 roku wartość zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych wyniosła 93 mln zł, co oznacza spadek w stosunku rocznym o 83,4%. Zmniejszenie wartości portfela obligacji własnych banku jest efektem wykupienia walorów o wartości 448 mln zł, wyemitowanych w 2003 roku w ramach II Programu Emisji Obligacji Lokacyjnych.

## Portfel kredytowy

Na koniec grudnia 2005 roku należności brutto od klientów wyniosły 13 591,7 mln zł, zwiększając się w skali roku o 0,9%. Zdecydowaną tendencję wzrostową wykazywały kredyty dla ludności. Portfel należności od klientów indywidualnych zwiększył się w ciągu 12 miesięcy o 13,1% i osiągnął wartość 3 306,3 mln zł. Akcja kredytowa rozwijała się najszybciej w zakresie portfela kredytów gotówkowych (+89%) i hipotecznych (+7,1%) oraz zadłużenia z tytułu kart kredytowych (+4,2%). Rozwój portfela należności dla podmiotów gospodarczych w 2005 roku hamował niższy od oczekiwanego poziom inwestycji oraz przyspieszona realizacja zobowiązań krótkoterminowych w związku z wysoką płynnością przedsiębiorstw. Zadowalającą dynamikę wzrostu odnotowano natomiast w zakresie transakcji na rynku nieruchomości i finansowania strukturalnego.

Największą pozycję w strukturze należności kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. miały kredyty dla podmiotów gospodarczych i sektora publicznego, które wraz z „pozostałymi należnościami” stanowiły około 76% portfela brutto. Udział kredytów dla ludności wynosił 24%.

Bank Zachodni WBK S.A. utrzymuje odpowiednio zdywersyfikowany portfel kredytowy zgodnie z polityką kredytowania branż oraz grup i jednostek kapitałowych reprezentujących różne gałęzie gospodarki. Według stanu na koniec 2005 roku, nie wystąpiła w nim branża dominująca. Największe pojedyncze zaangażowanie wynosiło 12,9% i dotyczyło obsługi nieruchomości.

Jakość portfela kredytowego uległa w ciągu roku dalszej poprawie, co potwierdza zmniejszający się wskaźnik kredytów zagrożonych.

## Oprocentowanie kredytów i depozytów

W 2005 roku, podobnie jak w minionych okresach, oferowane klientom oprocentowanie skorelowane było z poziomem stóp kształtowanych przez Radę Polityki Pieniężnej (RPP) oraz rynek międzybankowy.

Oprocentowanie kredytów dla przedsiębiorstw - w przypadku większości produktów - jest powiązane wprost z poziomem stóp rynkowych (WIBOR, LIBOR), a pobierana marża zależy głównie od poziomu ryzyka kredytowego towarzyszącego danej transakcji.

Wysokość stóp procentowych depozytów bieżących i terminowych oraz kredytów dla ludności pozostaje w gestii Komitetu Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO) Banku Zachodniego WBK S.A. Niemniej, dokonywane zmiany oprocentowania produktów detalicznych odzwierciedlają poziom stóp na rynku międzybankowym oraz decyzje RPP. Zgodnie ze swoją strategią, w 2005 roku bank oferował atrakcyjne oprocentowanie promocyjne w odniesieniu do kredytów hipotecznych udzielanych w złotych, kredytów na zakup publicznie prywatyzowanych przedsiębiorstw oraz wybranych depozytów terminowych.

W drugiej połowie 2005 roku dokonano przeglądu oferowanego oprocentowania w związku ze zmianami w przepisach prawnych z dnia 7 lipca 2005, które w momencie wejścia w życie w lutym



2006 roku ograniczą m.in. maksymalną wysokość oprocentowania kredytów i pożyczek. Maksymalna stopa oprocentowania została określona na poziomie nieprzekraczającym czterokrotności stopy lombardowej (od 1 lutego 2006 roku wynosi ona 5,75%).

### **3. Ocena wiarygodności finansowej**

W dniu 23 listopada 2005 roku agencja ratingowa Fitch Ratings Ltd. poinformowała o podwyższeniu ratingu indywidualnego Banku Zachodniego WBK S.A. do poziomu „C” z „C/D”. Jednocześnie potwierdziła pozostałe oceny wiarygodności finansowej banku.

- rating długoterminowy: A
- rating krótkoterminowy: F1
- rating wsparcia: 1
- perspektywa utrzymania oceny długoterminowej: pozytywna

Zmiana ratingu odzwierciedla poprawę zyskowności Banku Zachodniego WBK S.A. wynikającą z zakończenia programu restrukturyzacji, lepszą jakość aktywów oraz dalsze wzmocnienie kapitałów banku.

Rating długoterminowy, krótkoterminowy oraz rating wsparcia uwzględniają potencjalne wsparcie, jakie bank mógłby otrzymać od większościowego akcjonariusza - Allied Irish Banks plc. Poziom długoterminowego ratingu banku ogranicza krajowy pułap dla Polski, tj. „A”.



## IV. Rozwój działalności

### 1. Strategia marki Banku Zachodniego WBK S.A.

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował wdrażanie strategii „Po pierwsze klient”, którą definiuje misja strategiczna w następującym brzmieniu:

***„Gdziekolwiek działamy, klienci będą nas cenić za wyróżniającą się jakość naszej oferty, która pozwoli nam osiągnąć nadzwyczajny wzrost zysku.”***

Zgodnie z tym przesłaniem, celem wiodącym banku jest wypracowanie wizerunku instytucji wyjątkowej na rynku usług finansowych, umacniającej więzi z klientami i aktywnie dbającej o ich interesy. Warunkiem niezbędnym do wykreowania i utrwalenia takiej percepcji banku jest koncentracja na jakości marki, dla której fundamentalne znaczenie mają trzy atrybuty: Godny Zaufania, Partnerski, Innowacyjny.

Działając w oparciu o te wartości i budując na nich swoją renomę, Bank Zachodni WBK S.A. zamierza zająć wysoką pozycję wśród czołowych marek bankowych w Polsce. Cel ten realizuje, wyróżniając się na rynku jako „Bank partnerski”. Bank wdraża ideę partnerstwa, utrwalając przekonanie klientów, iż jest instytucją przyjazną, szybką w działaniu, oferującą miłą i fachową obsługę, podchodzącą indywidualnie do potrzeb różnych grup klientów. Postawa taka wiąże się z koniecznością ciągłego przekształcania procesów wewnętrznych i standardów obsługi na coraz bardziej przyjazne dla klientów. Efekty podjętych dotąd działań znajdują odzwierciedlenie w wynikach badań satysfakcji klientów wskazujących na systematyczny wzrost ich zadowolenia ze stopnia zaangażowania banku i jego pracowników w powierzone sprawy.

Aby zasłużyć na opinię godnego zaufania, Bank Zachodni WBK S.A. stara się zapewnić klientom obsługę spełniającą bardzo wysokie wymagania pod względem bezpieczeństwa, niezawodności, dostępności, przejrzystości polityki cenowej, jasnej i uczciwej komunikacji.

Innowacyjność banku wyraża się natomiast w dążeniu do ciągłego doskonalenia oferty produktowej oraz wykorzystywania najnowszych technologii bankowych z myślą o coraz lepszym zaspokajaniu potrzeb klientów.

### 2. Główne kierunki rozwoju biznesu w 2005 roku

Projekty biznesowe - wdrażane w 2005 roku w ramach strategii „Po pierwsze Klient” - wspierały realizację celów finansowych banku, tworząc warunki niezbędne do skutecznego pozyskiwania klientów oraz budowania ich lojalności i przywiązania. Aby zapewnić sobie dobrą pozycję konkurencyjną, bank rozszerzał i doskonalił ofertę produktów, upraszczał i automatyzował procesy bankowe, optymalizował terminy udostępniania produktów i usług, dostosowywał procedury do oczekiwań klientów, wykorzystywał zaawansowane narzędzia CRM w procesie sprzedaży, organizował skuteczne kampanie marketingowe i rozwijał kanały dystrybucji.

Biznes plan na 2005 rok przewidywał realizację inicjatyw w ramach kluczowych linii produktowych: kredyty mieszkaniowe, kredyty gotówkowe, karty kredytowe, kredyty dla małych i średnich firm, leasing, faktoring, konta osobiste, rachunki bieżące firm, depozyty terminowe ludności i firm, produkty ubezpieczeniowe, produkty inwestycyjne, operacje dewizowe, zewnętrzne kanały dystrybucji i bankowość elektroniczna. Bank koncentrował się na optymalizacji dochodów z poszczególnych linii biznesowych, a w obszarach ostrej rywalizacji o klienta, wykazywał się elastycznością zarówno w podejściu do ceny, jak i ryzyka. Przejawem takiej postawy były ciekawe promocje cenowe, zmiana formuły cennika w obsłudze rachunków bieżących i kont osobistych oraz zwiększenie dostępności kredytów dla ludności.

Segmentem o strategicznym znaczeniu dla banku pozostają klienci Premium (firmy i klienci indywidualni) charakteryzujący się ponadprzeciętnym poziomem dochodów i wysoką aktywnością bankową. Bank zapewnia im zindywidualizowaną i kompleksową obsługę odpowiednio wyszkolonych i wyposażonych doradców oddziałowych (narzędzia CRM, zaplecze operacyjne). Najwięksi przedstawiciele tego segmentu objęci są specjalnym standardem obsługi i pozostają pod bezpośrednią opieką Centrów Bankowości Korporacyjnej. Propozycja produktowa dla klientów Premium - z jej szerokim asortymentem produktów oszczędnościowo-inwestycyjnych i kredytowych - stanowi jedną z wiodących propozycji na rynku. Rozwiązania wprowadzone w okresie minionego roku, tj. nowa abonamentowa wersja Konta24 Prestiż, czy też oferta przyznania gotowego limitu kredytowego w



ramach karty kredytowej lub kredytu gotówkowego (pre-sanctioning), wniosły do niej nowe wartości. Bezpośrednie relacje z klientami Premium oraz wspomagające ten proces narzędzia informatyczne umożliwiają trafne rozpoznawanie indywidualnych potrzeb i podnoszą skuteczność sprzedaży wiązanej, co powinno się przekładać na systematyczny wzrost dochodowości z tego segmentu.

W celu zaktywizowania i rozszerzenia bazy klientów reprezentujących segment Classic, bank skierował do tej grupy specjalne kampanie sprzedażowe oraz dokonał odpowiednich modyfikacji w ofercie, m.in. zwiększył dostępność kredytów dla ludności oraz obniżył prowizje pobierane od nowych klientów za prowadzenie rachunków firmowych. Posunięciem o strategicznym znaczeniu było też wdrożenie - w drugiej połowie 2005 roku - inicjatyw zmierzających do pozyskania klientów do 30 roku życia, takich jak studenci czy wchodzący w życie.

### 3. Polityka kredytowa

Bank Zachodni WBK S.A. prowadzi politykę utrzymywania wysokiej jakości portfela kredytowego poprzez stosowanie zasad udzielania i monitorowania kredytów, które minimalizują ryzyko kredytowe.

Na politykę kredytową banku składa się zbiór zasad i wytycznych zawartych w systemie procedur i polityk kredytowych, wydawanych w formie uchwał zarządu, zarządzeń członków zarządu oraz przewodniczącego Forum Kredytowego. Do głównych podręczników kredytowych należą:

- „Podręcznik obsługi kredytowej dla ludności”,
- „Podręcznik obsługi kredytowej firm komercyjnych” regulujący proces kredytowy przy zaangażowaniach do 4 mln zł,
- „Podręcznik kredytowy Centrum Bankowości Korporacyjnej” regulujący proces kredytowy przy zaangażowaniach powyżej 4 mln zł,
- „Podręcznik zabezpieczeń”.

W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonuje ponadto szereg polityk kredytowych odnoszących się do najważniejszych zagadnień i obszarów kredytowych, w tym instrukcja „Kompetencje kredytowe”, „Polityka kredytów i gwarancji dewizowych”, polityki branżowe oraz „Polityka scoringu kredytowego”.

Poszczególne produkty kredytowe zostały szczegółowo uregulowane w odpowiednich zasadach funkcjonowania.

System obowiązujących w banku kompetencji reguluje odpowiednia instrukcja. Zakres kompetencji dla poszczególnych stanowisk określa dokument „Indywidualne kompetencje kredytowe”. Jest on zróżnicowany w zależności od umiejętności kredytowych osób uczestniczących w procesie kredytowym. Ponadto, występuje zróżnicowanie kompetencji dotyczące ekspozycji zabezpieczonych i niezabezpieczonych.

Wprowadzane w banku procedury i polityki kredytowe podlegają zatwierdzeniu przez Forum Kredytowe złożone z przedstawicieli Pionu Kredytowego, Pionu Zarządzania Ryzykiem, Pionu Strategii Biznesu oraz Pionu Relacji z Klientami i Sprzedaży, któremu przewodniczy Główny Oficer Kredytowy lub jego zastępca.

### 4. Rozwój obsługi klientów

#### Segmentacja i CRM

Rok 2005 był pierwszym rokiem funkcjonowania rozwiązań wdrożonych w ramach Programu Segmentacji i CRM. Nowy model działania jednostek operacyjnych oraz postępująca migracja operacji bankowych do kanałów elektronicznych umożliwiły pracownikom zastosowanie proaktywnego podejścia do potrzeb klientów Premium oraz skoncentrowanie całej uwagi na bezpośredniej obsłudze i budowaniu wzajemnych relacji. Zarządzanie relacjami z klientami ułatwia specjalistyczna infrastruktura informatyczna, która jest stale doskonała, aby uzyskać pełniejszy obraz klienta i wyższą efektywność podejmowanych działań.

Poprzez budowę silnych i trwałych relacji z klientem, Bank Zachodni WBK S.A. rozwija wizerunek „Banku partnerskiego”, który zapewni mu wyraźną i stałą przewagę konkurencyjną oraz wzrost dochodów w dłuższej perspektywie czasu. Proaktywne kontakty z klientami są przedmiotem systematycznego planowania, a ich realizacja jest ściśle monitorowana. Bank podejmuje szereg działań mających na celu intensyfikację kontaktów z klientami, w tym również kampanie sprzedażowe, inicjatywy gratyfikujące lojalność klientów, zaawansowane techniki sprzedaży. Kampanie sprzedażowe



- realizowane w skali banku lub poszczególnych regionów - zarządzane są centralnie, na bieżąco monitoruje się ich wyniki i pracuje nad podniesieniem skuteczności. Inicjatywy wyróżniające lojalnych klientów motywują ich do dalszego utrzymywania relacji z bankiem oraz szerszego korzystania z oferty jego produktów i usług. W ramach kontaktów proaktywnych, prowadzone są działania podnoszące efektywność procesu sprzedaży wiązanej oraz poziom penetracji bazy klientów przez poszczególne produkty banku.

## **Zarządzanie jakością obsługi**

W 2005 roku strategia Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie podwyższania jakości obsługi klientów koncentrowała się na utrwalaniu standardów jakości obsługi klientów zewnętrznych, podnoszeniu poziomu obsługi reklamacyjnej oraz rozwoju współpracy między jednostkami organizacyjnymi banku.

### **• Wzrost poziomu satysfakcji klientów**

W 2005 roku przeprowadzono kolejne badanie satysfakcji klienta zewnętrznego i poddano analizie jego wyniki. Główny indeks satysfakcji klienta, zbudowany w oparciu o 33 kryteria obsługi, wzrósł w stosunku rocznym o 1,8 pp., co potwierdza skuteczność działań podjętych przez bank w zakresie podnoszenia jakości obsługi. O wzroście satysfakcji klienta zadecydowały kryteria związane z bezpośrednią obsługą w oddziałach, w tym poufność obsługi, miły i uprzejmy sposób jej prowadzenia, zaangażowanie pracowników w załatwianie spraw, nie popełnianie błędów w obsłudze rachunków oraz łatwość kontaktu telefonicznego z placówką banku.

Systematyczny wzrost satysfakcji klienta (wzrost indeksu CSI o 6,1 pp. od 2002 roku) jest wynikiem konsekwentnie prowadzonej polityki doskonalenia jakości obsługi, która obejmuje swym zakresem działania podnoszące jakość i kulturę obsługi oraz poprawę wewnętrznych procedur i procesów.

### **• 100% Gwarancji Terminu**

W ramach działań zmierzających do podniesienia jakości oferowanych usług, z początkiem lutego 2005 roku wdrożono inicjatywę „100% Gwarancji Terminu”. Zgodnie z przyjętymi założeniami, bank nie tylko gwarantuje klientom obsługę wybranej grupy produktów w ściśle określonym terminie, ale także wydaje certyfikaty potwierdzające swoje zobowiązanie i ponosi konsekwencje finansowe w przypadku przekroczenia zadeklarowanego czasu obsługi (upusty cenowe, zwolnienia z opłat, wypłaty gwarancyjne). Inicjatywą objęte zostały następujące produkty: kredyt hipoteczny, karta kredytowa, kredyt gotówkowy, leasing AUTOSTRADA, usługa BZWBK24 Internet, polecenia wypłaty SWIFT, przekaz pieniężny Western Union. Realizacja programu „100% Gwarancji Terminu” świadczy o efektywności procesów operacyjnych, a także sprawnym nadzorze nad poszczególnymi etapami procesu sprzedaży produktów, a przez to wzbudza większe zaufanie klientów do banku.

### **• Standardy obsługi pierwszego kontaktu**

Aby zapewnić klientom wyróżniającą się obsługę, bank monitoruje i utrzuca stosowanie w oddziałach standardów obsługi pierwszego kontaktu, które kształtują pozytywny wizerunek organizacji od pierwszych minut rozmowy pracownika z klientem. W 2005 roku Menedżerowie Jakości Obsługi regularnie wizytowali oddziały banku, dbając o przestrzeganie wprowadzonych standardów poprzez wsparcie merytoryczne i specjalistyczne szkolenia. Zgodnie z wynikami badania efektywności wdrożeń, które przeprowadzono w III kwartale roku, osiągnięto wysoki stopień spójności obsługi pierwszego kontaktu w oddziałach banku.

### **• Obsługa reklamacyjna**

Bank Zachodni WBK S.A. wyróżnia na rynku fakt posiadania Rzecznika Klienta. Pełni on rolę instytucji odwoławczej w przypadku, gdy klient nie jest zadowolony ze sposobu załatwienia jego sprawy w banku. Uczestniczy też w tworzeniu standardów obsługi klientów.

W minionym roku zintensyfikowano działania na rzecz podniesienia jakości obsługi reklamacyjnej w banku. Przeszkolono 370 pracowników oddziałów wyznaczonych do wspierania Rzecznika Klienta na





poziomie sieci placówek. Dzięki tej inicjatywie, bank wyróżnia nie tylko fakt posiadania instytucji Rzecznika Klienta, ale również łatwy dostęp do osób rozpatrujących reklamacje.

- **Współpraca w ramach organizacji**

Dążenie do optymalizacji współpracy między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi banku wynika z przekonania, iż wyższa jakość współpracy wewnątrz organizacji przekłada się na lepszą obsługę klienta zewnętrznego. Punkt wyjścia do takich działań stanowią wyniki badania satysfakcji klienta wewnętrznego, które odbywają się pod koniec każdego roku. W oparciu o raporty odzwierciedlające poziom satysfakcji współpracujących jednostek organizacyjnych, poszczególne zespoły i departamenty przygotowały w 2005 roku działania naprawcze i przystąpiły do ich wdrażania.

## **5. Rozwój produktów i usług (wg podstawowych linii produktowych)**

### **Kredyty dla ludności**

Bank Zachodni WBK S.A. buduje przewagę konkurencyjną na rynku kredytów dla ludności w oparciu o jakość oferowanych produktów, rozwój technologii i procesów obsługi, efektywność narzędzi promocji oraz wysokie kwalifikacje pracowników. W 2005 roku w głównym nurcie działań banku znalazły się prace mające na celu zrewidowanie polityki kredytowej dla ludności i związanych z nią procedur. Nowa polityka usankcjonowała wprowadzenie zmian w metodologii ustalania zdolności kredytowej, które zwiększyły poziom dostępności kredytów dla klientów indywidualnych (złotowych kredytów hipotecznych, kredytów gotówkowych, kart kredytowych i limitów w koncie osobistym) przy zachowaniu wysokiej jakości poszczególnych portfeli. W oparciu o zmodyfikowaną politykę kredytową dla ludności, przeprowadzono również zmiany proceduralne, które uprościły i ujednoliciły zakres dokumentacji wymaganej od klienta oraz zwiększyły przejrzystość oferty banku.

- **Kredyty hipoteczne**

Działania banku w zakresie rozwoju oferty kredytów hipotecznych koncentrowały się na dwóch płaszczyznach: wdrażaniu nowej polityki kredytowej dla ludności oraz zmianie warunków cenowych. Podjęto ponadto szereg inicjatyw szkoleniowych, marketingowych i technologicznych wspierających realizację celów biznesowych.

Kierując się oczekiwaniami klientów i tendencjami rynkowymi, bank zwiększył atrakcyjność cenową swojej oferty, wprowadzając z początkiem marca konkurencyjne stawki oprocentowania kredytów. Przedłużył też promocyjne warunki udzielania kredytów hipotecznych osobom zagranicznym, a także kredytów mieszkaniowych i konsolidacyjnych przeznaczonych na spłatę kredytów mieszkaniowych w innych bankach.

Najważniejsze walory oferty banku, tj. brak ryzyka kursowego, stabilne i jasne warunki cenowe, roczne - bezpłatne dla klienta - ubezpieczenie nieruchomości, wykorzystano w przekazie reklamowym kampanii kredytu mieszkaniowego prowadzonej w I połowie roku pod hasłem „Śpij spokojnie. Masz bezpieczny kredyt mieszkaniowy”. Dodatkowy atut banku to gwarancja podjęcia wiążącej decyzji kredytowej w terminie 7 dni od złożenia pełnego комплекtu dokumentów, zgodnie z założeniami programu „100% Gwarancji Terminu”. Wdrożenie tego standardu stało się możliwe dzięki zwiększeniu poziomu automatyzacji procesu kredytowego.

W trakcie minionego roku przeprowadzono szkolenia dla pracowników w szerokim zakresie zagadnień związanych z rynkiem kredytów hipotecznych, w tym z ubezpieczeń związanych z kredytami hipotecznymi, zmian w ofercie produktowej i polityce kredytowej banku oraz ryzyka kursowego.

W warunkach ostrej rywalizacji bankowej, w 2005 roku kredyty hipoteczne - wchodzące w skład portfela należności kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. - zwiększyły się o 7%.

- **Kredyty gotówkowe**

W efekcie ciągłego doskonalenia oferty kredytów gotówkowych, Bank Zachodni WBK S.A. dysponuje jedną z najlepszych propozycji na rynku. Rozwiązania wdrożone w 2005 roku spowodowały wzrost dostępności kredytów gotówkowych dla klientów oraz podniosły ich konkurencyjność z punktu widzenia dostępności, procedur, czasu obsługi i metod sprzedaży.



W minionym roku zestaw oferowanych przez bank kredytów gotówkowych zabezpieczanych aktywami płynnymi rozszerzono o produkt wykorzystujący jako zabezpieczenie certyfikaty funduszu rynku nieruchomości. Wdrożono też standardy obsługi programu „100% Gwarancji Terminu”, które przewidują podjęcie decyzji kredytowej i uruchomienie kredytu gotówkowego w terminie 24 godzin od otrzymania kompletu dokumentów od klienta. Zastosowanie takiego trybu pracy wymaga wysokiego poziomu technologii procesu obsługi kredytów gotówkowych, który jest nadal rozwijany i automatyzowany.

Wdrożenie profesjonalnych narzędzi do zarządzania relacjami z klientami (CRM), umożliwiło identyfikację docelowych grup klientów (tj. potencjalnych kredytobiorców z odpowiednią zdolnością kredytową) oraz zastosowanie metod sprzedaży bezpośredniej i związanej w odniesieniu do baz klientów o znacznej liczebności. Działania te - w powiązaniu ze wzrostem dostępności produktu, wysokim poziomem umiejętności sprzedażowych pracowników, promocjami cenowymi i kampaniami sprzedażowymi - przyczyniły się do wzrostu portfela kredytów gotówkowych o 89% w skali roku.

#### • **Karty kredytowe**

Bank Zachodni WBK S.A. oferuje szeroki wybór kart kredytowych dwóch systemów płatniczych (Visa i MasterCard) w opcjach dostosowanych do potrzeb i potencjału poszczególnych segmentów klientów. Poza kartami kredytowymi o klasycznej konstrukcji, posiada w sprzedaży karty typu affinity oraz karty partnerskie.

W 2005 roku bank skoncentrował uwagę na zagadnieniach związanych z migracją kart kredytowych do nowej technologii, rozszerzaniu dostępności rynkowej produktu oraz organizowaniu promocji cenowych.

Po okresie pilotażowych wdrożeń, rozpoczęto masowe wydawnictwo kart kredytowych z mikroprocesorem nowym klientom, a także proces wymiany pozostałych kart kredytowych z paskiem magnetycznym na karty wykonane w nowej technologii. Do końca roku, 86% wszystkich kart kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. zostało wyposażonych w mikroprocesor, co zapewnia ich posiadaczom najwyższy poziom bezpieczeństwa w przypadku próby nieuprawnionego użycia.

Zmiany - przeprowadzone w duchu nowej polityki kredytowej - rozszerzyły grono klientów spełniających warunki przyznania karty kredytowej. Pozyskaniu nowych klientów służyła też nowa usługa Balance Transfer, umożliwiająca wydanie karty kredytowej Banku Zachodniego WBK S.A. z jednoczesnym przeniesieniem limitu kredytowego przyznanego w innym banku. Dodatkową zachętę dla potencjalnych klientów stanowił wysoki poziom obsługi, w tym gwarancja wydania karty kredytowej w terminie 6 dni od złożenia kompletnego wniosku, zgodnie z wymogami programu „100% Gwarancji Terminu”. Ponadto, bank zachęcał klientów do realizacji płatności bezgotówkowych, prowadząc promocyjną sprzedaż kart kredytowych powiązaną z warunkiem dokonania określonej ilości transakcji.

### **Kredyty dla małych i średnich firm**

Oferta banku dla firm wyróżnia się bogatą gamą produktów kredytowych, spełniających różnorodne potrzeby finansowe przedsiębiorstw. Oprócz standardowych kredytów, obejmuje wiele propozycji, które podnoszą jej atrakcyjność i dynamizują akcję kredytową, np. kredyt inwestycyjny Biznes Hipoteka, kredyt Biznes Ekspres, kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) refinansowane z funduszy unijnych, produkty kredytowe dla eksporterów.

W ramach upraszczania procesu kredytowego, w 2005 roku przygotowano i wdrożono system oceny kredytowej dla MSP, który skrócił proces podejmowania decyzji kredytowej do 24 godzin. Dokonano też przeglądu oferty kredytów gospodarczych pod kątem ujednolicenia regulacji i procesów kredytowych, czego efektem jest wycofanie z BIZNES PAKIETU kredytu w rachunku bieżącym i zastąpienie go nowym, bardziej konkurencyjnym produktem - kredytem Biznes Ekspres - udzielanym na potrzeby obrotowe i inwestycyjne firm. Jego główne zalety to minimalna ilość wymaganych dokumentów, brak obowiązku udokumentowania przeznaczenia kredytu oraz szybki proces podejmowania decyzji kredytowej.

W 2005 roku zwiększono dostępność finansowania dla klientów z sektora rolnego poprzez dostosowanie regulacji bankowych do potrzeb rynku oraz zwiększenie wsparcia oddziałów w zakresie wiedzy branżowej.

Bank Zachodni WBK S.A. znajduje się w ścisłej czołówce banków prowadzących działalność na rynku funduszy unijnych i zgodnie z założeniami strategii „Razem w Unii” konsekwentnie umacnia na





nim swoją pozycję. Beneficjentom środków unijnych oferuje atrakcyjne warunki kredytowania, zapewniając finansowanie nie tylko tej części inwestycji, która jest refinansowana z dotacji, ale również pozostałych nakładów inwestycyjnych. Bank koncentruje się na obsłudze jednego z najbardziej atrakcyjnych programów unijnych dla MSP, jakim jest Sektorowy Program Operacyjny „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Działanie 2.3.”. W 2005 roku udostępnił ponadto kredyty w ramach programu PHARE 2003 (na cele inwestycyjne wspierające rozwój MSP) oraz programów refinansujących inwestycje ze środków pomocowych Norweskiego Mechanizmu Finansowego i Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego. W celu zwiększenia dostępności rynkowej kredytów na przedsięwzięcia dofinansowane przez Unię Europejską, w 2005 roku doprowadzono do liberalizacji umowy o współpracy z Bankiem Gospodarstwa Krajowego w zakresie udzielania gwarancji i poręczeń z Funduszu Poręczeń Unijnych.

Dzięki wsparciu instytucji europejskich, działający w ramach Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A., Fundusz Poręczeń Kredytowych POLFUND S.A. wprowadził korzystniejsze zasady udzielania poręczeń oraz zmienił warunki umowy regulującej współpracę z Bankiem Zachodnim WBK S.A. W wyniku tych modyfikacji, bank jest w stanie oferować małym i średnim przedsiębiorstwom produkty kredytowe w większej ilości, w szybszym trybie i na bardziej konkurencyjnych warunkach (wyższa wysokość jednostkowego poręczenia, obniżenie opłat za poręczenie, wydłużenie okresu ważności poręczenia i inne udogodnienia).

Bank pozyskuje nowy biznes dzięki aktywnym działaniom doradców klienta w oddziałach, w tym sieci doradców europejskich oraz Mobilnym Zespołom Sprzedaży działającym na najbardziej rozwojowych rynkach. Nawiązuje kontakty z obecnymi i potencjalnymi klientami poprzez liczne inicjatywy informacyjno-szkoleniowe poświęcone zagadnieniom związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej, pozyskiwaniem dotacji unijnych oraz finansowaniem inwestycji objętych pomocą unijną. Do najważniejszych przedsięwzięć tego typu należą cykliczne imprezy edukacyjne organizowane w ramach Programu Europejskiego Banku Zachodniego WBK S.A., kolejne edycje ogólnopolskich konferencji biznesowych oraz szkolenia realizowane wspólnie z Polską Fundacją Przedsiębiorczości zgodnie z założeniami „Programu Lokalnej Przedsiębiorczości”.

## Konta osobiste

2005 rok był okresem dalszego rozwoju oferty kont osobistych banku, zarówno pod względem produktowym, jak i proceduralnym.

Z początkiem 2005 roku do dyspozycji klientów indywidualnych oddano zmodyfikowane Konto24 Prestiż. Podstawowa zmiana w ofercie polega na nadaniu produktowi charakteru abonamentowego. W ramach miesięcznej opłaty za prowadzenie rachunku, bank realizuje bezpłatnie podstawowe operacje bankowe (przez bankowość elektroniczną i w oddziałach) oraz wydaje i wznowia karty Visa Electron Prestiż. Dzięki nowej polityce cenowej oraz rozszerzeniu grupy klientów docelowych, odnotowano wzrost liczby Kont24 Prestiż o 63% w skali roku.

We wrześniu 2005 roku do oferty banku wprowadzono pakiet usług zbudowany wokół nowego Konta<30 dla klientów między 13 a 30 rokiem życia, który zastąpił wszystkie dostępne wcześniej opcje kont dla ludzi młodych. Główne walory Konta<30 to brak opłaty za prowadzenie rachunku, niska opłata za przelewy internetowe, specjalnie dedykowana karta - Visa Electron<30 BZWBK oraz dostęp do portalu internetowego Strefa<30. Sprzedaż nowego konta wsparła kampania promocyjna w prasie, oddziałach oraz w internecie. Nowa propozycja cieszy się dużą popularnością wśród klientów.

Niemal równolegle z Kontem<30, do dyspozycji klientów oddano pakiet konta osobistego przygotowany we współpracy z firmą Allegro.pl, prowadzącą największy w Polsce internetowy serwis aukcyjny. Obejmuje on Konto24.pl oraz kartę debetową Allekarta Visa, która umożliwia dokonywanie płatności przez internet. Produkty te adresowane są do zarejestrowanych użytkowników ww. portalu i udostępniane są wyłącznie za pośrednictwem strony internetowej Allegro.pl.

W ramach działań zmierzających do uproszczenia dokumentacji i procedur bankowych, w lutym wprowadzono nowy wzór umowy zintegrowanej dla klientów indywidualnych, która umożliwia jednoczesne zawarcie umowy rachunku bankowego, karty debetowej oraz usług BZWBK24. W wyniku przeprowadzonych zmian nastąpiło skrócenie czasu otwarcia konta osobistego o 36%.

Dzięki modyfikacji procesu otwierania kont osobistych przez internet i telefon, od września 2005 roku nowi klienci mogą uruchamiać konta osobiste bez potrzeby wizyty w oddziale. Wnioski przyjmowane są przez internet lub na zgłoszenie telefoniczne w Centrum Komunikacji. Nowy proces ograniczył pracochłonność obsługi wniosków internetowych w oddziałach, ponieważ większość czynności przejęły odpowiednie jednostki Centrum Wsparcia Biznesu.



## Rachunki bieżące dla firm

W styczniu 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. wdrożył nową, kompleksową ofertę dla małych i średnich przedsiębiorstw – BIZNES PAKIET. Jest on dostępny w trzech wariantach: „Classic” dla mniejszych firm poszukujących taniej i prostej oferty, „Premium” dla klientów oczekujących najwyższych standardów i zindywidualizowanej obsługi, „dla Wolnych Zawodów” czyli przedstawicieli wybranych grup zawodowych. W ramach pakietu bank oferuje korzystniejsze warunki cenowe za prowadzenie rachunku bankowego dla najmniejszych firm oraz dodatkowe korzyści takie jak: usprawniony proces kredytowy w obsłudze wniosków o kredyt gospodarczy (Biznes Ekspres) oraz leasing samochodu osobowego lub ciężarowego (Leasing AUTOSTRADA).

Konstrukcja BIZNES PAKIETU oraz działania promocyjne towarzyszące wprowadzeniu produktu spotkały się z bardzo dobrym przyjęciem rynku. Ilość obsługiwanych firm wzrosła w 2005 roku o blisko 5% r/r.

## Produkty depozytowe i inwestycyjne

Bank Zachodni WBK S.A. zapewnia klientom dostęp do kompleksowej oferty produktów oszczędnościowo-inwestycyjnych dzięki stałej koncentracji na rozwijaniu propozycji depozytowych, aktywnej dystrybucji instrumentów inwestycyjnych spółek zależnych oraz usprawnianiu metod komunikacji z klientem.

Produkty depozytowe Banku Zachodniego WBK S.A. cieszą się uznaniem klientów i są konkurencyjne na tle innych banków, co przekłada się na systematyczny wzrost bazy depozytowej (8% r/r). Pod wpływem spadku stóp procentowych, w 2005 roku preferencje klientów indywidualnych ewoluowały w kierunku depozytów krótkoterminowych. Duże zainteresowanie wzbudzały też lokaty terminowe IMPET (sześć- i dwunastomiesięczne) oferujące bardzo atrakcyjne oprocentowanie. Przedsiębiorstwa najchętniej deponowały środki na krótkie terminy, korzystając z możliwości elastycznego kształtowania terminów i oprocentowania w drodze indywidualnych negocjacji z bankiem.

Tradycyjną ofertę depozytową banku uzupełniają subskrypcje Gwarantowanych Lokat Inwestycyjnych przeznaczone dla klientów poszukujących możliwości realizacji ponadprzeciętnych zysków przy zachowaniu bezpieczeństwa wpłaconego kapitału. W 2005 roku przeprowadzono dwie emisje Gwarantowanych Lokat Inwestycyjnych: EURO KURS styczeń 2007 oraz AMER INDEX kwiecień 2008. Pierwsza z nich umożliwia realizację zysku w przypadku spadku kursu EUR/PLN, druga natomiast oferuje stałe oprocentowanie oraz dodatkowy zysk w wysokości uzależnionej od zmian indeksu S&P 500.

W celu zapewnienia klientom kompleksowej oferty oszczędnościowej, w oddziałach banku prowadzona jest dystrybucja jednostek funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK - reprezentujących pięć podstawowych kategorii (fundusz rynku pieniężnego, akcji, obligacji, stabilnego wzrostu i zrównoważony) - którymi zarządza spółka BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. Fundusze te odniosły w ubiegłym roku ogromny sukces sprzedażowy dzięki znakomitym wynikom zarządzania oraz dynamizującym sprzedaż kampaniom marketingowym. Aktywa zgromadzone przez fundusze Arka BZ WBK zwiększyły się w ciągu roku o 4,5 mld zł i osiągnęły wartość 7,1 mld zł.

Poza funduszami inwestycyjnymi, klienci banku mają możliwość inwestowania w atrakcyjnie oprocentowane obligacje emitowane przez spółki: BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. w ramach publicznych programów emisji. W ciągu 2005 roku, w punktach obsługi Domu Maklerskiego BZ WBK S.A., działających na terenie sieci oddziałów banku, sprzedano siedem serii obligacji spółek leasingowych o łącznej wartości nominalnej 100 mln zł.

## Produkty ubezpieczeniowe

W 2005 roku nastąpił dynamiczny rozwój działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie bancassurance. Do oferty banku wprowadzono powszechne ubezpieczenia mieszkaniowe, zwiększono dostępność ubezpieczeń na życie dla kredytobiorców posiadających kredyt hipoteczny, rozszerzono ofertę ubezpieczeń do kart kredytowych. Modyfikacje produktów, przeprowadzone w oparciu o badania rynku, pozwoliły na lepsze dostosowanie oferty banku do potrzeb poszczególnych segmentów rynku. Podjęto działania informacyjno-szkoleniowe, które zwiększyły świadomość pracowników w zakresie celowości oferowania produktów ubezpieczeniowych i dostarczyły im wiedzy niezbędnej do tego, aby w przyjazny i profesjonalny sposób służyć klientom radą i pomocą.



Dostępne w sieci banku produkty ubezpieczeniowe oferowane są we współpracy z wiodącymi na polskim rynku towarzystwami ubezpieczeń takimi jak: Grupa Commercial Union, AIG oraz TU Europa. Propozycja banku w zakresie bancassurance należy do najlepszych w swojej klasie na rynku i skutecznie wspiera sprzedaż innych produktów bankowych. Umożliwiając klientom nabycie - w jednym miejscu i czasie - zróżnicowanych, wartościowych, długoterminowych i tanich produktów, bank zwiększa zadowolenie i buduje lojalność klientów.

## Operacje dewizowe

Ilość płatności zagranicznych zrealizowanych przez bank w 2005 roku wzrosła o 20% w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku. Generowane przez bank komunikaty płatnicze od wielu lat cechuje bardzo wysoka jakość, która przekłada się na wymierne korzyści dla klienta. Poprawność formatowania pozwala na automatyczne przetworzenie transakcji bez ręcznej ingerencji operatora, minimalizując koszty oraz skracając czas rozliczenia. W minionym roku, w uznaniu za bezbłędne formatowanie komunikatów, Bank Zachodni WBK S.A. otrzymał nagrody od trzech zagranicznych partnerów: Bank of New York, JP Morgan Chase Bank oraz Deutsche Bank.

Bank Zachodni WBK S.A. od kilku lat pośredniczy w realizacji przekazów gotówkowych Western Union w USD i PLN. W 2005 roku ilość takich transakcji wzrosła o 38% w porównaniu z poprzednim rokiem. W październiku bank otrzymał od Western Union prestiżową nagrodę „Service Quality Award” za zajęcie pierwszego miejsca w Europie pod względem jakości obsługi przekazów.

Oferta banku obejmuje także pełen zakres usług w zakresie rozliczania i finansowania handlu zagranicznego. W minionym roku, po okresie stagnacji, zaobserwowano wyraźny trend wzrostowy w obsłudze operacji dokumentowych, a zwłaszcza akredytyw eksportowych. Instrumenty finansowania eksportu, w tym forfaiting, dyskonto wierzytelności eksportowych oraz prefinansowanie eksportu, wykazują zadowalającą dynamikę wzrostu i największy potencjał biznesowy ze względu na łatwość pozyskania funduszy oraz atrakcyjność cenową dla przedsiębiorców.

## Karty debetowe

### • Karty debetowe BZWBK

Bank Zachodni WBK S.A. posiada w swojej ofercie szeroką paletę kart debetowych, skierowaną do wszystkich obsługiwanych segmentów klientów, dostępną w dwóch głównych systemach płatniczych: VISA oraz MasterCard.

W kwietniu 2005 roku do oferty banku została włączona karta z doładowaniem, stanowiąca pierwszy tego typu produkt na rynku polskim. Karta wydawana jest na okaziciela bez zbędnych formalności i kosztów, a dostępne na niej środki można wielokrotnie uzupełniać. Instrument umożliwia dokonywanie wypłat z bankomatów, realizację transakcji w punktach honorujących karty Visa Electron na całym świecie oraz przeprowadzanie transakcji płatniczych przez internet.

We współpracy z firmą Allegro.pl, prowadzącą największy w Polsce serwis aukcyjny, bank wprowadził na rynek kolejną kartę debetową typu Visa Classic Unembossed, która funkcjonuje pod nazwą Allekarta. Każda płatność dokonana przy pomocy Allekarty premiowana jest punktami internetowego programu lojalnościowego PayBACK. Nowy produkt - wraz z towarzyszącym bezpłatnym kontem (Konto24.pl) - przeznaczony jest wyłącznie dla zarejestrowanych użytkowników Allegro.pl.

W ubiegłym roku ofertę banku uzupełniono też o kartę dla ludzi młodych (Karta<30) udostępnianą w ramach pakietu obejmującego konto osobiste oraz możliwość korzystania z internetowej Strefy<30 dedykowanej specjalnie młodym klientom.

Kolejnym pionierskim przedsięwzięciem banku w 2005 roku było uruchomienie wydawnictwa kart płatniczych w technologii mikroprocesorowej. W procesie powszechnej wymiany kart debetowych, wszystkie nowo wydawane karty debetowe wyposażone zostały w mikroprocesor zwiększający bezpieczeństwo transakcji kartowych. Na koniec 2005 roku liczba kart debetowych z wbudowanym mikroprocesorem wynosiła 450 tys., co stawia bank w pozycji lidera w tej dziedzinie.

Karty debetowe Banku Zachodniego WBK S.A. wykorzystywane są z coraz większą częstotliwością w codziennych transakcjach płatniczych, m.in. pod wpływem akcji komunikacyjnych mających na celu aktywizowanie klientów banku do realizacji transakcji bezgotówkowych. W 2005 roku odnotowano wzrost aktywności klientów w tym zakresie o ponad 20%.



- **Obsługa kart innych banków**

Bank Zachodni WBK S.A. świadczy usługi w zakresie wydawnictwa i obsługi kart płatniczych na rzecz innych podmiotów, zajmując na tym rynku jedną z wiodących pozycji. Zapewnia swoim klientom nowoczesną infrastrukturę informatyczną oraz dostęp do informacji o transakcjach w czasie rzeczywistym. W 2005 roku do grona dotychczasowych klientów dołączył kolejny bank, któremu udostępniono sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. Rozpoczęto też wydawanie kart chipowych dla klientów współpracujących z bankiem partnerów.

## **Produkty bankowości inwestycyjnej**

Bank Zachodni WBK S.A. uczestniczył w przygotowaniu i realizacji kolejnych publicznych emisji obligacji spółek zależnych: tj. BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. W trakcie 2005 roku uplasowały one na rynku obligacje o wartości nominalnej 100 mln zł, kontynuując programy emisji o łącznej wartości 4 mld zł. Spółki nie zawarły umów o subemisję dla oferowanych obligacji. Do obligatariuszy spółek skierowano Letter of Comfort Banku Zachodniego WBK S.A.

Poza obsługą emisji spółek zależnych, bank przygotował emisje obligacji dla pięciu podmiotów zewnętrznych o łącznej wartości 45 mln zł. Były to emisje skierowane do nabywców wskazanych przez emitentów.

W trakcie 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. pełnił rolę doradcy w organizowanej przez Dom Maklerski BZ WBK S.A. sprzedaży 1.500.000 akcji spółki PBG S.A., przeprowadzonej na rynku wtórnym przez akcjonariuszy-założycieli. W ofertach publicznej sprzedaży akcji spółek: TELL S.A., BARLINEK S.A., PEP S.A. oraz JAGO S.A. bank występował jako doradca, uczestniczył w sporządzaniu prospektu emisyjnego oraz pełnił rolę subemitenta inwestycyjnego. Wszystkie wymienione oferty zostały przeprowadzone przez Dom Maklerski BZ WBK S.A. W trakcie roku kontynuowano wiele innych zadań o charakterze doradczym dotyczących publicznych oraz niepublicznych emisji akcji.

W wyniku nabycia od AIB WBK Fund Management Sp. z o.o. 2 434,5 tys. akcji NFI Magna Polonia S.A. za łączną kwotę 16,4 mln zł, Bank Zachodni WBK S.A. zwiększył swój udział w kapitale zakładowym funduszu do wysokości 29,7%. W 2005 roku bank zmniejszył swoje zaangażowanie w spółce Stalexport S.A. - sprzedano 2 477,9 tys. akcji, osiągając przychód w wysokości 4,1 mln zł. Sfinalizowano też sprzedaż całości pakietu akcji spółki Wschodni Bank Cukrownictwa S.A. na rzecz Getin Holding S.A. za kwotę 15,2 mln zł.

## **Produkty Skarbu**

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. konsekwentnie rozwijał usługi skarbowe, zarówno na rynku międzybankowym, jak i klientowskim.

Departament Usług Skarbu kontynuował współpracę z Obszarem Bankowości Korporacyjnej, poświęcając też wiele uwagi usługom na rzecz sieci detalicznej banku. W trakcie ubiegłego roku Departament w dalszym ciągu rozszerzał swój zasięg geograficzny, czego efektem są biura regionalne w Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu.

Operacje na rynku międzybankowym były źródłem istotnych przychodów, głównie dzięki zajęciu strategicznych pozycji - z wykorzystaniem instrumentów na stopę procentową - w związku z oczekiwanymi obniżkami oprocentowania depozytów w złotych. Przychody te zrealizowano przy zachowaniu ostrożnego podejścia do ryzyka, stosowanego również w latach poprzednich.

## **6. Kanały dystrybucji**

### **Sieć oddziałów**

Na koniec grudnia 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. prowadził działalność operacyjną za pośrednictwem 383 placówek bankowych. Sieć oddziałów banku obejmuje wszystkie województwa kraju, lecz największa ich koncentracja znajduje się w południowo-zachodniej Polsce. Jednostki operacyjne banku obecne są także w pozostałych znaczących ośrodkach gospodarczych i administracyjnych kraju, takich jak: Warszawa, Kraków, Łódź, Trójmiasto, Szczecin.

Sieć banku podzielona jest na czternaście regionów nadzorowanych przez trzy makroregiony z siedzibą w Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu. Biura regionów i makroregionów zapewniają bezpośrednie wsparcie biznesowe i operacyjne placówkom funkcjonującym na rynkach lokalnych. W





największych miastach funkcjonują ponadto struktury pomocnicze, powołane do rozwijania biznesu i wolumenów sprzedaży oddziałów. Należą do nich: Zespoły Mobilnej Sprzedaży zajmujące się pozyskiwaniem klientów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, Specjaliści ds. Rynku Mieszkaniowego rozwijający relacje z deweloperami i biurami obrotu nieruchomości oraz Menedżerowie ds. Produktów Inwestycyjno-Oszczędnościowych wspierający realizację planów sprzedaży w obszarze depozytów i pozostałych produktów inwestycyjnych.

## **Centra Bankowości Korporacyjnej**

Bank Zachodni WBK S.A. prowadzi obsługę klientów korporacyjnych za pośrednictwem pięciu Centrów Bankowości Korporacyjnej: w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie i Gdańsku. Ich głównym zadaniem jest pozyskiwanie i obsługa klientów korporacyjnych posiadających skuteczną strategię biznesową, sprawny zarząd i odpowiednią zdolność kredytową. Przyjęty przez Centra model działania opiera się na zasadach CRM i wyznacza zatrudnionym tu doradcom wiodącą rolę w zarządzaniu relacjami z klientami. Zakłada też ścisłą współpracę z oddziałami banku prowadzącymi obsługę operacyjną klientów korporacyjnych.

Zgodnie z przyjętą strategią, Centra Bankowości Korporacyjnej dążą do optymalizacji dochodów poprzez kompleksowe zaspokajanie potrzeb klientów. Oznacza to, że klienci ubiegający się o kredyt otrzymują pełną ofertę banku przygotowaną w oparciu o wszechstronną diagnozę swoich potrzeb. Poza propozycjami kredytowymi, obejmuje ona produkty Skarbu, transakcje finansowania handlu zagranicznego, usługi bankowości inwestycyjnej, pakiety pracownicze, etc.

## **Elektroniczne kanały dystrybucji**

### **• BZWBK24**

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował prace nad rozszerzaniem funkcjonalności i bezpieczeństwa oferty bankowości elektronicznej dla klientów indywidualnych oraz firm. Wprowadzone rozwiązania i usługi zapewniły pakietowi BZWBK24 czołową pozycję wśród najlepszych serwisów na rynku. Potwierdzają to m.in. otrzymane w minionym roku nagrody: nagroda EuroProdukt za pakiet produktów dla małych i średnich firm przyznawana pod patronatem Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a także nagroda w konkursie „Bank dostępny” przeprowadzonym przez Narodowy Bank Polski oraz Stowarzyszenie „Otwartych Drzwi”.

W ramach usług bankowości elektronicznej BZWBK24, klientom banku udostępniono w 2005 roku pakiet Moja Firma Plus przeznaczony dla małych i średnich firm. Dzięki rozbudowanej funkcjonalności serwisu, nowa oferta usług umożliwiła firmom łatwy dostęp do rachunku, dokonywanie przelewów wymagających podpisu dwóch osób, a także wygodne i efektywne zarządzanie finansami bez konieczności instalowania dodatkowego oprogramowania.

Inne modyfikacje aplikacji BZWBK24 obejmują m.in.: poprawę ergonomii dokonywania przelewów zagranicznych i walutowych, wprowadzenie standardu obsługi klientów indywidualnych, uruchomienie anglojęzycznej wersji usług dla klientów zagranicznych, internetowy dostęp do rejestrów IKE Funduszy Inwestycyjnych Arka. Zakres usług elektronicznych został ponadto rozszerzony o możliwość doładowywania telefonów na kartę dwóch nowych operatorów – Heyah i Sami Swoi.

Bezpieczna metoda płatności internetowych – Przelew24 – pozyskała w 2005 roku nowych klientów wśród kluczowych sklepów i serwisów internetowych. Dzięki Przelewowi24 wszyscy użytkownicy usług bankowości internetowej mogą wykonywać płatności internetowe w bezpieczny sposób bezpośrednio ze swego konta.

Bank Zachodni WBK S.A. zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa usług elektronicznych dzięki usłudze smsKod, którą wprowadził na początku 2004 roku jako pionier na rynku polskim. Jest to metoda autoryzacji transakcji, stanowiąca najskuteczniejsze zabezpieczenie przed nieuprawnionym dostępem do rachunku klienta. W wyniku działań promujących to rozwiązanie wśród użytkowników serwisu BZWBK24, smsKod stał się preferowanym sposobem autoryzacji w banku. W 2005 roku bezpieczeństwo usług elektronicznych zwiększyła propozycja alternatywnego logowania do BZWBK24 Internet. Poza standardowym trybem z podaniem numeru NIK i PIN, klienci banku mogą korzystać z dodatkowego zabezpieczenia jakim jest akceptacja za pośrednictwem smsKodu lub tokena.

W porównaniu ze stanem sprzed roku, baza klientów BZWBK24 wzrosła o 119 tys., osiągając na koniec grudnia 2005 roku liczebność na poziomie 697 tys. Dostęp do internetu, który jest najczęściej



wykorzystywanym zdalnym kanałem łączności z bankiem, miało 530 tys. osób oraz firm. Z myślą o podwyższeniu jakości obsługi klientów, usługi BZWBK24 objęto w minionym roku uproszczoną i zunifikowaną umową konta oraz włączono do programu „100% Gwarancji Terminu”.

- **Minibank24**

Usługi elektroniczne dla klientów instytucjonalnych - dostępne w ramach systemu MiniBank24 - umożliwiają prostą i bezpieczną obsługę szerokiego zakresu operacji bankowych. W trakcie 2005 roku bank dwukrotnie zmodyfikował wykorzystywaną przez klientów aplikację. W najnowszej wersji wprowadził szereg rozwiązań związanych z realizacją transakcji zagranicznych oraz obsługą przelewów na rzecz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i Urzędu Skarbowego.

Sieć instalacji Minibank24 na koniec grudnia 2005 roku składała się z 4,5 tys. jednostek świadczących usługi office-banking na rzecz 14,7 tys. klientów, co oznacza wzrost w stosunku rocznym o 1,2 tys. klientów.

- **Bankomaty**

W ciągu ubiegłego roku, sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. powiększyła się o 9 instalacji, osiągając pod koniec grudnia liczebność na poziomie 587 sztuk. W ramach działań nad rozwojem efektywności urządzeń bankomatowych, kontynuowano proces optymalizacji przestrzennej sieci, kierując się potrzebami klientów oraz potencjałem biznesowym otoczenia. Zrealizowano też pierwsze instalacje sezonowe z zastosowaniem rozwiązań mobilnych. Aby zapewnić klientom infrastrukturę techniczną na najwyższym poziomie, prowadzono wymianę starszych bankomatów na egzemplarze najnowszej generacji oraz modernizowano pozostałą sieć.

Bankomaty Banku Zachodniego WBK S.A. cechuje wysoka, stale rozwijana funkcjonalność. Większość urządzeń spełnia wymogi standardu kart mikroprocesorowych EMV (Europay, Mastercard, Visa). Oprócz dokonywania wypłat, ich użytkownicy mogą korzystać z usług dodatkowych, takich jak: sprawdzanie salda, zestawienia transakcji, przelew na kartę kredytową Banku Zachodniego WBK S.A., zmiana PIN, aktywacja karty, doładowania telefonów bezabonamentowych (typu „pre-paid”) dla wszystkich operatorów. Bank wykorzystuje też dostępne w urządzeniach środki komunikacji z klientem (ekrany, paragony), aby informować o swoich produktach i usługach, nowych lokalizacjach bankomatów, itp.

## **Bankowość Bezpośrednia**

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował rozwój Bankowości Bezpośredniej w oparciu o przekształconą strukturę wielokanałowego Centrum Komunikacji w Środzie Wielkopolskiej. Zintensyfikowano sprzedaż telefoniczną oraz wdrożono nowe inicjatywy związane z rozwojem sprzedaży w internecie.

Dynamiczny wzrost sprzedaży w kanale telefonicznym i internetowym znajduje odzwierciedlenie w wysokim udziale Bankowości Bezpośredniej w rocznej sprzedaży wybranych produktów kredytowych banku. W minionym roku jednostka zrealizowała 17,5% całości sprzedaży banku w zakresie kart kredytowych oraz 9% sprzedaży niezabezpieczonych kredytów gotówkowych. Istotny wpływ na rozwój biznesu miało wdrożenie nowego modelu i narzędzi sprzedaży kart kredytowych i kredytów gotówkowych (pre-sanctioning), którego pilotaż powierzono kadrze Departamentu Bankowości Bezpośredniej. Proces polega na przygotowaniu oferty gotowego limitu kredytowego, z którego może korzystać wybrany klient Banku Zachodniego WBK S.A. na podstawie wniosku, bez zbędnych formalności.

W ramach projektów rozwijających sprzedaż w internecie, uruchomiono współpracę z zewnętrznymi, internetowymi portalami finansowymi, a na stronach portalu [bzwbk.pl](http://bzwbk.pl) i [bzwbk24.pl](http://bzwbk24.pl) udostępniono nowe narzędzia ułatwiające kontakt klienta z bankiem (e-wniosek, internet web callback). Nowoczesne narzędzia wykorzystano również do optymalizacji procesów i zapewnienia wysokiej jakości obsługi w pozostałych kanałach komunikacji (telefon, e-mail).

Bankowość Bezpośrednia dysponuje specjalistyczną, stale doskonałą infrastrukturą teleinformatyczną ułatwiającą efektywną obsługę klientów i zarządzanie relacjami. Działa w oparciu o usprawnione i przyjazne dla klienta procedury bankowe, gwarantujące dostarczenie produktu w ściśle określonym czasie, zgodnie z obowiązującymi w organizacji standardami. Konsekwentnie przestrzega przyjętego w banku systemu wartości i zachowań, stawiając klienta na pierwszym miejscu. Utrzymuje ponadto wysoki wskaźnik skuteczności operacyjnej, obsługując 91% kontaktów i interakcji



elektronicznych z klientami oraz pracownikami oddziałów. Dzięki silnej orientacji na wysoką jakość obsługi klientów, Bank Zachodni WBK S.A. zajął pierwsze miejsce w przeprowadzonym przez firmę CBM INDICATOR rankingu banków prowadzących infolinię oraz obsługę i sprzedaż przez telefon.

## **7. Zmiany w organizacji zarządzania**

Centrum Wsparcia Biznesu Banku Zachodniego WBK S.A. podlega zmianom organizacyjnym wynikającym z dynamicznego rozwoju warunków rynkowych, modyfikacji procesów bankowych oraz ciągłego dążenia do podnoszenia efektywności działania.

W ramach Pionu Strategii Biznesu w 2005 roku rozpoczęło działalność Biuro Bancassurance, którego zadaniem jest koordynowanie wszelkich prac związanych z opracowywaniem, wdrażaniem i rozwojem sprzedaży produktów ubezpieczeniowych przeznaczonych dla klientów banku. Ponadto, utworzono Departament CRM i Kampanii Sprzedażowych, którego zadaniem jest budowanie silnych i trwałych relacji z klientami poprzez optymalizację systemu CRM, planowanie i monitorowanie kontaktów z klientami, pozyskiwanie i przetwarzanie informacji o nich, rozwój umiejętności i kompetencji pracowników, a także opracowywanie i wdrażanie inicjatyw wspierających sprzedaż.

W Pionie Relacji z Klientami i Sprzedaży powołano Obszar Sprzedaży Zewnętrznej, któremu powierzono prace związane z uruchamianiem nowych kanałów dystrybucji produktów i usług banku. W 2005 roku opracowano odrębny proces sprzedaży produktów kredytowych we współpracy z partnerami zewnętrznymi, oparty na zautomatyzowanym systemie decyzyjnym. Przygotowano bazę technologiczną i platformę do zarządzania strukturami sprzedaży zewnętrznej.

W związku z rozszerzeniem zakresu zadań Pionu Zarządzania Ryzykiem, w jego strukturach utworzono nowy Obszar Zarządzania Ryzykiem Kredytowym skupiający następujące jednostki organizacyjne: Departament Przeglądów Oddziałowych, Departament Przeglądów Specjalistycznych, Zespół Polityk i Procedur, Zespół Analiz i Monitoringu, Zespół Pomiaru Ryzyka.

W celu dynamicznego dostosowywania się do potrzeb klientów, w Pionie Wspierania Biznesu przeprowadzono reorganizację i wyłoniono trzy nowe obszary: Obszar Rozwoju Systemów, Obszar Wspierania Biznesu i Obszar Kontroli Operacyjnej. Nowa struktura pionu lepiej odzwierciedla zakres aktywności poszczególnych obszarów, pozwala efektywniej zarządzać realizowanymi tu procesami oraz nadaje im odpowiednią rangę.

Nacisk na specjalizację audytorów wewnętrznych oraz dążenie do utrzymania wysokiej jakości badań stanowiły główne powody przekształcenia Departamentu Audytu Wewnętrznego w obszar i wyodrębnienia w nim następujących jednostek organizacyjnych: Departament Audytu Bankowości Komercyjnej i Detalicznej, Departament Audytu IT, Departament Audytu Skarbu, Bankowości Inwestycyjnej i Korporacyjnej, Departament Audytu Jednostek Centrum Wsparcia Biznesu.

Pod koniec grudnia 2005 roku bank rozpoczął proces przenoszenia siedziby Departamentu Transakcji Międzybankowych z Poznania do Warszawy w celu zwiększenia efektywności działania poprzez pełne wykorzystanie możliwości związanych z lokalizacją w finansowej, biznesowej i politycznej stolicy Polski.

## **8. Nakłady inwestycyjne**

Nakłady inwestycyjne poniesione w 2005 roku przez Bank Zachodni WBK S.A. na realizację projektów inwestycyjnych wyniosły 64,7 mln zł i były wyższe niż w poprzednim roku o 6,8%. Z całkowitej kwoty wydatków 53,4 mln zł dotyczyło projektów informatycznych, natomiast 11,3 mln zł związanych było z nieruchomościami i innymi środkami trwałymi.

W grupie przedsięwzięć o charakterze informatycznym, na uwagę zasługuje wprowadzenie nowej technologii wydawnictwa i akceptacji kart płatniczych z zastosowaniem mikroprocesora. Proces ten spowodował konieczność dostosowania bankomatów do pracy w międzynarodowym standardzie obsługi kart. Równolegle, uruchamiano dodatkowe zabezpieczenia bankomatów podnoszące standard bezpieczeństwa transakcji płatniczych. W obszarze kredytowym zakończone zostały wdrożenia nowoczesnego systemu, który przejął procesy decyzyjne dla produktów detalicznych. W trakcie roku trwały prace związane z przygotowaniem informatycznych systemów bankowych do obsługi zewnętrznej sieci sprzedaży. Wdrażano też nowy moduł systemu informowania kierownictwa (MIS) umożliwiający pomiar rentowności produktów, segmentów klientów i jednostek banku. W nurcie prac informatycznych związanych z dostosowaniem banku do wymogów Nowej Umowy Kapitałowej oraz Międzynarodowych Standardów Rachunkowości wymienić można rozszerzenie funkcjonalności systemów informatycznych w zakresie wyliczania rezerw kredytowych oraz rozwój Korporacyjnej





Hurtowni Danych pod kątem infrastruktury i ładowania danych. W 2005 roku realizowano też kolejne etapy projektu mającego na celu wdrożenie nowej platformy informatycznej do obsługi procesu zarządzania zasobami ludzkimi w banku.

Najważniejszą inicjatywą w zakresie nakładów na nieruchomości i inne środki trwałe była kontynuacja projektu wdrażania nowoczesnych systemów zabezpieczeń w sieci oddziałów. Wynikiem jego realizacji będzie wyposażenie placówek w najnowsze rozwiązania techniczne oraz urządzenia, które w znaczny sposób podniosą ich bezpieczeństwo.

## **9. Perspektywy rozwoju banku w 2006 roku**

W 2006 roku Bank Zachodni WBK S.A. zamierza kontynuować kierunki rozwoju przyjęte w strategii banku „Po pierwsze Klient” i realizowane w poprzednim roku. Punkt ciężkości zostanie jednak przesunięty na zagadnienia związane z jakością relacji z klientem.

Dążąc do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu dochodów w długiej perspektywie czasu, bank będzie rozwijał relacje z klientami zgodnie z koncepcją „Banku partnerskiego”. W związku z tym podejściem, nastąpi istotna zmiana w zakresie obsługi kredytowej - w centrum uwagi znajdzie się klient, a nie produkt.

Bank dążyć będzie do upraszczania konstrukcji oferowanych produktów kredytowych i zmniejszania ilości odrębnych procedur w celu uzyskania jednolitego procesu, którego możliwości „opakowane” będą w rozwiązania produktowe. Duży nacisk zostanie położony na rozwój wiedzy kredytowej i umiejętności sprzedażowych doradców oferujących usługi kredytowe.

Aby osiągnąć wzrost portfela kredytowego, bank pozyskiwał będzie nowych klientów w wybranych grupach docelowych i do nich skieruje najbliższe inicjatywy produktowo-sprzedażowe. Jednym z czynników, które powinny ułatwić rozwój bazy klientów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jest nowy proces kredytowy, wspierany metodami statystycznymi, umożliwiający podejmowanie decyzji kredytowych przy minimalnej ilości wymaganych dokumentów w krótkim okresie czasu (do 24 godzin). W zakresie kredytów hipotecznych bank kontynuował będzie politykę oferowania klientom najbezpieczniejszych i coraz tańszych kredytów złotych. Wykorzysta również wysoki popyt na rynku kredytów gotówkowych, proponując klientom kredyt z dobrowolnym, unikalnym na rynku, ubezpieczeniem. Ubezpieczenie gwarantuje kredytobiorcy ochronę przed skutkami następujących zdarzeń: utrata pracy, czasowa niezdolność do pracy, trwała i całkowita niezdolność do pracy oraz śmierć. W zakresie kart kredytowych główny nacisk zostanie położony na zwiększenie aktywności klientów korzystających z tego produktu, głównie dzięki okresowym promocjom wspieranym kontaktami proaktywnymi.

W przypadku osób indywidualnych, jednym z podstawowych narzędzi pozyskiwania nowych klientów będą wiodące pakiety kont osobistych: Konto<30 przeznaczone dla młodych ludzi przed 30 rokiem życia, Konto24 Prestiż dla klientów zamożnych i aktywnie korzystających z usług bankowych oraz Konto24.pl dla klientów posługujących się internetem w kontaktach z bankiem.

Zarówno do klientów indywidualnych, jak i biznesowych bank docierał będzie w szerszym zakresie poprzez nowe kanały dystrybucji. Obok dotychczasowych, sprawdzonych metod sprzedaży i kanałów dystrybucji uruchomione zostaną nowe, tj. internet i zewnętrzne sieci sprzedaży (np. pośrednicy). W 2006 roku w ramach struktur sprzedaży mobilnej, aktywną dystrybucję rozpoczną osoby prowadzące działalność gospodarczą i związane z bankiem umową agencyjną. Zostanie też nawiązana współpraca z pośrednikami kredytowymi oraz partnerami w zakresie sprzedaży kredytów gotówkowych i kart kredytowych.

W zakresie usług elektronicznych, bank będzie w dalszym ciągu rozszerzał funkcjonalność swoich aplikacji kierując się potrzebami klientów. Plany przewidują m.in. dalszy rozwój serwisu BZWBK24 w zakresie płatności zagranicznych oraz dostosowanie pakietu Moja Firma do wymogów większych firm. W centrum uwagi pozostaną również zagadnienia związane z zapewnieniem najwyższego poziomu bezpieczeństwa dyspozycji realizowanych przez klientów w kanałach elektronicznych.



## 10. Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. i zakres jej działalności

Bank Zachodni WBK S.A. tworzy grupę kapitałową z jedenastoma jednostkami zależnymi. Są to:

L.p.	Podmiot zależny	Siedziba	Udział [%] w liczbie głosów na WZA na dzień 31-12-2005	Udział [%] w liczbie głosów na WZA na dzień 31-12-2004
1.	BZ WBK Faktor Sp. z o.o.	Warszawa	100,00	100,00
2.	BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.	Poznań	100,00	100,00
3.	Dom Maklerski BZ WBK S.A.	Poznań	99,99	99,99
4.	BZ WBK Finanse & Leasing S.A.	Poznań	99,99	99,99
5.	BZ WBK Leasing S.A.	Poznań	99,99	99,99
6.	BZ WBK Nieruchomości S.A. i Wspólnicy Spółka Komandytowa	Poznań	99,99	99,99
7.	BZ WBK Nieruchomości S.A.	Poznań	99,96	99,96
8.	Brytyjsko-Polskie Towarzystwo Finansowe WBK-CU Sp. z o.o.	Poznań	60,00	60,00
9.	AIB WBK Fund Management Sp. z o.o.	Warszawa	54,00	54,00
10.	BZ WBK AIB Asset Management S.A.	Poznań	50,00	50,00
11.	BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Poznań	100% głosów należy do BZ WBK AIB Asset Management S.A.	100% głosów należy do BZ WBK AIB Asset Management S.A.

Podmioty skupione wokół banku to głównie instytucje finansowe prowadzące wyspecjalizowaną działalność w zakresie pośrednictwa obrotu papierami wartościowymi, leasingu, zarządzania aktywami/funduszami, świadczenia usług faktoringowych, dystrybucji produktów ubezpieczeniowych oraz handlu akcjami i udziałami spółek prawa handlowego. Skład grupy, wielowymiarowa współpraca między jej członkami oraz dobra koordynacja działań zapewnia wysoki poziom synergii w ramach całej struktury, zwiększając efektywność poszczególnych jednostek. Poza wieloma innymi formami współdziałania, bank oferuje jednostkom zależnym dostęp do rozległej sieci placówek bankowych, co znacznie rozszerza ich zasięg oddziaływania. Z drugiej strony, usługi i produkty spółek zależnych stanowią ważne uzupełnienie oferty banku i podnoszą jego konkurencyjność na rynku usług finansowych. Niektóre z nich, tj. fundusze inwestycyjne, faktoring oraz leasing zostały uwzględnione w strategii korporacyjnej banku realizowanej w ścisłej współpracy z jednostkami zależnymi.

W porównaniu z końcem 2004 roku, skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. nie uległ zmianie.



## V. Zarządzanie ryzykiem

### 1. Zarządzanie kapitałem

Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. zakłada utrzymywanie silnej bazy kapitałowej oraz efektywne jej wykorzystanie z korzyścią dla akcjonariuszy.

Na koniec grudnia 2005 roku zasoby kapitałowe banku wyniosły 3,2 mld zł, natomiast współczynnik wypłacalności ukształtował się na poziomie 15,06%.

### 2. Zarządzanie ryzykiem finansowym

Głównym celem zarządzania ryzykiem finansowym jest prowadzenie efektywnej działalności pozwalającej na rozwój w ramach wyznaczonych parametrów ryzyka. Zarządzanie ryzykiem prowadzone jest w banku w zakresie określonym wspólnie z Grupą Kapitałową AIB i dotyczy trzech głównych obszarów ryzyka finansowego: ryzyka kredytowego, ryzyka rynkowego oraz ryzyka płynności.

Zarząd banku, który jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem, przekazał swoje uprawnienia następującym komitetom: Komitetowi Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO), Komitetowi Kredytowemu, Forum Kredytowemu oraz Komitetowi Rezerw. Komitety te odpowiedzialne są za zarządzanie poszczególnymi obszarami ryzyka, monitorowanie na bieżąco ogólnego ryzyka banku oraz kształtowanie bieżącej polityki w określonych przez zarząd ramach.

#### Zarządzanie ryzykiem kredytowym

Działalność kredytowa Banku Zachodniego WBK S.A. koncentruje się na wzroście portfela kredytowego przy zagwarantowaniu jego wysokiej jakości, dobrej rentowności oraz satysfakcji klienta.

Ryzyko kredytowe banku wynika głównie z działalności kredytowej na rynku detalicznym, korporacyjnym i międzybankowym. Jest ono zarządzane w ramach polityki ustalonej przez zarząd na bazie przyjętych procesów i procedur kredytowych oraz poprzez system limitów kompetencyjnych dostosowanych do wiedzy i doświadczenia kadry zarządzającej. Stosowany przez bank wewnętrzny system monitoringu oraz klasyfikacji kredytów umożliwia wczesne wykrywanie sytuacji zagrażających pogorszeniem jakości portfela kredytowego.

#### • Forum Kredytowe

W ramach zarządzania ryzykiem kredytowym, w Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonuje Forum Kredytowe, którego podstawowym celem jest uzgadnianie i zatwierdzanie polityk kredytowych i branżowych, analiz sektorowych, systemów klasyfikacji kredytowej oraz wyceny ryzyka kredytowego, adresowanych do sieci oddziałów banku i pionów Centrum Wsparcia Biznesu bezpośrednio odpowiedzialnych za rozwój i wsparcie biznesu. Forum Kredytowe stanowi platformę uzgodnień i komunikacji, która wykorzystuje najlepsze praktyki lokalne oraz Grupy AIB (inwestora strategicznego BZWBK) w obszarze zarządzania aktywami obciążonymi ryzykiem. W skład Forum wchodzi przedstawiciele kierownictwa poszczególnych pionów banku.

#### • Polityki kredytowe

Polityki kredytowe zawierają wytyczne w zakresie określania obszarów występowania specyficznych rodzajów ryzyka, ich pomiaru, a także metod ich minimalizacji do poziomu akceptowanego przez bank (np. ryzyko kursowe w przypadku kredytów walutowych). Polityki kredytowe są zgodne ze standardami Grupy AIB i dostosowane do specyfiki działalności kredytowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Jednocześnie, prowadzony w ramach standardowego procesu, okresowy przegląd polityk kredytowych ma na celu ich aktualizację i dostosowanie do bieżących potrzeb banku w powyższym zakresie.



- **Klasyfikacja kredytowa**

Bank dynamicznie rozwija stosowane narzędzia do oceny ryzyka kredytowego, dostosowując je do rekomendacji Komitetu Bazylejskiego oraz Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Działania te prowadzone są w oparciu o doświadczenie i dobre praktyki Grupy AIB przy istotnym wsparciu zewnętrznych firm doradczych o międzynarodowej reputacji.

W roku 2005 bank wdrożył nowe modele oceny ryzyka kredytowego dla najistotniejszych portfeli kredytowych, w tym klientów korporacyjnych, MSP oraz kredytów mieszkaniowych.

- **Tworzenie rezerw**

Wdrożenie w styczniu 2005 roku Międzynarodowych Standardów Rachunkowości/ Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF) spowodowało, że w banku i spółkach zależnych zmianie uległy m.in. zasady sprawozdawczości finansowej i zasady tworzenia rezerw.

Obecnie rezerwy tworzone według MSR/MSSF odzwierciedlają 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. Utrata wartości mierzona jest na podstawie szacunkowej, możliwej do odzyskania kwoty. Analizując możliwą utratę wartości należności kredytowych, bank stosuje podejście indywidualne oraz portfelowe.

Za realizację polityki banku w zakresie utrzymywania adekwatnego poziomu rezerw odpowiedzialny jest Komitet Rezerw.

- **Zwrot z ryzyka**

Bank rozwija i udoskonala oparte na ryzyku metody wyceny kredytów, alokacji kapitału oraz pomiaru efektywności.

- **Proces podejmowania decyzji kredytowych**

Proces podejmowania decyzji kredytowych, jako element zarządzania ryzykiem, opiera się na systemie limitów kompetencyjnych dostosowanych do wiedzy i doświadczenia pracowników oraz obszarów działalności kredytowej banku (bankowość detaliczna, korporacyjna oraz MSP). Zaangażowania powyżej 15 mln zł akceptowane są przez Komitet Kredytowy, w skład którego wchodzi przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla.

Bank stale podejmuje działania mające na celu dostarczanie najwyższej jakości usług kredytowych przy jednoczesnym dostosowaniu ich do oczekiwań kredytobiorców i zapewnieniu bezpieczeństwa portfela kredytowego. W tym celu, funkcje zatwierdzania ryzyka transakcji i funkcje sprzedażowe zostały rozdzielone. Podejmowanie decyzji kredytowych oraz nadzór nad jakością portfela kredytowego pozostają w kompetencjach Głównego Oficera Kredytowego oraz podległych mu menedżerów.

W celu lepszego zarządzania ryzykiem, bank wdrożył techniki scoringowe dla klientów detalicznych, klientów sektora MSP oraz kredytów hipotecznych. Wdrożone techniki scoringowe są wciąż udoskonalane, co wpłynęło na polepszenie zarządzania ryzykiem, przyspieszenie procesów decyzyjnych, a także spełnienie wymogów rekomendacji Komitetu Bazylejskiego oraz Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Wdrażanie scoringu prowadzone jest głównie za pomocą zasobów wewnętrznych.

- **Przeglądy kredytowe**

Przykładając najwyższą wagę do jakości portfela kredytowego, bank dokonuje regularnych przeglądów mających na celu zapewnienie przestrzegania najlepszych praktyk kredytowych, ustalenie rzeczywistej jakości portfela kredytowego, właściwej klasyfikacji i adekwatności rezerw oraz pozwala na obiektywną ocenę profesjonalizmu w zarządzaniu kredytami. Przeglądy dokonywane są przez Departament Przeglądów Specjalistycznych i Departament Przeglądów Oddziałowych, które są niezależne od jednostek podejmujących ryzyko kredytowe w ramach swoich kompetencji.



## Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności

Komitet ALCO Banku Zachodniego WBK S.A. odpowiada za strategiczne zarządzanie bilansem zgodnie z zatwierdzoną przez zarząd polityką zarządzania poszczególnymi obszarami ryzyka. Głównym przedmiotem jego działalności jest zarządzanie kapitałem, źródłami finansowania, płynnością, rozpoznawanie ryzyka rynku i zarządzanie nim. W skład Komitetu ALCO wchodzi przedstawiciele najwyższej kadry zarządzającej banku.

Zarządzanie ryzykiem rynkowym i płynnością odbywa się w banku w granicach określonych przez Grupę AIB i zatwierdzonych przez Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. Polityka ALCO definiuje podstawy zarządzania płynnością oraz ryzykiem stopy procentowej i walutowym, które wynikają ze struktury bilansu banku i jego grupy kapitałowej.

### • Zarządzanie ryzykiem rynkowym

Podstawowym celem prowadzonej przez bank polityki 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.

Praktyka Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie zarządzania ryzykiem rynkowym jest zgodna z następującymi zasadami:

- Zarząd, na bazie rekomendacji Komitetu ALCO, zatwierdza strategię i politykę zarządzania ryzykiem rynkowym, a także limity stanowiące maksymalny, dopuszczalny poziom ekspozycji na poszczególne rodzaje tego ryzyka.
- Wykwalifikowany personel - przy pomocy odpowiednich systemów i mechanizmów kontrolnych - zarządza ryzykiem rynkowym. Ryzyko stopy procentowej, walutowe i płynności scentralizowane jest w Pionie Skarbu Banku Zachodniego WBK S.A.
- Pomiar, monitorowanie poziomu i zgodności z limitami ryzyka rynkowego przeprowadza wykwalifikowana kadra, niezależna od jednostki zarządzającej i generującej dane ryzyko. Poziomy ekspozycji na ryzyko rynkowe podlegają regularnym przeglądom na posiedzeniach Komitetu ALCO.
- Limity ryzyka podlegają okresowym przeglądom w celu dostosowania ich do strategii i bieżących celów banku.
- Specjalnie utworzony portfel dłużnych papierów wartościowych o wysokim ratingu generuje stabilny strumień dochodów, ograniczając strukturalne ryzyko bilansu związane z występowaniem pasywów niewrażliwych na zmiany stóp procentowych. Zgodnie z polityką zatwierdzoną przez zarząd, wszelkie decyzje dotyczące wartości i struktury powyższego portfela podejmowane są przez Komitet ALCO.

Departament Zarządzania Aktywami i Pasywami na bieżąco identyfikuje oraz transferuje ryzyko rynkowe wynikające z działalności detalicznej i komercyjnej do Pionu Skarbu. Ten z kolei zajmuje odpowiednie pozycje kupna i sprzedaży (m.in. na rynku międzybankowym, papierach wartościowych, transakcjach pochodnych) w celu utrzymania ryzyka na akceptowalnym poziomie oraz realizacji wyższych niż przeciętne marż procentowych.

Do monitorowania ryzyka stopy procentowej i ryzyka walutowego, bank wykorzystuje metodologię wartości zagrożonej (VaR - Value at Risk) - branżowy standard pomiaru ryzyka stopy procentowej i kursu walutowego. Polega ona na zastosowaniu procesu statystycznego w celu określenia prawdopodobnej maksymalnej straty (PMS) w zakresie wartości ekonomicznej w wyniku wystąpienia niekorzystnej zmiany parametrów rynkowych z określonym poziomem prawdopodobieństwa. Bank stosuje metodologię VaR zarówno w odniesieniu do portfela handlowego, jak i bankowego. Zgodnie z polityką banku, ryzyko stopy procentowej mierzone jako PMS nie może przekroczyć 8,25% funduszy własnych, natomiast PMS związana z ryzykiem kursowym nie może przekroczyć 0,5% funduszy własnych.





- **Zarządzanie ryzykiem płynności**

Zarządzanie ryzykiem płynności w Banku Zachodnim WBK S.A. odbywa się w ramach przyjętej przez bank polityki płynności.

Polityka ta ma na celu zapewnienie pokrycia kontraktowych i warunkowych wpływów środków przez przewidywane/kontraktowe wpływy, bądź sprzedaż aktywów płynnych (głównie papierów dłużnych) w momencie wystąpienia wyjątkowych lub trudnych sytuacji w wyniku działania czynników wewnętrznych (np. nagły wzrost wartości uruchamianych kredytów w ramach przyznaných linii) lub zewnętrznych (np. znaczny spadek płynności na rynku swapów walutowych). Polityka obejmuje wszystkie aktywa i pasywa oraz pozycje pozabilansowe mające wpływ na poziom płynności i wykorzystuje statystyczne badania zachowań bazy depozytowej oraz portfela kredytowego. Pomiar ryzyka płynności jest dokonywany codziennie za pomocą raportów luki płynności. Raport ten zawiera wszystkie przepływy wynikające z transakcji bilansowych i pozabilansowych.

Bank zobligowany jest do posiadania niezbędnych środków finansowych do realizacji wszystkich wypłat związanych z lokatami, środkami bieżącymi, wypłatami kredytów, realizacją gwarancji, rozliczeniami. Nie utrzymuje środków pieniężnych w pełnej wysokości, ponieważ - z doświadczenia oraz z prowadzonych analiz - wynika, że pewien procent środków o krótkim okresie zapadalności będzie ponownie zainwestowany. Przyjęta w banku polityka przewiduje, że powinien on posiadać środki na pokrycie w 100% przewidywanych płatności w horyzoncie 1 miesiąca i nie mniej niż 10% w okresie dłuższym niż miesiąc. Obserwacji podlega także sytuacja płynnościowa w dłuższym horyzoncie czasu.

Zarządzanie ryzykiem płynności jest scentralizowane w Pionie Skarbu, natomiast funkcje kontrolne i pomiaru ryzyka płynności są wykonywane niezależnie od źródeł powstawania ryzyka płynności.

W przypadku wystąpienia niespodziewanych trudności płynnościowych - spowodowanych czynnikami zewnętrznymi lub wewnętrznymi – Bank Zachodni WBK S.A. posiada opracowany i zatwierdzony przez zarząd scenariuszowy plan działań awaryjnych.

### **3. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym**

Ryzyko operacyjne obejmuje zagrożenie stratami wynikającymi z nieodpowiednich procesów wewnętrznych, systemów, błędów ludzkich lub czynników zewnętrznych. Bank Zachodni WBK S.A. prowadzi systematyczne działania mające na celu pełne wdrożenie standardów zarządzania ryzykiem operacyjnym, zgodnych z wytycznymi Komitetu Bazylejskiego.

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w Banku Zachodnim WBK S.A. odbywa się na kilku poziomach odpowiedzialności:

- Jednostki organizacyjne są odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem operacyjnym występującym w ich działalności (identyfikacja, szacowanie i monitorowanie ryzyka przy wykorzystaniu metodologii samooceny, wdrażanie i monitorowanie efektywności mechanizmów ograniczających zidentyfikowane ryzyka, wyciąganie wniosków z finansowych i niefinansowych incydentów operacyjnych).
- Departament Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym odpowiada za koordynację procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym (wdrożenie efektywnej struktury zarządzania ryzykiem operacyjnym, rozwój metodologii, wspieranie jednostek, prowadzenie i analizę bazy danych finansowych i niefinansowych incydentów operacyjnych, sprawozdawczość, zarządzanie ubezpieczeniami w zakresie tzw. linii finansowych).
- Audyt odpowiada za kontrolę i ocenę jakości systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym.
- Całość procesów zarządzania ryzykiem operacyjnym nadzorowana jest przez dedykowany tym zagadnieniom Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym ORMCO.

Bank Zachodni WBK S.A. opracował i wdrożył polityki, standardy i procedury, które regulują zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym, w tym w szczególności dotyczące struktury i modelu zarządzania ryzykiem operacyjnym, zapobiegania przestępstwom, bezpieczeństwa



informacji, raportowania i wyciągania wniosków ze strat operacyjnych, ochrony danych osobowych, prania brudnych pieniędzy, akceptacji produktów i projektów.

Bank Zachodni WBK S.A. ściśle współpracuje z Grupą AIB w zakresie tworzenia i wdrażania strategii i polityki zarządzania ryzykiem operacyjnym, wyboru i implementacji narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem operacyjnym, a także spełniania wymogów tzw. Nowej Umowy Kapitałowej.





## VI. Zasoby ludzkie i system wartości

### 1. Zasoby ludzkie

Na dzień 31 grudnia 2005 roku zatrudnienie w Banku Zachodnim WBK S.A. wynosiło 7 204 etaty, tj. o 112 więcej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku. Zmiana stanu zatrudnienia związana jest z rozwojem organizacyjnym Centrum Wsparcia Biznesu oraz kontynuacją procesu optymalizacji efektywności jednostek biznesowych banku poprzez dostosowywanie struktur i zasobów do potencjału lokalnych rynków.

Badanie opinii pracowników, przeprowadzone po raz drugi w Banku Zachodnim WBK S.A., wykazało, iż w 2005 roku osiągnięto postępy w kluczowych obszarach zarządzania kadrami: szkolenia i rozwój, organizacja i efektywność pracy, polityka wynagrodzeń. Uzyskano między innymi potwierdzenie, iż realizowany od kilku lat Proces Zarządzania Efektywnością Pracy wrósł w kulturę organizacji i przynosi oczekiwane rezultaty. Dzięki procedurze planowania indywidualnych celów, monitorowaniu ich realizacji i ocenie wyników, pracownicy banku znają swoją rolę w realizacji strategii „Po pierwsze Klient”, otrzymują niezbędne wsparcie oraz informację zwrotną na temat efektów swojej pracy.

W 2005 roku zwiększono inwestycje w szkolenia i rozwój kadr banku. Zdecydowana większość projektów szkoleniowych została skierowana do pracowników oddziałów, przy czym 70% uczestników rekrutujących się z sieci placówek banku przeszkolono w systemie e-learning. Szkolenia dla oddziałów wspierały kluczowe inicjatywy biznesowe i obejmowały następujące bloki tematyczne: produkty strategiczne, techniki sprzedaży zorientowane na pracę zespołową i jakość obsługi, kredytowanie małych i średnich przedsiębiorstw, bezpieczeństwo operacji bankowych oraz kontrola ryzyka. W porównaniu z poprzednim rokiem, zwiększyła się liczba przeszkolonych pracowników Centrum Wsparcia Biznesu, którym - zgodnie z zapotrzebowaniem - zaproponowano możliwość rozwoju wiedzy i umiejętności w zakresie relacji interpersonalnych, zarządzania, finansów, prawa, kredytów, bezpieczeństwa i kontroli ryzyka oraz inne specjalistyczne szkolenia. W reakcji na sygnały płynące z poprzedniego badania opinii pracowników, przeprowadzono też szereg dodatkowych inicjatyw, w tym program rozwojowy dla dyrektorów, program „Liderzy przyszłości”, program dla nowo-mianowanych menedżerów, kampanię informacyjną „Moja kariera, mój rozwój”. Zakończono ponadto pilotaż oraz wdrożono program adaptacyjny dla nowych pracowników. Łącznie lista uczestników szkoleń i programów rozwojowych zorganizowanych w 2005 roku dla pracowników Banku Zachodniego WBK S.A. zamknęła się liczbą 38,5 tys.

W 2005 roku realizowano kolejne etapy wdrażania platformy informatycznej wspierającej kompleksowe zarządzanie zasobami ludzkimi - SAP e-HR. Nowe narzędzie dokona głębokiej transformacji procesów i usług związanych z zasobami ludzkimi poprzez wprowadzenie wielu elementów samoobsługi menedżerów i pracowników.

### 2. System wartości

#### Kodeks Etyki Biznesu

Od początku 2004 roku w Banku Zachodnim WBK S.A. obowiązuje Kodeks Etyki Biznesu w wersji przyjętej do stosowania w całej Grupie AIB. Dokument wyznacza ogólne standardy postępowania i stanowi fundament kultury organizacyjnej grupy kapitałowej. Wspierają go szczegółowe uregulowania zawarte w odpowiednich politykach i procedurach bankowych.

Zganie z Kodeksem Etyki Biznesu, we wszystkich aspektach działalności, bank kieruje się wymogami etyki zawodowej, przestrzega prawa oraz postępuje zgodnie z najlepszym modelem ładu korporacyjnego i zarządzania ryzykiem. Tworzy klimat zaufania w relacjach z klientami, pracownikami, udziałowcami i innymi interesariuszami, promując takie wartości jak: uczciwość, profesjonalizm, ostrożność i kompetencje. Opinia organizacji godnej zaufania postrzegana jest jako podstawowy warunek dalszego rozwoju i sukcesu banku. Ponadto, ambicją banku jest, aby ceniono go za partnerstwo i innowacyjność. Będąc organizacją o wysokim poczuciu odpowiedzialności społecznej, bank wypełnia swoje obowiązki związane z ochroną środowiska oraz wspiera programy charytatywne i sponsoringowe, obejmujące takie dziedziny jak: środowisko naturalne, edukacja, sport i sztuka.

W 2005 roku rozpoczęła działalność Komisja Etyki powołana do rozpatrywania spraw z zakresu etyki biznesu. Do najważniejszych jej zadań należy analizowanie wątpliwych etycznie zachowań,



rekomendowanie najlepszych rozwiązań, a także interpretacja i wyjaśnianie kwestii etycznych nie wynikających jednoznacznie z obowiązujących polityk i regulacji wewnętrznych.

## Kultura organizacji

### • Zachowania korporacyjne

Kluczowym elementem strategii marki Banku Zachodniego WBK S.A. jest stałe wzmacnianie pożądanых zachowań korporacyjnych wewnątrz organizacji. W 2005 roku przeprowadzono szereg działań wspierających rozwój kultury wewnętrznej banku zgodnie z jego podstawowymi wartościami, tj. Godny Zaufania, Partnerski, Innowacyjny. Wszystkich pracowników banku zapoznano z wytycznymi strategii „Po pierwsze Klient” na 2005 rok oraz przeprowadzono kaskadową komunikację celów i zadań banku do poziomu poszczególnych zespołów i pracowników. Kontynuowano też program uznaniowy „Kogo doceniasz?” polegający na nominowaniu i nagradzaniu współpracowników za godne naśladowania postawy na stanowisku pracy. W II połowie roku wdrożono program dla zespołów Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. „Warto być razem”, którego celem jest wyróżnienie zespołów mających wybitne osiągnięcia w realizacji strategii „Po pierwsze klient” i promowanie wzorcowych wartości i zachowań. Do udziału w programie zgłosiło się 227 zespołów z sieci oddziałów i Centrum Wsparcia Biznesu, łącznie ponad 3 tys. pracowników.

W ramach działań zmierzających do ugruntowania pożądanej kultury organizacyjnej oraz wykreowania wizerunku banku jako godnego zaufania pracodawcy, zarząd wprowadził w życie dwie nowe polityki funkcjonujące pod nazwami: „Szacunek i godność w pracy” oraz „Mów otwarcie”. Pierwsza z nich zapobiega zjawiskom dyskryminacji, molestowania i mobbingu w miejscu pracy poprzez bieżące monitorowanie i eliminowanie niewłaściwych zachowań. Obowiązujące regulacje są spójne z polskim Kodeksem Pracy, przepisami Unii Europejskiej oraz regulacjami wewnętrznymi Grupy AIB. Polityka „Mów otwarcie” reguluje sposób zgłaszania przez pracowników zjawisk, które mogą zagrażać interesom banku. Zapewnia czytelną i prostą ścieżkę zgłaszania spraw, budzących wątpliwości lub niepokój pracowników, umożliwiając kierownictwu odpowiednio wczesną reakcję i przeciwdziałanie sytuacjom, które mogłyby obniżyć zaufanie klientów, inwestorów i pracowników do banku.

### • Kultura „compliance”

Bank przywiązuje dużą wagę do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych w każdym aspekcie swojej działalności. Tworzenie kultury działania polegającej na ścisłym przestrzeganiu litery prawa oraz najlepszych praktyk, a także propagowanie takiej postawy, jest jednym z podstawowych zadań funkcjonującego w banku Obszaru Compliance. Podejmowane przez tę jednostkę działania rozwijają wśród pracowników świadomość, iż każdy z nich kształtuje reputację banku. Dobrze rozwinięta kultura „compliance” poprawia wizerunek banku w oczach regulatorów rynku, akcjonariuszy, inwestorów oraz klientów.

W celu zapewnienia pełnej ochrony interesów klientów oraz pracowników banku, dokonano modyfikacji dwóch polityk: „Polityka w zakresie obrotu papierami wartościowymi przez pracowników Banku Zachodniego WBK S.A.” oraz „Polityka dotycząca uczestnictwa pracowników banku we władzach spółek poza Bankiem Zachodnim WBK S.A.” Pierwsza z nich określa sposób postępowania pracowników z informacją poufną w zakresie obrotu instrumentami finansowymi, druga natomiast reguluje warunki udziału pracowników banku w zarządzaniu innymi spółkami. Obowiązujące regulacje są zgodne ze standardami przyjętymi w Grupie AIB.

## Zasady ładu korporacyjnego

Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega zasad ładu korporacyjnego - opracowanych przez Komitet Dobrych Praktyk i rekomendowanych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie - od momentu ich wdrożenia na polski rynek w 2002 roku. Zgodnie z zaleceniem Giełdy, w 2005 roku Zarząd i Rada Nadzorcza Banku Zachodniego WBK S.A. zatwierdziły treść i sposób stosowania zmodyfikowanej wersji standardów ładu korporacyjnego zawartych w dokumencie „Dobre Praktyki w spółkach publicznych 2005” i wprowadzonych Uchwałą Rady Giełdy Nr 44/1062/2004. Znowelizowane „dobre praktyki” zostały następnie zaakceptowane przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. zwołane w dniu 14 kwietnia 2005.



Proces należytego przestrzegania „dobrych praktyk” wspierają procedury wewnętrzne Banku Zachodniego WBK S.A., w tym odpowiednie zapisy w statucie, regulaminie rady nadzorczej i zarządu. Z myślą o ułatwieniu wszystkim zainteresowanym dostępu do informacji o Banku Zachodnim WBK S.A., na stronach internetowych banku, w specjalnej zakładce dla inwestorów, publikowane są wszystkie raporty bieżące i okresowe, dokumenty korporacyjne i inne istotne informacje.

### **3. Bank w społeczeństwie**

#### **Realizacja obowiązków społecznych**

Aktywność Banku Zachodniego WBK S.A. nie ogranicza się do działalności komercyjnej. Zgodnie z deklaracją zawartą w Kodeksie Etyki Biznesu, bank angażuje się w sprawy lokalnych środowisk, wspierając inicjatywy charytatywne.

Działalność charytatywna prowadzona jest w ramach programu „Bank Dziecięcych Uśmiechów” i koncentruje się na pomocy dzieciom z rodzin dotkniętych problemem ubóstwa. Wśród ubiegłorocznych przedsięwzięć banku na uwagę zasługują warsztaty artystyczne dla dzieci z tzw. środowisk trudnych „Mój świat po obu stronach kamery z BZWBK”. Projekt otrzymał nagrodę fundacji Commitment to Europe Arts & Business 2005 za harmonijne połączenie kultury, biznesu oraz wrażliwość i chęć pomocy potrzebującym. W 2005 roku uruchomiony też został program stypendialny „Bank Dziecięcych Uśmiechów”, w ramach którego fundowane są stypendia dla wybitnie uzdolnionych uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych pochodzących z ubogich rodzin. Stypendia przyznawane są w czterech kategoriach: nauka, sport, muzyka i sztuka. Na rok szkolny 2005/2006 wyłonionych zostało 16 stypendystów z ponad 400 kandydatów.

Bank udziela także finansowego wsparcia w formie dotacji charytatywnych przyznawanych organizacjom, których działania ukierunkowane są na pomoc dzieciom z ubogich rodzin. Dotacje przekazywane są w odpowiedzi na wnioski dotyczące konkretnych projektów.



## VII. Struktura własnościowa i władze banku

### 1. Struktura własnościowa kapitału akcyjnego Banku Zachodniego WBK S.A.

Według danych w posiadaniu Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2005 roku, akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy banku był AIB European Investments Ltd. z siedzibą w Dublinie.

Właściciel akcji	Liczba posiadanych akcji	Udział posiadanych akcji w kapitale zakładowym	Liczba głosów na WZA	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA
AIB European Investments Ltd.	51 413 790	70,50%	51 413 790	70,50%

### 2. Organy władzy

#### Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

W dniu 14 kwietnia 2005 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A., które zatwierdziło przedłożone przez zarząd jednostkowe i skonsolidowane sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie zarządu z działalności banku i grupy kapitałowej za 2004 rok. Uchwaliło też podział zysku netto i wypłatę dywidendy oraz udzieliło członkom Zarządu i Rady Nadzorczej absolutorium z wykonania obowiązków w 2004 roku. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy dokonało wyboru i powołało członków rady nadzorczej banku na następną kadencję (szczegóły podano niżej w części zatytułowanej „Rada Nadzorcza”). Ponadto, wyraziło zgodę na zbycie praw użytkowania wieczystego nieruchomości przysługujących bankowi na dzień podjęcia uchwały oraz zaakceptowało treść „Dobrych Praktyk w spółkach publicznych 2005” wprowadzonych Uchwałą Nr 44/1062/2004 Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. i zatwierdzonych do stosowania w Banku Zachodnim WBK S.A. przez zarząd i radę nadzorczą.

#### Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

W dniu 8 grudnia 2005 roku Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. zwołał Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, które uchwaliło zmiany w statucie i przyjęło jednolity tekst tego dokumentu. Wprowadzone zmiany wynikają z obowiązku dostosowania się banku do nowych regulacji prawa bankowego, nowelizacji kodeksu spółek handlowych oraz nowej wersji „Dobrych praktyk w spółkach publicznych 2005”. Zmiany wynikające z przyjęcia przez bank „Dobrych praktyk w spółkach publicznych 2005” dotyczyły m.in. określenia liczby członków niezależnych w radzie nadzorczej oraz wymogu uzyskiwania zgody większości niezależnych członków rady nadzorczej na podejmowanie niektórych uchwał (zasada 20). Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy dokonało również zmian w Regulaminie Walnych Zgromadzeń, polegające na:

- wprowadzeniu kwalifikowanej większości głosów dla przyjęcia uchwał o zaniechaniu rozpatrywania spraw umieszczonych w porządku obrad na wniosek akcjonariuszy (zasada 14),
- dodanie postanowienia o niezbędnej obecności członków zarządu i rady nadzorczej na walnym zgromadzeniu i konieczności wyjaśniania ich ewentualnej nieobecności (zasada 9).



## Rada Nadzorcza

Poniżej zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2005 roku.

Funkcja w Radzie Nadzorczej	Skład
Przewodniczący Rady Nadzorczej:	Aleksander Szwarc
Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej:	Gerry Byrne
Członkowie Rady Nadzorczej:	Kieran Crowley
	Waldemar Frąckowiak
	Aleksander Galos
	Declan McSweeney
	John Power
	Jacek Ślotała

Wymienione osoby zostały powołane przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy z dnia 14 kwietnia 2005 roku na nową trzyletnią kadencję. W porównaniu ze stanem z końca grudnia 2004 roku, skład liczebny rady zmniejszył się o jedną osobę. Wraz z wygaśnięciem poprzedniej kadencji, działalność w radzie nadzorczej zakończył Pan Marian Górski oraz Pan Don Godson. Do nowo powołanego składu, rekrutującego się spośród członków dotychczasowej rady (z wyjątkiem dwóch wspomnianych osób), dołączył Pan Kieran Crowley. Funkcję przewodniczącego, którą w poprzedniej kadencji sprawował Pan Marian Górski, powierzono Panu Aleksandrowi Szwarcowi.

Na dzień 31 grudnia 2005 status niezależnego członka rady posiadały następujące osoby: Pan Aleksander Szwarc, Pan Waldemar Frąckowiak, Pan Aleksander Galos, Pan John Power oraz Pan Jacek Ślotała. Niezależnie od posiedzeń, Członkowie Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. pracowali w komitetach wyłonionych ze swojego składu, tj. w Komitecie ds. Nominacji i Wynagrodzeń, Komitecie Audytu oraz Komitecie Strategii Komunikacji Marki. W skład Komitetu Audytu wchodził wyłącznie niezależni członkowie rady. Sprawozdanie z działalności Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. oraz funkcjonujących w jej ramach komitetów za okres 2005 roku zostanie opublikowane po kolejnym Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy w raporcie bieżącym prezentującym podjęte uchwały.

## Zarząd

Na dzień 31 grudnia 2005 roku Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. działał w następującym składzie:

Funkcja w Zarządzie	Skład
Prezes Zarządu:	Jacek Kseń
Członkowie Zarządu:	Declan Flynn
	Michał Gajewski
	Aleksander Kompf
	Justyn Konieczny
	Janusz Krawczyk
	Jacek Marcinowski
	Mateusz Morawiecki
	James Murphy
	Feliks Szyszkowski

W porównaniu z końcem grudnia 2004 roku, w składzie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. wystąpiły następujące zmiany personalne. Pan Cornelius O'Sullivan złożył rezygnację z funkcji członka zarządu z dniem 30 kwietnia 2005 roku z powodu przejścia na emeryturę. Jego obowiązki w zakresie nadzoru nad określonymi obszarami działalności banku przejął Pan Declan Flynn. W dniu 21 czerwca 2005 roku Rada Nadzorcza Banku Zachodniego WBK S.A. powołała Pana Aleksandra Kompfa na stanowisko członka zarządu odpowiedzialnego za Obszar Compliance.



Zarząd banku kończy wspólną trzyletnią kadencję w kwietniu 2006 roku.

W komunikacie bieżącym z dnia 25 stycznia 2006 roku, Bank Zachodni WBK S.A. podał do wiadomości informację o decyzji Pana Jacka Ksenia w sprawie pełnienia funkcji prezesa zarządu do końca kwietnia 2007 roku. Decyzja ta została zaakceptowana przez Radę Nadzorczą Banku Zachodniego WBK S.A.

### 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 powinna posiadać obywatelstwo polskie. Powołanie dwóch członków zarządu, w tym prezesa, następuje za zgodą Komisji Nadzoru Bankowego. 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 nie zastrzeżone - na mocy przepisów prawa lub statutu - do kompetencji innych władz banku należą do zakresu 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 - udzielić upoważnień do podejmowania takich decyzji komitetom banku lub innym osobom. 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 ALCO, Komitet Kredytowy, Komitet Rezerw, Forum Kredytowe, Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym, Komitet Nakładów Inwestycyjnych, Komitet ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych.

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

### Akcje Banku w posiadaniu członków Zarządu i Rady Nadzorczej

Poniższe tabele prezentują ilość i wartość nominalną akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w posiadaniu członków Zarządu i Rady Nadzorczej banku, a także ilość i wartość nominalną posiadanych przez nich akcji i udziałów w spółkach powiązanych z bankiem według stanu na dzień 31 grudnia 2005 roku:

Właściciel akcji	Ilość akcji	Wartość nominalna akcji w zł
<b>Rada Nadzorcza</b>		
Waldemar Frąckowiak	278	2 780
<b>Zarząd</b>		
Jacek Kseń	475	4 750
Aleksander Kompf	3 107	31 070





Właściciel akcji	Nazwa spółki	Ilość akcji	Wartość nominalna akcji w zł
<b>Zarząd</b>			
Jacek Kseń	NFI Magna Polonia S.A.	50	5

### **Wynagrodzenia Członków Zarządu i Rady Nadzorczej**

Wynagrodzenia członków Zarządu i Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A., a także informacje dotyczące umów zawartych między bankiem i osobami zarządzającymi w sprawie rekompensat związanych z ich ewentualną rezygnacją, zwolnieniem lub odwołaniem, zaprezentowano w nocie 51 zawartej w „Sprawozdaniu Banku Zachodniego WBK S.A. za 2005 rok”.





## VIII. Dodatkowe informacje

### Wynagrodzenia podmiotu badającego sprawozdania finansowe

Poniżej podano wynagrodzenia otrzymane przez KPMG Audyt Sp. z o.o. z tytułu badania/przeglądu sprawozdań finansowych Banku Zachodniego WBK S.A. w oparciu o zawarte umowy:

w zł

Wynagrodzenie KPMG Audyt Sp. z o.o.	Rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2005	Rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2004
Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostki dominującej <sup>1)</sup>	1 408 827	1 455 387
Wynagrodzenie za usługi pokrewne <sup>2)</sup>	135 093	0

1) Profesjonalne usługi związane z badaniem jednostkowego oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki dominującej (umowa z dnia 1 października 2005 r.) oraz z przeglądem półrocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki dominującej (umowa z dnia 20 maja 2005 r.)

2) Wynagrodzenie za usługi pokrewne obejmuje pozostałe kwoty należne lub wypłacone KPMG Audyt Sp. z o.o. Kategoria ta dotyczy usług poświadczających związanych z badaniem lub przeglądem sprawozdań finansowych jednostki dominującej, nieuwzględnionych w punkcie 1) powyżej.

### Pozostałe informacje

Pozostałe informacje dotyczące:

- transakcji z podmiotami powiązanymi
- ilości i wartości wystawionych przez bank tytułów egzekucyjnych
- udzielonych gwarancji i poręczeń
- zobowiązań pozabilansowych
- działalności powierniczej
- wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej
- kredytowej koncentracji branżowej i geograficznej

podano w notach objaśniających zawartych w „Sprawozdaniu Banku Zachodniego WBK S.A. za 2005 rok”.



## IX. Oświadczenia Zarządu

### Zasady ładu korporacyjnego

Zgodnie z oświadczeniem Zarządu zawartym w raporcie bieżącym nr 15/2005 z dnia 30 czerwca 2005 roku, Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych praktykach w spółkach publicznych 2005” i wprowadzonych Uchwałą Nr 44/1062/2004 Rady Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Wedle najlepszej wiedzy Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A., informacje finansowe oraz dane porównywalne zaprezentowane w „Sprawozdaniu Banku Zachodniego WBK S.A. za 2005 rok” zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Banku Zachodniego WBK S.A. oraz osiągnięty wynik finansowy. Zawarte w niniejszym dokumencie roczne sprawozdanie zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju, osiągnięć oraz sytuacji (w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka) banku w 2005 roku.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, dokonujący badania rocznego sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A., został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci, dokonujący badania sprawozdania banku, spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu, zgodnie z właściwymi przepisami prawa polskiego.

Data	Imię i nazwisko	Stanowisko	Podpis
17-02-2006	Jacek Kseń	Prezes Zarządu	
17-02-2006	Declan Flynn	Członek Zarządu	
17-02-2006	Michał Gajewski	Członek Zarządu	
17-02-2006	Aleksander Kompf	Członek Zarządu	
17-02-2006	Justyn Konieczny	Członek Zarządu	
17-02-2006	Janusz Krawczyk	Członek Zarządu	
17-02-2006	Jacek Marcinowski	Członek Zarządu	
17-02-2006	Mateusz Morawiecki	Członek Zarządu	
17-02-2006	James Murphy	Członek Zarządu	
17-02-2006	Feliks Szyszkowiak	Członek Zarządu	

