



Sprawozdanie Zarządu  
z działalności  
Grupy Kapitałowej  
Banku Zachodniego WBK S.A.  
w 2006 roku



## Spis treści

<b>I.</b>	<b>Przegląd działalności w skrócie .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Otoczenie zewnętrzne.....</b>	<b>5</b>
	1. Sytuacja makroekonomiczna w 2006 roku .....	5
	2. Warunki realizacji wyniku finansowego w 2007 roku .....	7
	3. Główne wskaźniki makroekonomiczne .....	8
<b>III.</b>	<b>Podstawowe informacje.....</b>	<b>9</b>
	1. Historia i obecny status Banku Zachodniego WBK S.A. ....	9
	2. Polityka kredytowa.....	11
	3. Kurs akcji .....	12
	4. Ocena wiarygodności finansowej .....	12
	5. Skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. ....	13
<b>IV.</b>	<b>Sytuacja finansowa w 2006 roku.....</b>	<b>15</b>
	1. Rachunek zysków i strat.....	15
	2. Wielkości bilansowe .....	18
	3. Podstawowe wskaźniki finansowe .....	20
	4. Oprocentowanie kredytów i depozytów .....	21
<b>V.</b>	<b>Rozwój działalności w 2006 roku .....</b>	<b>22</b>
	1. Główne kierunki rozwoju - przegląd .....	22
	2. Rozwój obsługi klientów .....	23
	3. Rozwój produktów i usług .....	24
	4. Rozwój kanałów dystrybucji .....	30
	5. Rozwój działalności kluczowych spółek zależnych .....	33
<b>VI.</b>	<b>Strategia na lata 2007-2010 .....</b>	<b>36</b>
<b>VII.</b>	<b>Zarządzanie ryzykiem .....</b>	<b>39</b>
	1. Zarządzanie kapitałem .....	39
	2. Zarządzanie ryzykiem finansowym .....	39
	3. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym.....	42
<b>VIII.</b>	<b>Zasoby ludzkie i system wartości.....</b>	<b>44</b>
	1. Zarządzanie zasobami ludzkimi .....	44
	2. System wartości .....	44
	3. Bank w społeczeństwie .....	45
<b>IX.</b>	<b>Ważniejsze wydarzenia i uwarunkowania wewnętrzne .....</b>	<b>47</b>
	1. Struktura własnościowa kapitału akcyjnego Banku Zachodniego WBK S.A. ....	47
	2. Organy władzy .....	47
	3. Zmiany w organizacji zarządzania .....	49
	4. Nakłady inwestycyjne .....	50
	5. Pozostałe wydarzenia.....	50
<b>X.</b>	<b>Dodatkowe informacje .....</b>	<b>52</b>
<b>XI.</b>	<b>Oświadczenia Zarządu .....</b>	<b>56</b>

# I. Przegląd działalności w skrócie

***W 2006 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. osiągnęła rekordowy zysk brutto w wysokości 1 065,5 mln zł***

***w wyniku dynamicznego rozwoju kluczowych obszarów biznesu,***

***a zwłaszcza:***

- ***wolumenów biznesowych banku***
- ***funduszy inwestycyjnych***
- ***usług maklerskich***

## Wyniki finansowe

- **W 2006 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. osiągnęła najwyższe w swojej historii wyniki finansowe oraz wzrosty w ujęciu rocznym:**

- zysk brutto wyniósł 1 065,5 mln zł i zwiększył się r/r o 54,5%,
- zysk netto wyniósł 758,2 mln zł i zwiększył się r/r o 46,9%.

- **W wymiarze finansowym, najbardziej spektakularne postępy w porównaniu z 2005 rokiem odnotowano w następujących obszarach:**

- wyższy udział jednostek zależnych w skonsolidowanym zysku w związku z rosnącą skalą biznesu,
- wzrost dochodów ogółem o 24,3%, w tym wyniku z tytułu prowizji o 44,5%,
- spadek relacji kosztów do dochodów z 61,4% do 55,1%,
- redukcja wskaźnika kredytów niepracujących z 6,9% do 4,9%.

## Główne czynniki kształtujące wyniki i działalność grupy kapitałowej

- **Sprzyjające warunki zewnętrzne, w tym:**

- wzrost gospodarczy i klimat inwestycyjny w Polsce,
- sytuacja na rynku pracy i wysokość płac,
- poziom oficjalnych stóp procentowych,
- zmiany w strukturze oszczędności gospodarstw domowych,
- tendencje na rynku kredytów.

- **Systematyczny rozwój biznesu:**

- rozbudowa portfeli kredytów strategicznych: kredytów gotówkowych (+54,1%), kredytów hipotecznych (26%), kredytów dla przedsiębiorstw (+25,2%),
- utrzymanie dobrej jakości portfela oraz dalszy rozwój procesów kredytowych,
- wzrost wartości bazy depozytowej (+16%),
- dynamiczne tempo sprzedaży jednostek funduszy inwestycyjnych BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (wzrost aktywów netto funduszy o 123% r/r)
- rozwój oferty produktów i usług pod względem funkcjonalnym, proceduralnym i cenowym.

● **Efektywne zarządzanie kosztami:**

- utrzymanie dyscypliny kosztowej przy rosnącej skali działalności banku i spółek zależnych.

● **Silna orientacja na rozwój jakości obsługi:**

- rozwój technologii, procesów i kompetencji pracowniczych w zakresie zarządzania relacjami z klientami (CRM),
- wdrożenie „Standardów 2006+” w sieci oddziałów banku,
- wprowadzenie Systemu Zarządzania Jakością,
- dalsze upraszczanie i uprząszczanie procedur i procesów.

● **Lepsze wykorzystanie zdalnych kanałów dystrybucji:**

- wzrost sprzedaży produktów detalicznych w kanale Bankowości Bezpośredniej,
- rozszerzenie funkcjonalności serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 oraz Minibank24.

## Inne istotne zdarzenia

● **Otrzymanie certyfikatu zgodności z normą ISO 9001:2000 w zakresie:**

- obsługi poleceń wypłaty w obrocie dewizowym,
- personalizacji kart płatniczych.

● **Podwyższenie ratingu Banku Zachodniego WBK S.A. przez Fitch Ratings, Ltd.**

● **Podjęcie współpracy z nowymi partnerami zewnętrznymi:**

- wydawnictwo nowych kart partnerskich we współpracy z podmiotami o wyrobionej marce,
- uruchomienie nowego kanału dystrybucji na podstawie umowy agencyjnej z Domem Finansowym QS.

● **Rozpoczęcie sprzedaży mobilnej w oparciu o nowo zbudowaną strukturę organizacyjną.**

● **Zmiany w strukturze Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.**

- sprzedaż spółki zależnej AIB WBK Fund Management Sp. z o.o.

● **Zawarcie umowy agencyjnej z Domem Maklerskim BZ WBK S.A.**

● **Uruchomienie programu motywacyjnego dla wyższej kadry kierowniczej.**

● **Osiągnięcie zaawansowanego etapu w procesie dostosowywania Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. do wymogów ustawy Sorbanes-Oxley w ramach Programu realizowanego przez Grupę AIB.**

● **Przyjęcie strategii banku na lata 2007-2010.**

## II. Otoczenie zewnętrzne

### 1. Sytuacja makroekonomiczna w 2006 roku

#### Wzrost gospodarczy

Rok 2006 okazał się niezwykle pomyślnym okresem dla polskiej gospodarki. Po okresie przejściowego spowolnienia, które miało miejsce w pierwszej połowie 2005 roku, PKB systematycznie przyspieszał wzrost, rosnąc z poziomu 4,5% w ostatnim kwartale 2005 do ponad 5% w ciągu roku i wyraźnie przekraczając barierę 6% w czwartym kwartale 2006 roku. W całym 2006 roku wzrost PKB wyniósł według danych GUS 5,8%, co było najszybszym tempem rozwoju polskiej gospodarki w skali roku od 1997.

Bardzo dobre wyniki gospodarki były zasługą zarówno silnego ożywienia popytu krajowego, jak również kontynuacji wyjątkowo mocnego wzrostu polskiego eksportu dzięki pomyślnej koniunkturze gospodarczej na świecie. Popyt krajowy ogółem zwiększył się w skali roku o 5,8%, głównie za sprawą poprawy dynamiki konsumpcji prywatnej (wzrost o 5,2% wobec 1,9% w 2005 roku) oraz zdecydowanego ożywienia wzrostu inwestycji (16,7% wobec 6,5% rok wcześniej). Obroty polskiego eksportu mierzone w euro powiększyły się w ciągu roku o prawie 21% w porównaniu z 2005 rokiem, utrzymując dwucyfrowe tempo wzrostu trzeci rok z rzędu. Udział eksportu w PKB zwiększył się w 2006 roku do około 35%, osiągając najwyższą wartość od początku transformacji gospodarczej.

Wzrost gospodarczy był nie tylko szybki, ale również zrównoważony. Saldo obrotów bieżących bilansu płatniczego pogorszyło się tylko nieznacznie (deficyt wzrósł do 2% PKB z 1,7% PKB w 2005 roku), a inflacja przez niemal cały rok utrzymywała się nie tylko poniżej celu banku centralnego (2,5%), ale i poniżej dolnej granicy dopuszczalnych wahań wokół celu (1,5%).

#### Sytuacja na rynku pracy

Wraz z przyspieszeniem tempa wzrostu gospodarczego nastąpiła zdecydowana poprawa sytuacji na rynku pracy. Wzrost aktywności i skali działalności przedsiębiorstw pociągnął za sobą wyraźny wzrost popytu na pracowników, w wyniku czego tempo wzrostu zatrudnienia przyspieszyło do rekordowo wysokiego poziomu 4,1% r/r w grudniu 2006 roku. Według danych GUS dotyczących Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności za trzy kwartały 2006 roku, liczba pracujących zwiększyła się o ponad 550 tysięcy w skali roku. Następstwem tego procesu był wyraźny i systematyczny spadek bezrobocia. Stopa bezrobocia rejestrowanego obniżyła się z poziomu 17,6% w grudniu 2005 roku do 14,9% w grudniu 2006.

Szybki wzrost popytu na pracę w kraju oraz trwający równolegle odpływ pracowników na rynki zagraniczne przełożył się pozytywnie na dynamikę płac, która zwiększyła się z 4,7% w pierwszym kwartale do 5,7% r/r w ostatnim kwartale 2006 roku. W efekcie, gospodarstwa domowe mogły w 2006 roku mocniej odczuć pozytywne skutki dobrej koniunktury gospodarczej, ponieważ równoczesny wzrost płac i zatrudnienia pozytywnie oddziałował na pozostające w ich dyspozycji dochody. Wzrost funduszu wynagrodzeń utrzymywał się w ciągu roku na wysokim poziomie, średnio ponad 7% r/r realnie. Pozytywne tendencje na rynku pracy wydają się trwałe. Pozwala to oczekiwać, że tempo wzrostu popytu konsumpcyjnego pozostanie wysokie w kolejnych kwartałach. Jednocześnie jednak wzmacnia ostrożność banku centralnego co do możliwości wystąpienia presji płacowej na ceny.

#### Kredyty i depozyty

Wraz z przyspieszeniem wzrostu gospodarczego następowało stopniowe ożywienie wzrostu agregatów pieniężnych. Na koniec 2006 roku wzrost podaży pieniądza wyniósł 15,7% r/r wobec wzrostu o 10,5% r/r na koniec 2005 roku. W tym samym czasie, wzrost depozytów ogółem przyspieszył z 9,4% r/r do 15% r/r i - podobnie jak w poprzednim roku - wynikał głównie z dynamicznego przyrostu depozytów przedsiębiorstw (25,6% r/r w grudniu 2006 roku), chociaż nastąpiła również pewna poprawa w zakresie depozytów gospodarstw domowych (9,7% r/r w grudniu 2006 roku wobec 3,6% r/r rok wcześniej). Po stronie czynników kreacji pieniądza, najszybszy przyrost zanotowały kredyty dla gospodarstw domowych, które w grudniu 2006 roku zwiększyły się o ponad 33% r/r, co w dużej mierze wiązało się z dynamicznym wzrostem kredytów mieszkaniowych. Z drugiej

strony, ożywienie nastąpiło również na rynku kredytów dla przedsiębiorstw, których wzrost przyspieszył do 14,6% r/r w grudniu 2006 roku z 2,9% r/r w poprzednim roku.

## **Inflacja**

Przy znacznie szybszym tempie wzrostu gospodarczego i znaczącej poprawie sytuacji na rynku pracy, za co w dużej mierze odpowiadał popyt krajowy, inflacja pozostała na poziomie niższym od oczekiwanego. W grudniu tempo wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych wyniosło zaledwie 1,4% r/r, a więc nie tylko poniżej celu inflacyjnego 2,5%, ale również poniżej dolnej granicy dopuszczalnych wahań wokół celu (1,5%). W ciągu roku wahania wskaźnika inflacji wynikały głównie z kształtowania się cen żywności i paliw. Zachowanie pozostałych cen, odzwierciedlając fundamentalną presję inflacyjną i pozostając pod wpływem polityki pieniężnej, było nadal bardzo korzystne dla średnioterminowych perspektyw inflacji. Inflacja bazowa netto pozostała niska, wyraźnie poniżej 2%.

## **Stopy procentowe**

Po obniżeniu stopy referencyjnej na początku 2006 roku do rekordowo niskiego poziomu 4%, w dalszej części roku stopy procentowe pozostały bez zmian, do czego skłoniło Radę Polityki Pieniężnej wyraźne przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego i popytu krajowego oraz podwyżki stóp procentowych za granicą. Z drugiej strony, średnioterminowe perspektywy inflacji nie wydawały się na tyle niepokojące, aby powodować zaostrenie polityki pieniężnej, pomimo pojawiających się sygnałów o możliwym wystąpieniu presji płacowej. Wydaje się, że w ocenie większości członków RPP obecny poziom stóp jest nadal adekwatny do bieżącej oraz przewidywanej sytuacji gospodarczej i raczej nie ma konieczności zacieśnienia polityki pieniężnej w najbliższym czasie. Biorąc pod uwagę brak sygnałów nt. fundamentalnej presji na ceny i korzystny obraz średnioterminowych perspektyw inflacji, można oczekiwać, że nie będzie większych zmian parametrów polityki pieniężnej przynajmniej do końca 2007 roku.

## **Budżet**

Bardzo szybki wzrost gospodarczy pomógł w realizacji budżetu w 2006 roku. Według wstępnych danych Ministerstwa Finansów, deficyt budżetu wyniósł 25,1 mld zł i był o około 5,5 mld zł niższy od zaplanowanego w ustawie budżetowej. Niemniej jednak, w sferze polityki fiskalnej nadal istnieje sporo znaków zapytania. W szczególności nie jest jasne czy i w jaki sposób uda się spełnić deklaracje rządu nt. możliwości spełnienia przez Polskę kryteriów z Maastricht dotyczących deficytu budżetowego (poniżej 3% PKB) do roku 2009. Plan redukcji deficytu fiskalnego opiera się przede wszystkim na założeniu szybkiego wzrostu dochodów, podczas gdy propozycje ograniczenia nadmiernych wydatków publicznych zeszły na dalszy plan. Brak wiarygodnego programu redukcji deficytu może zwiększać zmienność na rynkach finansowych, a także do pewnego stopnia utrudniać funkcjonowanie przedsiębiorstw. Na razie uczestnicy rynku finansowego obdarzają rząd sporym kredytem zaufania, szczególnie że sytuacja makroekonomiczna polskiej gospodarki jest najlepsza od wielu lat. Dlatego, dokonywane w ciągu roku zmiany w rządzie, w tym na stanowisku premiera i ministra finansów, oraz przesilenia polityczne, nie powodowały trwałych zawirowań na rynku.

Większy wpływ na notowania złotego oraz krajowych obligacji i akcji miały zmiany apetytu na ryzyko na globalnych rynkach finansowych, związane m.in. z niepewnością co do dalszych perspektyw gospodarki USA. Mimo przejściowych wahań, kurs złotego umocnił się w ciągu roku średnio do poziomu 3,90 wobec euro i 3,10 do dolara z odpowiednio 4,02 i 3,23 w 2005 roku.

## **2. Warunki realizacji wyniku finansowego w 2007 roku**

Poniżej podano najistotniejsze czynniki zewnętrzne, które mogą wpłynąć na poziom wyników finansowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w przyszłości:

### **Tempo wzrostu gospodarczego**

Utrzymanie tempa wzrostu gospodarczego na wysokim poziomie, opartego w większym niż dotychczas stopniu na popycie krajowym (inwestycjach i konsumpcji), będzie sprzyjało utrzymaniu wzrostowej tendencji popytu na kredyt, tym bardziej, iż równolegle następuje bardzo wyraźna poprawa sytuacji finansowej gospodarstw domowych i rośnie aktywność inwestycyjna firm.

### **Kurs złotego**

Kontynuacja długookresowej tendencji umacniania złotego może z pewnym opóźnieniem przełożyć się na pogorszenie konkurencyjności polskich firm i ograniczyć dynamikę eksportu (lub - poprzez mniejszą opłacalność produkcji - wpłynąć na dynamikę popytu krajowego). Efekt ten może jednak nie wystąpić, ponieważ negatywny wpływ silnego kursu złotego na międzynarodową konkurencyjność krajowych firm może zostać zrekompensowany przez kontynuację szybkiego wzrostu wydajności pracy i procesy modernizacyjne w przedsiębiorstwach.

### **Stopy procentowe**

Utrzymanie relatywnie niskiego poziomu krajowych stóp procentowych przy wzroście stóp procentowych na świecie, w tym w Szwajcarii, będzie stymulować wzrost popytu na kredyty złote oraz ograniczać skłonność klientów do utrzymywania oszczędności w postaci depozytów bankowych na rzecz innych form lokowania nadwyżek finansowych.

### **Tendencje na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych**

Pomyślne prognozy rozwoju gospodarki powinny mieć pozytywny wpływ na kształtowanie się giełdowych kursów akcji i indeksów, a także na wysokość kapitalizacji spółek i obrotów akcjami. W trakcie 2007 roku mogą wystąpić korekty kursów akcji, jednak spadki nie powinny być na tyle głębokie, aby zakłócić wzrostowy trend indeksów giełdowych.



### 3. Główne wskaźniki makroekonomiczne

Główne wskaźniki makroekonomiczne		2004	2005	2006	2007F
PKB	mld zł	923,2	980,7	1 046,5	1 124,8
PKB	% r/r	5,3	3,5	5,8	5,4
Prywatna konsumpcja	% r/r	4,0	1,9	5,2	5,2
Inwestycje	% r/r	6,3	6,5	16,7	12,8
Produkcja przemysłowa	% r/r	12,3	4,0	12,5	9,2
Sprzedaż detaliczna realnie	% r/r	7,1	1,5	11,9	11,6
Stopa bezrobocia*	%	19,1	17,6	14,9	13,0
Płace realnie (sektor przeds.)	% r/r	0,8	1,2	4,2	4,3
Deficyt budżetowy*	mld zł	-41,5	-28,6	-25,1	-30,0
Deficyt budżetowy*	% PKB	-4,5	-2,9	-2,4	-2,7
Inflacja	% r/r	3,5	2,1	1,0	2,0
Inflacja*	% r/r	4,4	0,7	1,4	2,5
Ceny producenta	% r/r	7,0	0,7	2,6	2,3
Podaż pieniądza (M3)*	% r/r	8,7	10,5	15,7	12,1
Depozyty*	% r/r	8,1	9,4	15,0	10,8
Należności*	% r/r	2,9	11,8	23,4	18,2
USD/PLN	zł	3,65	3,23	3,10	2,94
EUR/PLN	zł	4,53	4,02	3,90	3,85
Stopa referencyjna NBP*	%	6,50	4,50	4,00	4,00
WIBOR 3M	%	6,21	5,29	4,21	4,30

Źródło: GUS, NBP, obliczenia i prognozy własne

\* - na koniec roku

F - prognoza na dzień 12.02.2007r.



### III. Podstawowe informacje

#### 1. Historia i obecny status Banku Zachodniego WBK S.A.

##### Historia banku

##### Geneza

Bank Zachodni WBK S.A. powstał w wyniku fuzji Banku Zachodniego S.A. z Wielkopolskim Bankiem Kredytowym S.A. Nowy podmiot z siedzibą we Wrocławiu został wpisany do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym w dniu 13 czerwca 2001 roku, a od 23 czerwca 2001 roku stanowi przedmiot obrotu na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Obaj poprzednicy Banku Zachodniego WBK S.A. to banki wyłonione ze struktur Narodowego Banku Polskiego w 1989 roku, a następnie sprywatyzowane i włączone do Grupy AIB przez wspólnego inwestora, tj. spółkę AIB European Investments Ltd. z siedzibą w Dublinie, która jest jednostką zależną w stosunku do Banku AIB (Allied Irish Banks, p.l.c). Po sfinalizowaniu połączenia, Bank AIB objął pakiet 70,5% akcji nowo powstałego Banku Zachodniego WBK S.A. i utrzymuje go do dzisiaj w niezmienionej wysokości.

##### Kluczowe etapy rozwoju

W wyniku fuzji, Bank Zachodni WBK S.A. znalazł się w gronie największych polskich banków, obejmując swym zasięgiem Polskę zachodnią oraz pozostałe ważne ośrodki na terenie kraju. Powołana przez zarząd nowa struktura organizacyjna Centrali (obecnie Centrum Wsparcia Biznesu) z trzema lokalizacjami (Wrocław, Poznań, Warszawa) stworzyła podstawy efektywnego systemu zarządzania i usprawniła procesy integracyjne. Konsolidacja obu organizacji przyniosła oczekiwane efekty synergii, w tym szczególnie w zakresie oszczędności kosztowych powstałych w procesie restrukturyzacji sieci oddziałów i zatrudnienia. W 2002 roku, po osiągnięciu niezbędnego poziomu integracji, przystąpiono do realizacji strategii korporacyjnej „Po pierwsze klient” na lata 2002-2006. Położono w niej nacisk na rozwój obszarów uznanych za najbardziej perspektywiczne, w tym wybranych linii produktowych takich jak: kredyty hipoteczne, karty kredytowe, leasing i fundusze inwestycyjne. W kwietniu 2003 roku bank zakończył proces implementacji zintegrowanego systemu informatycznego (ICBS) w całej sieci oddziałów, z czym wiązały się również zmiany w zakresie modelu funkcjonowania placówek, procedur obsługi oraz bazy sprzętowej. Inwestycja trwała trzy lata, zamknęła się kwotą 100 mln dolarów i była największym przedsięwzięciem w historii Banku Zachodniego WBK S.A. Następnym ważnym etapem było wprowadzenie – do końca 2004 roku – rozwiązań wypracowanych przez bank w ramach Programu Segmentacji i CRM. W oddziałach banku przeprowadzono zmiany organizacyjne i technologiczne pozwalające pracownikom skoncentrować się całkowicie na obsłudze i budowaniu trwałych relacji z klientami. Stworzono w ten sposób warunki do realizacji koncepcji „banku partnerskiego”, postulującej zastosowanie pro-aktywnego podejścia w obsłudze wymagających klientów (o złożonych potrzebach bankowych) oraz intensyfikację kontaktów z pozostałymi klientami poprzez kampanie sprzedażowe, inicjatywy gratyfikujące lojalność i zaawansowane techniki sprzedażowe.

##### Rozwój jako proces ciągły

W trakcie swojej kilkuletniej historii Bank Zachodni WBK S.A. nieprzerwanie rozwijał funkcjonalność i bezpieczeństwo elektronicznych kanałów dystrybucji, a także poszerzał gamę dostępnych kart debetowych, kredytowych i przedpłaconych. Stale rosnąca liczba użytkowników serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 dla klientów indywidualnych i firm oraz postępująca migracja podstawowych operacji bankowych do kanałów elektronicznych uwolniła oddziały od pracochłonnych i bezproduktywnych czynności, pozwalając skuteczniej realizować filozofię działania opartą na założeniach CRM. Systematycznie usprawniano też procesy związane z podejmowaniem decyzji kredytowych, dążąc do zapewnienia najwyższej jakości usług przy zachowaniu wysokiego poziomu bezpieczeństwa portfela kredytowego. Równolegle, realizowane były prace nad upraszczaniem procesów i procedur oraz skracaniem czasu obsługi klientów. W sposób ciągły kontynuowano też działania nad rozwojem efektywności w zarządzaniu ryzykiem, kosztami i kadrami.

## Obecny status i zakres działalności

### Bank uniwersalny

Bank Zachodni WBK S.A. jest bankiem uniwersalnym świadczącym pełen zakres usług na rzecz klientów indywidualnych, małych i średnich firm oraz dużych przedsiębiorstw. Oferta banku jest nowoczesna, kompleksowa i zaspokaja różnorodne potrzeby klientów w zakresie rachunków bieżących/osobistych, produktów kredytowych, oszczędnościowo-inwestycyjnych, rozliczeniowych, ubezpieczeniowych i kartowych. Bank dostosowuje konstrukcję swoich produktów do wymogów poszczególnych segmentów klientów i łączy je w pakiety skoncentrowane wokół rachunków bieżących/osobistych, zapewniając docelowym odbiorcom precyzyjnie zdefiniowaną, adekwatną do oczekiwań i wszechstronną obsługę (Pakiet Konta24 Prestiż, Pakiet Konta<30, Biznes Pakiet, Agro Pakiet, Pakiet dla Wolnych Zawodów). Usługi finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. obejmują też działalność powierniczą, obsługę handlu zagranicznego, operacje finansowe na rynku kapitałowym, pieniężnym, dewizowym i transakcji pochodnych. Ofertę własną banku uzupełniają specjalistyczne produkty spółek zależnych, takich jak Dom Maklerski BZ WBK S.A., BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., BZ WBK AIB Asset Management S.A., Brytyjsko-Polskie Towarzystwo Finansowe WBK-CU Sp. z o.o., BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Finanse & Leasing S.A., BZ WBK Faktor Sp. z o.o. W ramach współpracy z tymi podmiotami, bank umożliwia swoim klientom dostęp do usług maklerskich, jednostek uczestnictwa/certyfikatów funduszy inwestycyjnych, produktów ubezpieczeniowych, leasingowych i faktoringowych.

### Podstawowe składniki oferty

Dzięki bogatej ofercie banku, klienci mogą dywersyfikować portfele swoich oszczędności oraz realizować różnorodne inwestycje zgodnie z indywidualnymi preferencjami i celami inwestycyjnymi, wybierając spośród takich produktów jak depozyty bieżące i terminowe, konto oszczędnościowe, gwarantowana lokata inwestycyjna i fundusze inwestycyjne.

Potrzeby klientów w zakresie finansowania zaspokaja szeroka gama kredytów. Lista produktów kredytowych dla firm obejmuje m.in. kredyty w rachunku bieżącym, obrotowe, rewolwingowe, inwestycyjne, płatnicze, preferencyjne, leasing oraz uniwersalny kredyt Biznes Ekspres. Dodatkowo, bank udostępnia finansowanie w ramach programów UE, zajmując znaczącą pozycję na rynku funduszy unijnych. Wszechstronność charakteryzuje również ofertę kredytową dla klientów indywidualnych, której trzon stanowią atrakcyjnie skonstruowane kredyty mieszkaniowe i gotówkowe.

Wydawane przez bank karty płatnicze reprezentują dwa główne systemy rozliczeniowe tj. Visa i MasterCard. Wybór kart kredytowych, debetowych i przedpłaconych jest w stanie zadowolić najbardziej wymagających klientów ze względu na dużą różnorodność produktów oraz ich dostosowanie do potrzeb i potencjału poszczególnych segmentów rynku. Wszystkie karty kredytowe banku oraz nowe i wznawiane karty debetowe wyposażone są w mikroprocesor zapewniający najwyższy poziom bezpieczeństwa transakcji kartowych.

### Kanały dystrybucji

Zgodnie ze stanem z dnia 31 grudnia 2006 roku, Bank Zachodni WBK S.A. prowadzi działalność operacyjną za pośrednictwem 384 placówek. Sieć oddziałów banku obejmuje wszystkie województwa kraju, lecz największa ich koncentracja znajduje się w Wielkopolsce i na Dolnym Śląsku. Jednostki operacyjne banku obecne są także we wszystkich pozostałych znaczących ośrodkach gospodarczych i administracyjnych kraju, takich jak: Warszawa, Kraków, Łódź, Trójmiasto, Szczecin.

Do 2006 roku obsługa klientów korporacyjnych odbywała się za pośrednictwem pięciu Centrów Bankowości Korporacyjnej - usytuowanych w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, Krakowie i Gdańsku - w ścisłej współpracy operacyjnej z oddziałami banku. W minionym roku powołano dwa dodatkowe Centra Bankowości Korporacyjnej: w Szczecinie i Katowicach.

Nowoczesne Centrum Bankowości Bezpośredniej ze specjalistyczną infrastrukturą teleinformatyczną umożliwia klientom dokonywanie operacji przez telefon, a także zakup standardowych produktów: konta osobistego, ubezpieczeń, kart kredytowych i kredytów gotówkowych.

Wybrane produkty banku dostępne są również w sieci sprzedaży mobilnej (samozatrudnieni doradcy finansowi) oraz w 370 placówkach pośrednika finansowego (Dom Finansowy QS). Oba kanały dystrybucji uruchomiono w celu pozyskania klientów, do których nie docierają oddziały banku.

Bank Zachodni WBK S.A. dysponuje ponadto siecią 608 bankomatów rozmieszczonych w dogodnych dla klientów i często odwiedzanych miejscach.

### **Usługi bankowości elektronicznej**

Bank Zachodni WBK S.A. posiada w ofercie nowoczesny pakiet usług bankowości elektronicznej BZWBK24, który umożliwia klientom indywidualnym oraz firmom wygodny i bezpieczny dostęp do rachunku poprzez telefon stacjonarny, komórkowy lub internet, a także zarządzanie zgromadzonymi w banku środkami finansowymi. W ramach serwisu BZWBK24 firmy mają do wyboru pakiet standardowy lub „Moja firma Plus” z szeregiem dodatkowych funkcji i podwyższonym limitem realizowanych transakcji. Bank zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa usług elektronicznych dzięki zastosowaniu metody autoryzacji transakcji z wykorzystaniem usługi smsKod oraz alternatywnego logowania do BZWBK24 Internet z akceptacją kodu SMS (smsKod) lub tokena.

Poza serwisami BZWBK24, klienci instytucjonalni mogą korzystać z Minibank24 czyli systemu typu pc-banking, który charakteryzuje się szeroką funkcjonalnością i wysokim stopniem bezpieczeństwa operacji bankowych.

### **Bank Zachodni WBK S.A. na rynku bankowym**

Bank Zachodni WBK S.A. jest jednym z największych i najprężniej rozwijających się banków uniwersalnych w Polsce. Na koniec grudnia 2006 roku suma bilansowa banku wyniosła 31 382,5 mln zł, a kapitały własne 3 613,2 mln zł. W ciągu 2006 roku bank wypracował zysk w wysokości 592,8 mln zł, przekraczający poziom poprzedniego roku o 32,9%. Wysoki wzrost wyników finansowych jest efektem dynamicznego rozwoju biznesu, wspartego wielokierunkowymi działaniami banku oraz czynnikami o charakterze makroekonomicznym.

## **2. 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 Polityk Kredytowych.

Podręczniki kredytowe Banku Zachodniego WBK S.A. regulują procesy obsługi kredytowej ludności, podmiotów korporacyjnych i komercyjnych oraz zabezpieczeń. Poszczególne polityki kredytowe wskazują kierunki rozwoju akcji kredytowej i warunki, na jakich bank skłonny jest finansować określone segmenty klientów. Można tu wymienić takie dokumenty jak: „Polityka kredytów i gwarancji dewizowych”, polityki branżowe, polityki finansowania poszczególnych kategorii klientów (np. instytucjonalnych, jednostek samorządu terytorialnego), „Polityka scoringu kredytowego”. Oferowane przez bank produkty kredytowe są szczegółowo uregulowane w odpowiednich zasadach funkcjonowania.

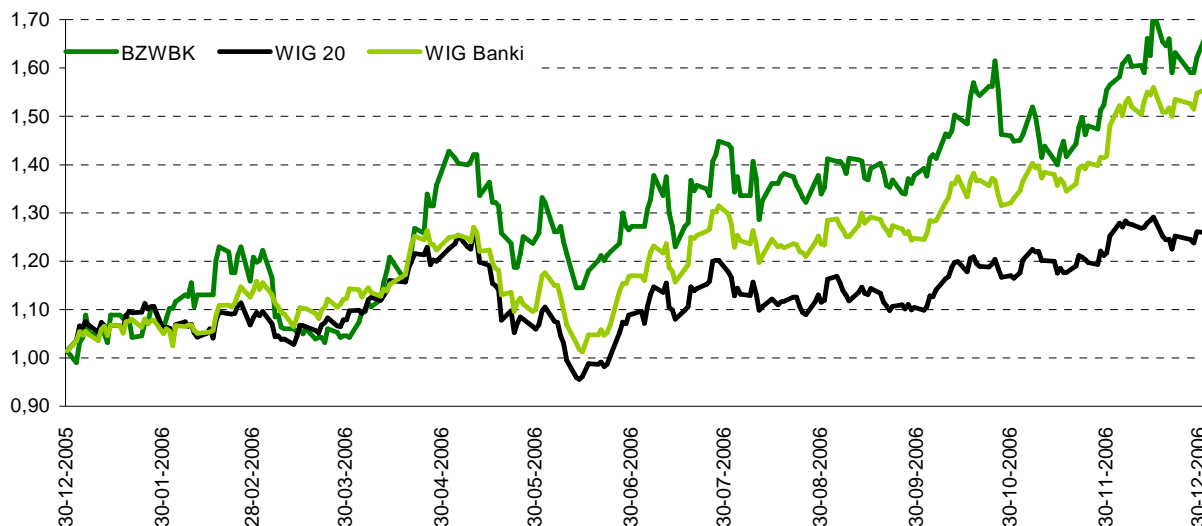
System obowiązujących w banku kompetencji reguluje instrukcja „Kompetencje kredytowe”. Wskazuje ona zakres kompetencji dla poszczególnych stanowisk, który jest zróżnicowany w zależności od umiejętności kredytowych, doświadczenia i pozycji w strukturze organizacyjnej banku.

Wprowadzane w banku procedury i polityki kredytowe podlegają zatwierdzeniu przez Forum Polityk Kredytowych, działające pod przewodnictwem Głównego Oficera Kredytowego lub jego zastępcy. Skupia ono przedstawicieli Pionu Kredytowego, Pionu Zarządzania Ryzykiem, Pionu Strategii Biznesu, Pionu Relacji z Klientami i Sprzedaży oraz Pionu Finansowego.

Spółki zależne Banku Zachodniego WBK S.A. - specjalizujące się w leasingu i faktoringu - posiadają wewnętrzne regulacje dotyczące ryzyka kredytowego.

### 3. Kurs akcji

Kurs akcji Banku Zachodniego WBK S.A. wzrósł w ciągu roku o 59% (z poziomu 141,50 zł z 30 grudnia 2005 roku do 225 zł z 29 grudnia 2006 roku) wobec wzrostu indeksu sektorowego WIG Banki o 51,5% oraz wzrostu indeksu WIG 20 o 23,8%.



### 4. Ocena wiarygodności finansowej

Na dzień 31 grudnia 2006 roku oceny wiarygodności finansowej przyznane Bankowi Zachodniemu WBK S.A. przez agencję ratingową Fitch Ratings Ltd. kształtowały się następująco:

- rating długoterminowy IDR (Issuer Default Rating): A+
- rating krótkoterminowy: F1
- perspektywa utrzymania oceny długoterminowej: pozytywna
- rating indywidualny: C
- rating wsparcia: 1

Ostatnia zmiana ratingu Fitch Ratings Ltd. została ogłoszona w dniu 17 sierpnia 2006 roku i wynikała z podniesienia ratingu krajowego. Agencja podwyższyła ocenę IDR Banku Zachodniego WBK S.A. z poziomu „A” (pojedyncze „A”) do poziomu „A+” z perspektywą stabilną. Pozostałe oceny banku pozostały na dotychczasowym poziomie.

Rating podmiotu (IDR), krótkoterminowy i wsparcia odzwierciedlają bardzo wysoki potencjał wsparcia, jakiego bank może oczekiwać od dominującego akcjonariusza - Allied Irish Banks plc. Rating IDR jest obecnie ograniczony pułapem krajowym „AA-” dla Polski.

W komunikacie z dnia 11 sierpnia 2006 roku, wydanym przez agencję Fitch Ratings Ltd. po dorocznym przeglądzie ratingowym, podkreślone zostały następujące aspekty sytuacji finansowej banku: "Bank osiąga dobre wyniki przy poprawiającej się jakości aktywów, zyskowności na wysokim poziomie i silnej kapitalizacji. Zarządzanie aktywami i usługi brokerskie mają pozytywny wpływ na wyniki, poprawiając jednocześnie dywersyfikację przychodów. Długo oczekiwany powrót wzrostu wolumenu kredytów dla przedsiębiorstw sygnalizuje poprawiające się perspektywy”.

## 5. Skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Bank Zachodni WBK S.A. tworzy grupę kapitałową z dziesięcioma jednostkami zależnymi, które podlegają konsolidacji z bankiem metodą pełną. Są to:

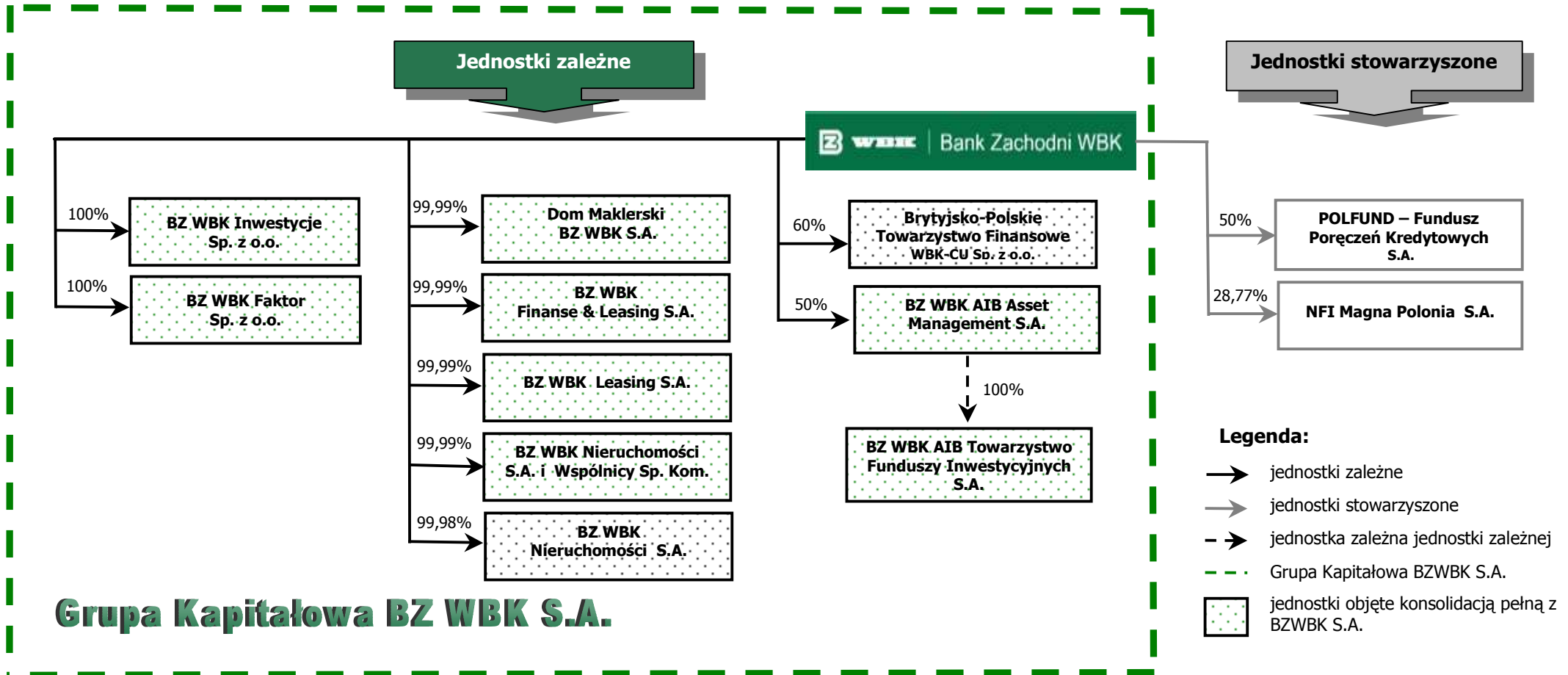
- 1) Brytyjsko-Polskie Towarzystwo Finansowe WBK-CU Sp. z o.o.
- 2) BZ WBK AIB Asset Management S.A.
- 3) BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. - podmiot zależny od BZ WBK Asset Management S.A.
- 4) BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
- 5) BZ WBK Faktor Sp. z o.o.
- 6) BZ WBK Finanse & Leasing S.A.
- 7) BZ WBK Leasing S.A.
- 8) BZ WBK Nieruchomości S.A.
- 9) BZ WBK Nieruchomości S.A. i Wspólnicy Spółka Komandytowa
- 10) Dom Maklerski BZ WBK 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/bankowych oraz handlu akcjami i udziałami spółek prawa handlowego. Skład grupy kapitałowej, 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 zasięg ich 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 grudnia 2005 roku, skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. zmniejszył się o spółkę AIB WBK Fund Management Sp. z o.o. w efekcie zbycia wszystkich posiadanych przez bank udziałów.



## Schemat jednostek powiązanych z Bankiem Zachodnim WBK S.A.



## IV. Sytuacja finansowa w 2006 roku

### 1. Rachunek zysków i strat

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w podstawowych wielkościach skonsolidowanego rachunku zysków i strat Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2006 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.

mln zł

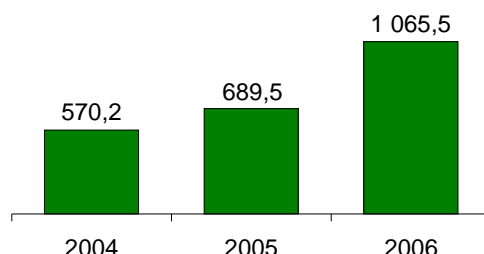
Wybrane dane z rachunku zysków i strat	2006	2005	Zmiana
Dochody ogółem	2 415,0*	1 943,2	+24,3%
Koszty ogółem	(1 330,9)	(1 192,6)	+11,6%
Zysk brutto	1 065,5*	689,5	+54,5%
Podatek dochodowy	(221,3)	(143,5)	+54,2%
Zysk netto**	758,2*	516,3	+46,9%

\* pozycja uwzględnia zysk jednorazowy zrealizowany na rynku kapitałowym w wys. 37,3 mln zł

\*\* skonsolidowany zysk netto pomniejszony o zysk należny udziałowcom mniejszościowym (2006r. – 86 mln zł; 2005r. – 29,6 mln zł)

W 2006 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. wypracowała zysk brutto w wysokości 1 065,5 mln zł, przekraczając poziom 2005 roku o 54,5%. Zysk netto należny udziałowcom jednostki dominującej wyniósł 758,2 mln zł i był wyższy w stosunku rocznym o 46,9%. Na rezultat ten złożył się bardzo dobry wynik banku oraz znakomite efekty działalności jednostek zależnych, a zwłaszcza spółek: BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., BZ WBK AIB Asset Management S.A., Dom Maklerski BZ WBK S.A., BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A.

#### Zysk brutto Grupy Kapitałowej BZ WBK w latach 2004-2006 (w mln zł)



### Dochody

W 2006 roku grupa kapitałowa wygenerowała dochód ogółem w wysokości 2 415 mln zł, co oznacza wzrost o 24,3% w porównaniu z 2005 rokiem. Poniżej zaprezentowane zostały najważniejsze składowe omawianej wielkości:

- Wynik z tytułu odsetek**

Wynik z tytułu odsetek wyniósł 1 034,2 mln zł, natomiast rok wcześniej osiągnął wartość 909,3 mln zł. Uwzględniając dochody o charakterze odsetkowym, powstałe z tytułu transakcji FX Swap oraz FX Basis Swap (ujęte odpowiednio: w „wyniku z pozycji wymiany” oraz w „wyniku na operacjach aktywami wycenianymi do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat”), które z 72,7 mln zł w 2005 roku spadły do 24,7 mln zł w 2006 roku, porównywalny wynik z tytułu odsetek zwiększył się o 7,8% r/r. Wzrost ten powstał pod wpływem rosnącej skali biznesu oraz korzystnych zmian w jego



strukturze, przy względnie stałych marżach kredytowych i zawężających się marżach depozytowych w otoczeniu malejących stóp procentowych.

- **Wynik z tytułu prowizji**

Wynik z tytułu opłat i prowizji osiągnął wartość 1 003 mln zł i zwiększył się o 44,5% r/r w efekcie systematycznego rozwoju działalności biznesowej banku i spółek zależnych.

W związku z szybkim napływem środków do funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. oraz indywidualnych portfeli BZ WBK AIB Asset Management S.A., znaczący wzrost dochodów wygenerowały opłaty za zarządzanie aktywami (+229,1%) oraz za dystrybucję jednostek uczestnictwa w funduszach (+59,5%). Wysokie tempo wzrostu (w ujęciu netto) osiągnęły też prowizje brokerskie Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. (+76,5%) rosnące wraz ze skalą działania spółki w warunkach dynamicznego rozwoju obrotów na rynkach Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Godne uwagi przyrosty dochodów z tytułu prowizji i opłat powstały też w procesie sprzedaży produktów ubezpieczeniowych (+165,4%) oraz w obsłudze klientów realizujących przedsięwzięcia na rynku kapitałowym (+19,7%).

W obszarze e-Biznes i Płatności osiągnięto niższy niż w poprzednim roku wzrost wyniku z tytułu prowizji (+2,6%) ze względu na spadek dochodów z obsługi płatności zagranicznych w efekcie radykalnej obniżki prowizji i opłat za realizację poleceń wypłaty w obrocie dewizowym w lipcu ubiegłego roku. W ramach wspomnianej linii biznesowej znaczne postępy odnotowano natomiast w zakresie dochodów prowizyjnych wygenerowanych przez przekazy pieniężne Western Union (+31,9%), karty debetowe (19,5%) i usługi elektroniczne (18,6%).

Lekki spadek dochodów prowizyjnych z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego w wysokości 3,7% wynika z wprowadzenia w 2006 roku promocji cenowej oraz negocjacyjnego planu opłat w obsłudze rachunków bieżących dla przedsiębiorstw. Jest to także konsekwencja większej migracji klientów do kanałów elektronicznych.

- **Przychody z tytułu dywidend**

Przychody z tytułu dywidend - w wysokości 57,3 mln zł - zwiększyły się o 20,1% z powodu wypłaty wyższej dywidendy przez spółki z Grupy Commercial Union wchodzące w skład portfela inwestycji kapitałowych banku. W 2006 roku bank otrzymał z tego źródła dywidendę w łącznej kwocie 53 mln zł, natomiast w analogicznym okresie poprzedniego roku - 44,1 mln zł.

- **Wynik z pozycji wymiany**

Wynik z pozycji wymiany wyniósł 208,2 mln zł i był niższy o 4,6% w porównaniu z poprzednim rokiem w związku ze spadkiem dochodów z tytułu transakcji FX Swap pod wpływem zacierania się różnicy w poziomie stóp procentowych w złotych i walutach. Pomijając wpływ transakcji FX Swap, pozycja ta wykazuje wzrost w wysokości 11,9%, który odzwierciedla wyższą aktywność klientów (zwłaszcza korporacyjnych) w zakresie operacji walutowych.

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

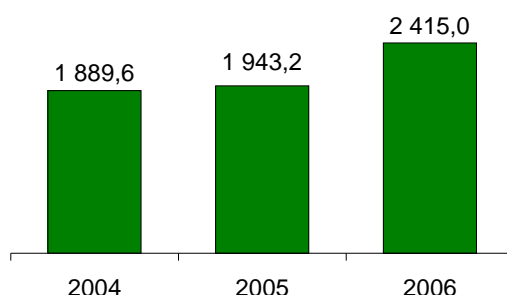
Wynik na operacjach instrumentami finansowymi wycenianymi do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat wzrósł o 13,4% do kwoty 21,1 mln zł dzięki wyższym dochodom z transakcji pochodnych, wynikającym m.in. z wzmożonej aktywności Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. na rynku w roli animatora i market-makera.

- **Wynik na operacjach aktywami portfela inwestycyjnego oraz na sprzedaży podmiotów zależnych i stowarzyszonych**

Łączna wartość wyniku na operacjach aktywami portfela inwestycyjnego oraz wyniku na sprzedaży podmiotów zależnych i stowarzyszonych wyniosła 38,5 mln zł i wzrosła w skali roku o 32,8 mln zł dzięki jednorazowym zyskom grupy zrealizowanym na rynku kapitałowym, tj. z tytułu sprzedaży dwóch spółek stowarzyszonych z bankiem: LZPS Protektor S.A. (7,8 mln zł) i NFI Magna

Polonia S.A. (3,3 mln zł), zbycia spółki TIM S.A. z portfela inwestycyjnego jednostki zależnej BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. (22,6 mln zł) oraz wykupu akcji przez MasterCard Incorporated (5,2 mln zł).

### **Dochody ogółem w latach 2004-2006 (w mln zł)**



### **Utrata wartości należności**

Obciążenie rachunku zysków i strat w związku z rozpoznaną utratą wartości należności wyniosło 28,3 mln zł wobec 61,6 mln zł w poprzednim roku. Niski poziom odpisów przy wysokim wzroście portfela kredytowego świadczy o bardzo dobrej kondycji należności kredytowych grupy kapitałowej, konsekwentnej realizacji polityki zarządzania ryzykiem kredytowym oraz wysokiej koncentracji na zagadnieniach związanych z jakością portfela. Efektywność systemów zarządzania ryzykiem kredytowym potwierdza też spadek wskaźnika kredytów niepracujących. Na koniec grudnia 2006 roku „zagrożone utratą wartości” należności od klientów stanowiły 4,9% portfela brutto, a ich pokrycie rezerwą wynosiło 60,7%. Rok wcześniej analogiczne wskaźniki kształtowały się na poziomie odpowiednio: 6,9% i 62,4%.

### **Koszty**

Wyniki osiągnięte przez Grupę Kapitałową Banku Zachodniego WBK S.A. w 2006 roku spowodowały spadek wskaźnika koszty/dochody do poziomu 55,1% z 61,4% za rok poprzedni.

Całkowite koszty operacyjne grupy kapitałowej zamknęły się kwotą 1 330,9 mln zł, przekraczając poziom poprzedniego roku o 11,6%. Poszczególne składowe tej wielkości kształtowały się następująco:

- **Koszty pracownicze i koszty działania**

Wygenerowane przez grupę kapitałową koszty pracownicze i koszty działania w wysokości 1 130,9 mln zł były wyższe o 15,7% r/r w wyniku dynamicznego rozwoju działalności operacyjnej banku i jednostek zależnych.

Największa składowa omawianej wielkości, tj. koszty pracownicze wzrosły w skali roku o 19% do kwoty 683,7 mln zł. Na efekt ten złożyło się kilka czynników, w tym wzrost zatrudnienia, podwyżka płac w warunkach rosnącej konkurencji na rynku wysokiej klasy specjalistów bankowych, obciążenie kosztami premii uznaniowych za realizację celów biznesowych grupy oraz jednorazowe nagrody wypłacone pod koniec roku pracownikom banku oraz spółek zależnych w formie kart przedpłaconych (21,9 mln zł).

Przy znacznym wzroście skali biznesu, koszty działania grupy kapitałowej zwiększyły się o 10,9% r/r i wyniosły 447,2 mln zł. Na powstałą zmianę złożyły się przede wszystkim intensywne przedsięwzięcia promocyjne wspierające sprzedaż produktów strategicznych, m.in. funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK i kredytów gotówkowych, oraz koszty pochodne projektów informatycznych, których celem jest zapewnienie infrastruktury do obsługi dalszego wzrostu działalności biznesowej banku i spółek zależnych. Podjęte przez grupę inicjatywy o charakterze oszczędnościowym skutecznie ograniczały koszty działania, hamując wzrost pozycji kosztowych determinowanych rozwojem biznesu i utrzymując pozostałe na poziomie zbliżonym do 2005 roku.

- **Amortyzacja**

Amortyzacja wyniosła 158,8 mln zł i była niższa o 14,9% w porównaniu z 2005 rokiem w związku z efektywnym zarządzaniem bazą środków trwałych.

- **Pozostałe koszty operacyjne**

Pozostałe koszty operacyjne wzrosły o 44,1% i osiągnęły poziom 41,2 mln zł w efekcie zawiązania wyższych rezerw na ryzyko prawne w 2006 roku.

## 2. Wielkości bilansowe

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach skonsolidowanego bilansu Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na koniec grudnia 2006 roku w porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy.

mln zł

Wybrane wielkości bilansowe	31-12-2006	31-12-2005	Zmiana
Suma bilansowa	33 041,6	29 310,7	+12,7%
<b>Największe składniki aktywów</b>			
Należności od klientów*	17 607,3	14 194,5	+24,0%
Inwestycyjne aktywa finansowe	8 055,9	6 990,3	+15,2%
Należności od banków	3 154,5	3 608,3	-12,6%
Gotówka i operacje z bankiem centralnym	1 534,5	572,3	+168,1%
Instrumenty finansowe wyceniane do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat	741,9	1 925,9	-61,5%
<b>Największe składniki pasywów</b>			
Zobowiązania wobec klientów	24 169,0	20 839,0	+16,0%
Zobowiązania wobec banków	1 472,2	1 692,6	-13,0%
Zobowiązania z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu	1 230,7	999,5	+23,1%
Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	646,3	840,4	-23,1%

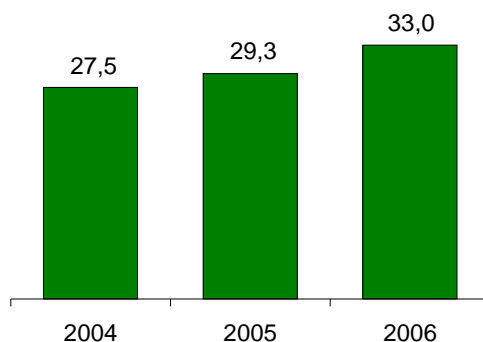
\* uwzględniono odpis aktualizacyjny z tytułu utraty wartości

Według stanu na dzień 31 grudnia 2006 roku, suma bilansowa Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosła 33 041,6 mln zł i była wyższa niż przed rokiem o 12,7%. Bilans grupy, a także jego strukturę kształtuje bilans banku, którego udział w całości skonsolidowanej sumy bilansowej stanowił 95%.

Głównym motorem wzrostu aktywów w 2006 roku były należności od klientów, rosnące pod wpływem dynamicznej akcji kredytowej. Tendencję wzrostową wykazywały także inwestycyjne aktywa finansowe, których przyrost związany jest z zarządzaniem strukturalnym ryzykiem bilansu grupy. Stosunkowo wysokie saldo w pozycji „gotówka i operacje z bankiem centralnym” jest efektem uzupełnienia stanu rezerwy w NBP pod koniec roku w ramach zarządzania płynnością grupy. Wzrost aktywów, powstały pod wpływem wymienionych wyżej pozycji, został częściowo zniwelowany przez ujemną zmianę wartości należności od banków oraz portfela instrumentów finansowych wycenianych do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat. W portfelu tym odnotowano spadek bonów NBP, które są papierami krótkoterminowymi i podlegają znacznym fluktuacjom w czasie.

Po stronie pasywów, grupa kapitałowa zarejestrowała znaczny przyrost środków pozyskanych od klientów, jak również zobowiązań z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które w 2006 roku nabrały znaczenia jako źródło finansowania operacji Pionu Skarbu ze względu na korzystniejsze warunki cenowe w porównaniu z ofertą rynku pieniężnego.

### Aktywa w latach 2004-2006 (w mld zł)



### Portfel kredytowy

Na koniec grudnia 2006 roku należności netto od klientów wyniosły 17 607,3 mln zł i przekroczyły stan sprzed 12 miesięcy o 24% w wyniku wzrostu głównych portfeli kredytowych grupy: kredytów dla podmiotów gospodarczych, kredytów dla ludności oraz należności leasingowych. Wartość brutto należności od klientów to 18 253,5 mln zł wobec 14 921,3 mln zł na koniec 2005 roku.

W porównaniu z końcem 2005 roku, portfel należności od podmiotów gospodarczych zwiększył wartość o 25,2% do poziomu 12 046,3 mln zł, odzwierciedlając wyższy popyt przedsiębiorstw na kredyty finansujące rozwój inwestycji i potrzeby bieżące. Czynnikiem dynamizującym akcję kredytową były optymistyczne prognozy rozwoju sytuacji gospodarczej kraju oraz wysoki poziom dostosowania oferty i obsługi kredytowej grupy kapitałowej do potrzeb klientów. Jednym z najszybciej rozwijających się obszarów gospodarki w minionym roku był sektor obsługi nieruchomości, co przy skutecznych działaniach akwizycyjnych jednostek sprzedażowych banku, przyczyniło się do znacznego wzrostu portfela kredytów na nieruchomościach dochodowe.

Wartość kredytów dla klientów indywidualnych zwiększyła się w ciągu roku o 27,9% i wyniosła 4 238,9 mln zł, przy czym akcja kredytowa rozwijała się najszybciej w zakresie kredytów gotówkowych (+54,1%) i hipotecznych (+26%).

Skonsolidowane należności od klientów obejmują portfel leasingowy, który wzrósł w skali roku o 6,1% i osiągnął wartość 1 705 mln zł. Wyłączając wpływ umów leasingowych BZ WBK Nieruchomości S.A. i Wspólnicy Spółka Komandytowa (143,5 mln zł na koniec 2005 roku) w związku z ich przedterminowym zakończeniem w III kwartale 2006 roku, porównywalny wzrost należności leasingowych wyniósł 16,5% pod wpływem rosnącej sprzedaży spółek leasingowych (BZ WBK Leasing S.A. i BZ WBK Finanse & Leasing S.A.) w obu głównych kategoriach przedmiotowych, tj. środki transportu oraz maszyny i urządzenia.

Największą pozycją w strukturze należności kredytowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. były kredyty dla podmiotów gospodarczych i sektora publicznego, które stanowiły około 67% portfela brutto. Udział kredytów dla ludności wyniósł 23%, a należności leasingowe i pozostałe reprezentowały 10% wartości portfela.

Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego 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 grudnia 2006 roku największy poziom koncentracji, tj. 20% odnotowano w branży „obsługa nieruchomości”.

Jakość portfela kredytowego grupy uległa w ciągu roku dalszej poprawie, co potwierdza zmniejszający się wskaźnik kredytów zagrożonych tj. 4,9% wobec 6,9% na koniec 2005 roku.

### Baza depozytowa

Zasadniczym źródłem finansowania rozwoju działalności kredytowej grupy kapitałowej są zobowiązania wobec klientów, stanowiące 73,1% pasywów. Na koniec grudnia 2006 roku osiągnęły one wartość 24 169,0 mln zł i przekroczyły poziom sprzed 12 miesięcy o 16% pod wpływem znacznego wzrostu sald na rachunkach depozytowych przedsiębiorstw i jednostek sektora publicznego, a także przyrostu środków bieżących od klientów indywidualnych.

Wartość funduszy zgromadzonych na rachunkach bieżących klientów indywidualnych, firm oraz jednostek sektora publicznego (z pominięciem depozytów jednodniowych) zamknęła się kwotą 8 120,6 mln zł i przewyższyła stan zarejestrowany na koniec grudnia 2005 roku o 19,8%. Wzrost ten związany jest z niskim poziomem stóp procentowych, które zwiększyły skłonność klientów indywidualnych do przechowywania zasobów pieniężnych na kontach osobistych i oszczędnościowych. W odróżnieniu od depozytów terminowych, dają one posiadaczom swobodę dysponowania zgromadzonymi środkami bez żadnych konsekwencji finansowych. Wyższe salda na rachunkach bieżących to także pochodna wyraźnej poprawy sytuacji finansowej i nastrojów gospodarstw domowych w ciągu 2006 roku.

W trakcie 12 minionych miesięcy baza depozytów terminowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. (włącznie z depozytami jednodniowymi) wzrosła o 14,1% do poziomu 15 540,8 mln zł, głównie za sprawą przedsiębiorstw utrzymujących wysoką aktywność gospodarczą i osiągających dobre wyniki finansowe w sprzyjających warunkach makroekonomicznych.

### Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych

Na koniec grudnia 2006 roku wartość zobowiązań grupy z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych wyniosła 646,3 mln zł, co oznacza spadek w stosunku rocznym o 23,1%. Zmniejszenie portfela obligacji własnych jest efektem wykupienia przez spółki leasingowe (Finanse & Leasing S.A. oraz Leasing S.A.) walorów o wartości nominalnej 281,3 mln zł. W trakcie 2006 roku, w ramach publicznych programów emisji ww. spółek, przeprowadzone zostały trzy nowe emisje obligacji własnych o łącznej wartości nominalnej 93,3 mln zł.

### 3. Podstawowe wskaźniki finansowe

Wybrane wskaźniki finansowe	2006	2005
Koszty/dochody	55,1%	61,4%
Wynik z tytułu odsetek/dochody ogółem	42,8%	46,8%
Wynik z tytułu prowizji/dochody ogółem	41,5%	35,7%
Depozyty/aktywa ogółem	73,1%	71,1%
Kredyty/aktywa ogółem	53,3%	48,4%
Wskaźnik kredytów niepracujących	4,9%	6,9%
Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów niepracujących	60,7%	62,4%
ROE* (zwrot z kapitału)	23,7%	18,0%
ROA** (zwrot z aktywów)	2,4%	1,8%
Współczynnik wypłacalności	15,5%	16,1%
Zysk na akcję (zwykły) w zł	10,4	7,1
Wartość księgowa na jedną akcję w zł	55,9	47,1

\* w obliczeniach wykorzystano stan kapitału na koniec roku z wyłączeniem wyniku roku bieżącego oraz kapitałów mniejszości; pomijając wpływ wyceny inwestycji banku w jednostki Grupy Commercial Union, w 2006 roku ROE wyniósł 26%

\*\* w obliczeniach wykorzystano średnie aktywa z dwóch porównywalnych okresów sprawozdawczych (koniec danego roku oraz roku poprzedniego)

#### **4. Oprocentowanie kredytów i depozytów**

W 2006 roku, podobnie jak w latach poprzednich, oprocentowanie produktów oferowanych klientom było skorelowane z poziomem stóp rynkowych oraz ze zmianami podstawowych stóp Narodowego Banku Polskiego.

Oprocentowanie kredytów Banku Zachodniego WBK S.A. dla podmiotów gospodarczych bazuje na cenie pieniądza na hurtowym rynku międzybankowym (WIBOR, LIBOR), powiększonej o indywidualną marżę, uzależnioną głównie od poziomu ryzyka kredytowego danej transakcji/klienta. Wielkość marży ustalana jest w procesie oceny kredytowej zgodnie z obowiązującymi kompetencjami kredytowymi.

Oprocentowanie produktów detalicznych (przeznaczonych dla klientów indywidualnych oraz małych przedsiębiorstw) jest standaryzowane. W 2006 roku o zmianie oprocentowania standardowych produktów decydowały przede wszystkim: pozycja konkurencyjna na rynku, poziom stóp na rynku międzybankowym oraz zmiany przepisów prawnych.

Standardowe oprocentowanie produktów detalicznych (dla ludności) leży w kompetencji Komitetu Zarządzania Aktywami i Pasywami. W przypadku znaczącej skali transakcji klienta stosowane są indywidualne, często negocjowane warunki oprocentowania, zgodnie z kompetencjami wynikającymi z obowiązujących przepisów wewnętrznych.

Zgodnie z założeniami planu strategicznego, w 2006 roku prowadzone były kampanie promocyjne produktów strategicznych, w ramach których oferowane było specjalne, promocyjne oprocentowanie na wybrane produkty. Szczególnie atrakcyjne warunki oprocentowania proponowano w przypadku kredytów hipotecznych, kart kredytowych i kredytów gotówkowych.

W 2006 roku został wdrożony pełen zakres zmian wynikających z nowych przepisów prawnych, które weszły w życie w lutym 2006 roku, ograniczając maksymalny poziom oprocentowania kredytów i pożyczek do czterokrotności stopy kredytu lombardowego NBP. Od marca 2006 roku do końca 2006 roku stopa kredytu lombardowego wynosiła 5,5%.



## V. Rozwój działalności w 2006 roku

### 1. Główne kierunki rozwoju - przegląd

Działania podejmowane przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2006 roku były kontynuacją i logiczną konsekwencją kierunków rozwoju przyjętych w strategii „Po pierwsze klient” i realizowanych w poprzednich okresach.

Dążąc do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu dochodów w długiej perspektywie czasu, bank rozwijał relacje z klientami zgodnie z koncepcją „Banku partnerskiego”. W tym celu, realizowano systematyczne działania z zakresu zarządzania relacjami z klientami (CRM). W centrum zainteresowań banku znalazły się także zagadnienia dotyczące jakości obsługi, które determinują poziom zadowolenia klienta i zakres jego współpracy z bankiem. Równolegle z tymi działaniami, bank realizował przedsięwzięcia zmierzające do uatrakcyjnienia oferowanych produktów i usług oraz zwiększenia efektywności sprzedaży. Najważniejsze obszary aktywności banku w tym zakresie to:

- aktywna promocja i dystrybucja funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK oraz rozwój oferty depozytowej banku (wprowadzenie konta oszczędnościowego), czego efektem jest dynamiczny wzrost bazy oszczędnościowej w skali całej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.;
- lepsze dostosowanie oferty produktów kredytowych do potrzeb przedsiębiorstw oraz uzyskanie jednolitego i znacznie skróconego procesu kredytowego (wprowadzone zmiany umożliwiły m.in. włączenie do oferty uniwersalnego kredytu Biznes Ekspres dla firm);
- rozszerzenie działań sprzedażowych, prowadzonych w oparciu o zindywidualizowane oferty udzielenia kredytu, kierowane do wstępnie zweryfikowanych kredytobiorców tzw. pre-sanctioning (uruchomienie kampanii sprzedażowej dla firm oraz kontynuacja akcji wśród klientów indywidualnych);
- prowadzenie działań mających na celu wzmocnienie pozycji Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na rynku nieruchomości w Polsce ze względu na jego potencjał i perspektywy rozwoju;
- zastosowanie zintegrowanego podejścia do klienta w obszarze kredytów dla ludności (promocyjne kredytowanie w formule „15 pensji”, która oznacza gotowość banku do udzielenia kredytu gotówkowego, limitu kredytowego oraz karty kredytowej w łącznej wysokości stanowiącej równowartość 15-krotności miesięcznych dochodów);
- prowadzenie aktywnej akwizycji wśród klientów do 30 roku życia, uznanych za najbardziej perspektywiczny segment (promocja konta osobistego o nazwie Konto<30);
- przygotowanie oferty dla osób przebywających za granicą w celach turystycznych i zarobkowych (oferta pakietowa w oparciu o Konto24 Euro oraz produkty i usługi towarzyszące);
- radykalna obniżka prowizji i opłat dla klientów indywidualnych oraz firm za obsługę płatności zagranicznych;
- dalszy rozwój współpracy z zewnętrznymi partnerami w zakresie produkcji i sprzedaży kart debetowych i kredytowych (wydawnictwo kart debetowych do Konta24.pl we współpracy z portalem Allegro.pl, Grono.net oraz Money.pl; wprowadzenie nowych kart kredytowych Visa: Money, Multikino, Luxmed i Voyage);
- rozszerzenie oferty w zakresie produktów bankowości inwestycyjnej oraz intensywna działalność doradcza na rynku kapitałowym;
- wprowadzenie atrakcyjnego pakietu ubezpieczeń do kredytu gotówkowego w ramach systematycznego rozwoju linii produktów bancassurance;
- udostępnienie w oddziałach banku faktoringu eksportowego oferowanego przez BZ WBK Faktor sp. z o.o.;
- uaktywnienie struktur sprzedaży mobilnej oraz sprzedaży poprzez sieć niezależnego pośrednika.



## 2. Rozwój obsługi klientów

### Zarządzanie relacjami z klientami (CRM)

Przyjęte w Banku Zachodnim WBK S.A. standardy jakości obsługi uwzględniają dwa modele relacji z klientami w zależności od poziomu ich wymagań w zakresie produktów i usług bankowych.

W przypadku klientów, którzy korzystają ze skomplikowanych produktów i oczekują indywidualnego doradztwa, bank inicjuje wzajemne kontakty w celu lepszego rozpoznania ich potrzeb oraz pogłębienia współpracy. Bezpośrednie relacje klienta z wyznaczonym doradcą pozwalają zindywidualizować obsługę, zaspokoić różnorodne wymagania klienta oraz nawiązać trwałe więzi. Ilość, rodzaj i intensywność kontaktów z klientami jest przedmiotem systematycznego planowania i kontroli w banku.

Klienci, których zapotrzebowanie ogranicza się do podstawowych usług i produktów bankowych, obsługiwani są w kanałach elektronicznych lub placówkach banku zgodnie z najwyższymi standardami jakości. Bank inicjuje kontakty z przedstawicielami tej grupy głównie w ramach kampanii sprzedażowych.

Bank rozwija specjalistyczną infrastrukturę informatyczną, która wspiera kontakty proaktywne, długoterminowe relacje z klientami oraz kampanie sprzedażowe. Ponadto, wdraża procesy mające na celu stymulowanie lojalności klientów poprzez dostarczanie im motywacji do podtrzymywania więzi z bankiem oraz zakupu kolejnych produktów i usług.

Równolegle, prowadzone są działania zmierzające do ograniczenia wskaźnika utraty klientów. Bank na bieżąco monitoruje ilość klientów odchodzących i tracących aktywność, co pozwala identyfikować motywy takich zachowań, eliminować przyczyny oraz na bieżąco przeciwdziałać utracie klientów poprzez bezpośredni kontakt i realizację kampanii sprzedażowych. W 2006 roku ilość przeprowadzonych przez bank kampanii sprzedażowych wzrosła niemal trzykrotnie w stosunku do roku poprzedniego, przy tym większość z nich skierowano do klientów indywidualnych. W dążeniu do najwyższej jakości obsługi klientów, bank doskonali standardy sprzedażowe, szkoli pracowników oraz monitoruje ich umiejętności sprzedażowe.

### Zarządzanie jakością obsługi

Rok 2006 był kolejnym rokiem wzrostu zadowolenia klientów z obsługi Banku Zachodniego WBK S.A. mierzonego indeksem satysfakcji klientów.

Działania banku w zakresie podnoszenia jakości obsługi klientów koncentrowały się w tym okresie na wdrażaniu Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z międzynarodową normą ISO 9001:2000. Przeprowadzono też pierwsze usprawnienia kluczowych procesów biznesowych w oparciu o metodologię Six Sigma. W trakcie minionego roku konsekwentnie realizowano programy doskonalenia poziomu obsługi opracowane w oparciu o wyniki badań satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Dużo uwagi poświęcono przy tym wdrożeniom standardów aktywnej obsługi i sprzedaży tzw. „Standardów 2006+” w sieci oddziałów banku.

### Wzrost satysfakcji klientów z obsługi

W 2006 roku, na podstawie wyników badania satysfakcji klienta z końca poprzedniego roku, podjęto szereg działań zmierzających do osiągnięcia wyższego poziomu jakości obsługi. Każdy oddział, opierając się na dedykowanym mu raporcie, wdrożył indywidualny program doskonalenia jakości obsługi. Oddziały objęte były opieką Menedżerów Jakości Obsługi, którzy regularnie je wizytowali, wspierali merytorycznie i prowadzili szkolenia dla pracowników.

Kolejne badanie satysfakcji klienta zewnętrznego - przeprowadzone w 2006 roku - potwierdziło dalszy wzrost zadowolenia klientów z usług banku (wzrost indeksu CSI o 2.2 p.p. w stosunku rocznym). O wzroście satysfakcji klientów zdecydowały następujące kryteria: poufność, miły i uprzejmy sposób obsługi, bezbłądność w obsłudze rachunków, terminowość, zaangażowanie pracowników w załatwianie spraw klientów. Jednym z najwyżej ocenionych elementów obsługi banku była łatwość korzystania z usług elektronicznych.

Systematyczny wzrost satysfakcji klientów (wzrost indeksu CSI o 8.3 p.p. od 2002 roku) jest wynikiem konsekwentnie prowadzonej polityki doskonalenia jakości i kultury obsługi.

### **System Zarządzania Jakością**

W minionym roku trwały intensywne prace zmierzające do wprowadzenia w banku Systemu Zarządzania Jakością spełniającego wymagania normy ISO 9001:2000 w zakresie kluczowych procesów operacyjnych. W dniu 29 września 2006 roku bank otrzymał pierwszy certyfikat zgodności z normą ISO 9001:2000 z tytułu wdrożenia wymaganego systemu w obsłudze dwóch procesów bankowych: poleceń wypłaty w obrocie dewizowym oraz personalizacji kart płatniczych. Do końca roku osiągnięto zaawansowany etap w procesie certyfikacji pozostałych operacji bankowych włączonych do Systemu Zarządzania Jakością.

### **Standardy 2006+**

Na podstawie corocznych badań satysfakcji klienta zewnętrznego, określono potrzeby i oczekiwania klientów oraz elementy obsługi wymagające poprawy w skali całego banku. Pozyskane informacje zostały wykorzystane w procesie formułowania „Standardów 2006+”, które wdrożono we wszystkich oddziałach banku w I połowie 2006 roku. Nowe standardy jakości obsługi nie zmieniają dotychczas obowiązujących, lecz uzupełniają je i lepiej systematyzują elementy procesu obsługi. Badanie efektywności wdrożenia „Standardów 2006+”, zrealizowane w II połowie ubiegłego roku, potwierdziło wysoką efektywność przeprowadzonych w oddziałach wdrożeń.

### **Instytucja Rzecznika Klienta**

Bank Zachodni WBK S.A. wyróżnia na rynku fakt posiadania Rzecznika Klienta. Pełni on rolę instytucji odwoławczej oraz uczestniczy w tworzeniu standardów obsługi klientów poprzez realizację następujących zadań: ustalanie zasad dotyczących przyjmowania i postępowania z reklamacjami, wspieranie pracowników banku w zakresie obsługi szczególnie trudnych reklamacji, cykliczne prezentowanie najwyższemu kierownictwu banku wyników analizy reklamacji, inicjowanie działań zmierzających do wyeliminowania przyczyn niezadowolenia klientów, współpraca z Arbitrem Bankowym działającym przy Związku Banków Polskich.

### **Doskonalenie obsługi klienta wewnętrznego**

Zgodnie z przekonaniem, iż wyższa jakość współpracy wewnątrz organizacji przekłada się na lepszą obsługę klienta zewnętrznego, Bank Zachodni WBK S.A. dąży do optymalizacji współpracy między poszczególnymi jednostkami banku. W oparciu o wyniki badań satysfakcji klienta wewnętrznego, w 2006 roku poszczególne jednostki banku przystąpiły do realizacji działań naprawczych w ramach tzw. Programu Rozwoju Współpracy. W efekcie podjętych działań, kolejne badanie przeprowadzone wśród jednostek Banku Zachodniego WBK S.A. wykazało wzrost indeksu satysfakcji klienta wewnętrznego o 4,6 p.p.

## **3. Rozwój produktów i usług**

### **Kredyty dla ludności**

Bank Zachodni WBK S.A. buduje przewagę konkurencyjną na rynku kredytów dla ludności w oparciu o jakość oferowanych produktów, technologie przyspieszające proces podejmowania decyzji kredytowych, ułatwienia proceduralne dla klienta, zróżnicowanie kanałów dystrybucji oraz wysokie kwalifikacje pracowników.

## Kredyty hipoteczne

W 2006 roku bank kontynuował strategię rozwoju kredytów hipotecznych, która stawia sobie za cel wypracowanie najlepszej na rynku oferty kredytu mieszkaniowego w złotych, rozwój wielokanałowego systemu dystrybucji oraz osiągnięcie najwyższego poziomu serwisu sprzedażowego i obsługi klienta. W ramach działań mających na celu zwiększenie atrakcyjności cenowej produktu, od lutego 2006 roku klientom zainteresowanym kredytem mieszkaniowym w złotych zaproponowano nowe, promocyjne stawki oprocentowania.

## Kredyty gotówkowe

W obszarze kredytów gotówkowych bank prowadził intensywne działania promocyjne, koncentrując się na dwóch najważniejszych atutach swojej oferty, tj. bardzo szybkim procesie udzielania kredytu oraz możliwości otrzymania najwyższego na rynku kredytu w wysokości 15-krotności miesięcznych dochodów. W pierwszym półroczu rozpoczęto też sprzedaż kredytów gotówkowych w nowych kanałach dystrybucji tj. w sieci biur sprzedaży Domu Finansowego QS oraz przez doradców działających w strukturach sprzedaży mobilnej.

## Karty kredytowe

Dalszy rozwój bogatej oferty kart kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. to efekt pozyskania kolejnych partnerów zewnętrznych do projektów wspólnego wydawnictwa kart partnerskich („co-branded”). W 2006 roku bank wprowadził cztery nowe partnerskie karty kredytowe, podejmując współpracę z następującymi partnerami: portalem Money.pl, siecią multipleksów Multikino, siecią klinik medycznych Luxmed oraz czasopismem Voyage. Karty te cieszą się rosnącym uznaniem rynku, o czym świadczą najwyższe miejsca w liczących się rankingach np. karta Visa Money zajęła pierwszą pozycję w rankingu Expandera (z dnia 8 maja 2006 roku), natomiast karta Visa Multikino została ogłoszona liderem rankingu Gazety Prawnej (z dnia 26 września 2006 roku). W ramach procesu ciągłego doskonalenia obsługi kart kredytowych, bank umożliwił klientom wybór częstotliwości, z jaką pobierane są opłaty za użytkowanie kart kredytowych (opłata roczna lub miesięczna) oraz dokonał zmian w procesie składania wniosku i podpisywania umowy o kartę kredytową. Ponadto, do klientów aktywnie korzystających z karty kredytowej skierowano atrakcyjne promocje cenowe.

## Oferta dla małych i średnich firm (MSP)

### Procesy kredytowe

W 2006 roku Bank Zachodni WBK S.A. usprawnił proces kredytowy w obsłudze MSP poprzez budowę i wdrożenie ratingowego narzędzia wspierającego proces podejmowania decyzji kredytowych. Następnym ważnym etapem rozwoju było przekształcenie obowiązującego dotąd trybu obsługi (w wariantcie uproszczonym i standardowym) w trzy modele różniące się wymaganą ilością dokumentów, zakresem informacyjnym aplikacji kredytowej, szczeblem decyzyjnym oraz poziomem wymaganych zabezpieczeń.

Dzięki modyfikacjom procesu kredytowego, Bank Zachodni WBK S.A. uruchomił uniwersalny kredyt Biznes Ekspres dla firm. Jest to kredyt na działalność gospodarczą finansujący zarówno potrzeby obrotowe, jak i inwestycyjne przedsiębiorstw. Jego główne zalety to minimalna ilość wymaganych dokumentów, brak obowiązku udokumentowania przeznaczenia kredytu oraz szybki proces podejmowania decyzji kredytowej (produkt dostępny w ciągu 24 godzin od złożenia kompletu dokumentów).

### Finansowanie projektów w ramach funduszy unijnych

Bank konsekwentnie umacniał swoją pozycję na rynku funduszy unijnych. Świadczy o tym pierwsze miejsce w rankingu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oceniającym aktywność banków kredytujących projekty zakwalifikowane do realizacji w ramach czwartego naboru do Działania 2.3 „Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje”. Oferta banku w

zakresie finansowania projektów objętych programami unijnymi została w trakcie roku wzbogacona o nową propozycję dla podmiotów instytucjonalnych w ramach kolejnego programu pomocowego ze środków państw należących do EFTA (Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego). Oprócz bieżącej obsługi firm ubiegających się o wsparcie w ramach funduszy pomocowych Unii Europejskiej, w 2006 roku bank aktywnie uczestniczył w przygotowaniach do obsługi funduszy z nowego budżetu na lata 2007-2013.

## **Oferta dla rolników**

Z myślą o właścicielach gospodarstw rolnych, przygotowany został AGRO PAKIET, który oferuje klientom kompleksowe rozwiązania w zakresie: prowadzenia rachunku na specjalnych warunkach cenowych, finansowania wydatków bieżących i inwestycyjnych, lokowania nadwyżek finansowych, korzystania z usług elektronicznych i instrumentów płatniczych. W ramach AGRO PAKIETU, do dyspozycji rolników oddano szeroki zestaw produktów kredytowych, obejmujący m.in. kredyty preferencyjne, kredyty refinansowane z funduszy unijnych oraz leasing maszyn, urządzeń i środków transportu, umożliwiając tym samym zaspokojenie rozległego spektrum potrzeb docelowego segmentu rynku. Na stronach internetowych banku uruchomiono nowy serwis informacyjny - AGRO BIZNES - zawierający pełną prezentację oferty banku dla rolników.

## **Konto osobiste**

### **Konto<30**

Głównym obiektem kampanii sprzedażowych banku w 2006 roku był pakiet Konta<30, który stanowi wiodącą pozycję w ofercie Banku Zachodniego WBK S.A. z uwagi na perspektywiczny segment klientów, do których jest adresowane, czyli osób między 13 a 30 rokiem życia. Kampania wiosenna ww. pakietu prowadzona była pod hasłem „Wyjeżdżasz, nie płac za bankomaty na całym świecie”, natomiast kampania jesienna skierowana została do studentów.

### **Konto24 Euro**

Z myślą o klientach indywidualnych planujących wyjazd zarobkowy lub turystyczny za granicę, bank zmodyfikował pakiet Konta24 Euro, tworząc jedną z najlepszych ofert tego typu na rynku. Pakiet obejmuje konto osobiste w Euro, kartę debetową MasterCard, bezpłatny dostęp do usług internetowych banku w ramach serwisu BZWBK24 oraz obniżone opłaty za wypłatę gotówki w bankomatach za granicą. Nowa propozycja natychmiast zyskała uznanie klientów, o czym świadczy trzykrotny wzrost miesięcznej sprzedaży po udostępnieniu ulepszanego produktu.

### **Konto24 Prestiż**

Dużą popularnością cieszyło się również Konto24 Prestiż. Dzięki atrakcyjnej konstrukcji cenowej (miesięczna zryczałtowana opłata obejmująca prowadzenie konta, realizację podstawowych operacji bankowych oraz wydanie/korzystanie z karty Visa Electron Prestiż), produkt ten zajął pierwsze miejsce w rankingu kont osobistych, przygotowanym przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową na zlecenie Stowarzyszenia Krzewienia Edukacji Finansowej (Gazeta Bankowa z dnia 27 listopada 2006 roku).

## **Produkty depozytowe i inwestycyjne**

Bank Zachodni WBK S.A. kieruje swoje produkty oszczędnościowo-inwestycyjne do klienta masowego oraz konkretnych grup docelowych, uwzględniając różnorodne możliwości inwestycyjne klientów, ich preferencje, oczekiwania w zakresie stopy zwrotu, tolerancję na ryzyko i warunki rynkowe.

## **Produkty oszczędnościowe**

W reakcji na zapotrzebowanie klientów, w 2006 roku ofertę banku rozszerzono o konto oszczędnościowe, które służy do gromadzenia środków pieniężnych w złotych, łącząc zalety lokaty terminowej i konta osobistego. Produkt oferuje oprocentowanie na poziomie depozytów terminowych (zależnie od wysokości zdeponowanych środków) i możliwość wpłat oraz wypłat w dowolnym terminie bez utraty odsetek.

W 2006 roku klienci indywidualni chętnie korzystali z lokat krótkoterminowych: 7 i 14 dniowych oraz 1-miesięcznej Lokaty<sup>24</sup>. Zainteresowaniem cieszyły się także lokaty terminowe IMPET, których oprocentowanie uzależnione jest od kwoty deponowanych środków. W II półroczu preferencje klientów indywidualnych stopniowo ewoluowały w kierunku konta oszczędnościowego. Przedsiębiorstwa wybierały lokaty na krótkie okresy, korzystając z możliwości elastycznego kształtowania terminów i oprocentowania depozytów w drodze indywidualnych negocjacji z bankiem.

## **Fundusze inwestycyjne**

W minionym roku bank prowadził dystrybucję funduszy Arka BZ WBK pięciu podstawowych kategorii: funduszu zrównoważonego, stabilnego wzrostu, akcji, rynku pieniężnego i obligacji. Odniosły one ogromny sukces sprzedażowy dzięki korzystnej koniunkturze giełdowej, znakomitym wynikom zarządzania funduszy oraz skutecznej kampanii promocyjnej. W czerwcu rozpoczęto sprzedaż nowego funduszu – Arka BZ WBK Funduszy Akcji Zagranicznych FIO – lokującego co najmniej połowę zgromadzonych aktywów w jednostki uczestnictwa zagranicznych funduszy akcji. Produkt ten otworzył klientom dostęp do globalnych rynków akcji oraz stworzył możliwość geograficznej dywersyfikacji ryzyka.

## **Produkty ubezpieczeniowe**

Działalność banku w zakresie bancassurance dynamicznie się rozwija i nabiera znaczenia jako źródło dochodów prowizyjnych banku. Bank udostępnia klientom produkty ubezpieczeniowe we współpracy z wiodącymi na rynku polskim towarzystwami ubezpieczeń takimi jak: Grupa Commercial Union, AIG i TU Europa.

W 2006 roku Bank Zachodni WBK S.A. rozszerzył swoją ofertę o pakiet ubezpieczeń do kredytu gotówkowego, który chroni kredytobiorców przed skutkami utraty pracy oraz czasowej, trwałej lub całkowitej niezdolności do pracy i śmierci. Ubezpieczenie to trafiło precyzyjnie w oczekiwania klientów i zdynamizowało sprzedaż w linii produktów bancassurance. Dużym zainteresowaniem klientów cieszyła się także oferta ubezpieczeń mieszkaniowych do kredytów hipotecznych oraz ubezpieczeń do kart płatniczych, chroniących użytkowników kart przed nieuprawnionym użyciem instrumentu lub kradzieżą gotówki pobranej z bankomatu.

## **Operacje dewizowe**

### **Płatności zagraniczne**

Płatności zagraniczne wyróżniają się na tle innych operacji dewizowych skalą obrotów oraz wielkością dochodów prowizyjnych. W 2006 roku odnotowano 16-procentowy wzrost ilości bezpośrednich płatności wychodzących (zrealizowanych bez udziału banków trzecich) w stosunku rocznym. Generowane przez bank komunikaty płatnicze od wielu lat cechuje bardzo wysoka jakość, co usprawnia proces rozliczania i ogranicza koszty obsługi. W dowód uznania za bezbłędne formatowanie komunikatów, zagraniczni partnerzy banku przyznali mu nagrody: Bank of New York za płatności klientowskie oraz JP Morgan Chase Bank za płatności międzybankowe („MT 202 Elite Quality Recognition Award”). Jeszcze bardziej wymownym potwierdzeniem wysokiego poziomu organizacji procesów związanych z realizacją płatności zagranicznych i jakości obsługi klientów jest fakt wpisania banku na listę instytucji spełniających międzynarodową normę ISO 9001:2000 w zakresie poleceń wypłaty w obrocie dewizowym. W 2006 roku bank zwiększył konkurencyjność cenową swojej oferty, wprowadzając korzystne dla klientów zmiany w taryfie prowizji i opłat. Od lipca 2006 roku



zrezygnowano z pobierania prowizji z tytułu otrzymanych poleceń wypłaty, obniżając jednocześnie stawki za wychodzące polecenia wypłaty.

## **Przekazy pieniężne Western Union**

Bank Zachodni WBK S.A. pośredniczy w realizacji międzynarodowych i krajowych przekazów pieniężnych firmy Western Union. Stworzona przez bank sieć obsługi transferów obejmuje placówki banku oraz agentów pośrednich związanych z bankiem umową i korzystających z jego usług rozliczeniowych. Według stanu na koniec 2006 roku ilość współpracujących z bankiem placówek instytucji zewnętrznych powiększyła się o 100% i osiągnęła liczebność na poziomie 179. Obroty banku z tytułu transferów pieniężnych Western Union utrzymały wysoką tendencję wzrostową, przekraczając poziom poprzedniego roku o 25% w ujęciu ilościowym.

## **Handel zagraniczny**

Oferta banku obejmuje pełen zakres usług w zakresie rozliczania i finansowania handlu zagranicznego. W minionym roku odnotowano wyraźny wzrost ilości takich transakcji, w tym głównie akredytyw importowych (+34% r/r) i eksportowych (+35% r/r). W 2006 roku nastąpił też wzrost ilości wszystkich form rozliczeń czekowych, w tym głównie za sprawą rozrachunku czeków z regresem (+12% r/r) - usługi świadczonej na rynku polskim wyłącznie przez Bank Zachodni WBK S.A.

## **Karty debetowe**

Bank Zachodni WBK S.A. dysponuje kompleksową i innowacyjną ofertą kart debetowych, którą w minionym roku uzupełniono o kilka dodatkowych produktów i usprawnień funkcjonalnych. Wybór kart przedpłaconych (pre-paid) z doładowywaniem rozszerzono o dwie nowe pozycje: kartę socjalną ułatwiającą jednostkom samorządu terytorialnego i urzędom wypłatę powtarzalnych świadczeń oraz kartę affinity („Pajacyk”) wydawaną we współpracy z Polską Akcją Humanitarną. Karta „Pajacyk”, realizuje standardowe funkcje płatnicze, wspierając przy tym finansowo działania charytatywne Polskiej Akcji Humanitarnej. Wszystkim posiadaczom kart z doładowywaniem udostępniono nową usługę pozwalającą na sprawdzanie stanu środków pozostających do dyspozycji klientów oraz historię kilku ostatnich transakcji przy pomocy komunikatów SMS. W ofercie banku pojawiły się ponadto dwie nowe karty partnerskie, z których jedna przeznaczona jest dla użytkowników portalu finansowego Money.pl, a druga dla społeczności internetowej Grono.net.

W 2006 roku nastąpił zdecydowany wzrost liczebności kart debetowych (+16% r/r) w dyspozycji klientów banku, głównie za sprawą trzech atrakcyjnych produktów pakietowych: AlleKarty, Visa Electron<30 oraz karty MasterCard do Konta24 Euro. Sprzedaż tych produktów zdynamizowały intensywne kampanie promocyjne kont, z którymi występują w pakietach. Akcje komunikacyjne i promocyjne przyczyniły się także do wzrostu (o 37% r/r) ilości transakcji bezgotówkowych wykonywanych z udziałem kart debetowych w punktach handlowych.

## **Obsługa instytucji finansowych**

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. Oferta wydawnicza banku obejmuje tradycyjne karty z paskiem magnetycznym, a także karty chipowe oraz karty z kodem kreskowym. Bank zapewnia swoim partnerom nowoczesną infrastrukturę informatyczną oraz dostęp do informacji o transakcjach w czasie rzeczywistym, a ich klientom obsługę poprzez rozległą sieć nowoczesnych urządzeń bankomatowych. W 2006 roku do grona dotychczasowych partnerów dołączyły trzy kolejne banki. Jednemu z nich udostępniono sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A., a z dwoma innym nawiązano współpracę w pełnym zakresie (wydawnictwa i obsługi kart). W 2006 roku liczba obsługiwanych przez bank kart instytucji zewnętrznych wzrosła o 61% w porównaniu z rokiem poprzednim.

W ubiegłym roku Bank Zachodni WBK S.A. rozpoczął obsługę bankomatów innych banków i instytucji zewnętrznych. Z trzema podmiotami zawarto stosowne umowy w tym zakresie.

## Produkty bankowości inwestycyjnej

### Działalność doradcza

W 2006 roku Departament Rynków Kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. wspólnie z Domem Maklerskim BZ WBK S.A. pełnili rolę doradców w następujących przedsięwzięciach:

- organizacja sprzedaży na rynku wtórnym przez akcjonariusza 1 mln akcji spółki PBG S.A. o wartości 95 mln zł;
- organizacja oferty publicznej 1,5 mln akcji spółki PBG S.A. z prawem poboru dla dotychczasowych akcjonariuszy o wartości 138 mln zł;
- organizacja ofert publicznych akcji serii H oraz akcji serii I spółki Hydrobudowa Śląsk S.A. kierowanych do inwestorów kwalifikowanych - łączna wartość ofert wyniosła 76,2 mln zł;
- publiczna oferta akcji spółki NFI Piast S.A. z prawem poboru dla dotychczasowych akcjonariuszy o wartości 18,3 mln zł;
- transakcja prywatyzacyjna spółki RUCH S.A. w drodze oferty publicznej akcji o wartości 248 mln zł (Bank Zachodni WBK S.A. był doradcą Zarządu RUCH S.A., a Dom Maklerski BZ WBK S.A. członkiem konsorcjum dystrybucyjnego sprzedającego akcje w publicznej ofercie).

Ponadto, bank doradza w dwóch procesach łączenia się spółek: ComputerLand S.A. i Emax S.A. oraz Hydrobudowa Włocławek S.A. i Hydrobudowa Śląsk S.A.

W sierpniu ubiegłego roku Bank Zachodni WBK S.A. otrzymał akredytację Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości umożliwiającą świadczenie usług doradczych w ramach programu „Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw przez doradztwo”. Akredytacja obejmuje doradztwo na rynku kapitałowym w następujących dziedzinach: łączenie przedsiębiorstw, pozyskiwanie finansowania na rozwój działalności gospodarczej przez publiczne i niepubliczne emisje akcji i obligacji oraz inwestycje udziałowca strategicznego.

### Obsługa emisji papierów wartościowych

W minionym roku Bank Zachodni WBK S.A. przygotował „aranżowane” emisje obligacji dla siedmiu podmiotów zewnętrznych o łącznej wartości 49 mln zł. Zostały one objęte przez podmioty wskazane przez emitentów. Bank uczestniczył też w realizacji publicznej oferty obligacji spółek zależnych, tj. BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing S.A., które wyemitowano w ramach programów emisyjnych. Wartość nominalna obligacji uplasowanych przez oba podmioty wyniosła 93,3 mln zł.

### Zarządzanie portfelami akcji i udziałów

W portfelu akcji i udziałów Banku Zachodniego WBK S.A. miały miejsce następujące zmiany:

- sprzedaż na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie 586 416 sztuk akcji spółki LZPS Protektor S.A., stanowiących 37,56% w jej kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na walnym zgromadzeniu, za kwotę 13,3 mln zł;
- sprzedaż na rynku giełdowym 3 422 405 akcji spółki Stalexport S.A. - realizacja przychodu w wysokości 5,9 mln zł;
- sprzedaż - w ramach wykupu menedżerskiego - wszystkich udziałów w spółce AIB WBK Fund Management Sp. z o.o. w ilości 13 331 sztuk, stanowiących 54% kapitału zakładowego, za kwotę 270 tys. zł;
- rekasyfikacja akcji będących w posiadaniu Banku Zachodniego WBK S.A. przez MasterCard Incorporated oraz wykup części akcji przez spółkę - bank otrzymał z tego tytułu kwotę 5,2 mln zł i obecnie posiada akcje stanowiące 0,03% kapitału spółki;
- sprzedaż 5 570 261 akcji NFI Magna Polonia S.A. emitentowi celem umorzenia - realizacja przychodu w wysokości 44,6 mln zł.



Na dzień 31 grudnia 2006 roku portfel inwestycji kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. zawierał udziały w jednostkach zależnych i stowarzyszonych (schemat str. 14) oraz udziały mniejszościowe w 23 spółkach, w tym m.in. w Krajowej Izbie Rozliczeniowej S.A. (11,48%), spółce Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (10%), Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (10%), Commercial Union Powszechne Towarzystwo Emerytalne BPH CU WBK S.A. (10%), AWSA Holland II B.V. (5,44%) oraz Arka BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości Specjalistyczny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty ( 4,42%).

## **Produkty Skarbu**

W 2006 roku odnotowano znaczny wzrost aktywności banku w zakresie operacji skarbowych wykonywanych na rachunek własny oraz klientów.

Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował rozwój działalności skarbowej w ścisłej współpracy z Obszarem Bankowości Korporacyjnej oraz jednostkami odpowiedzialnymi za sektor MSP, kładąc też nacisk na obsługę detalicznej sieci sprzedaży. Do rozwoju biznesu szczególnie mocno przyczyniły się operacje generowane przez struktury Centrum Bankowości Korporacyjnej w Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu. Motorem wzrostu biznesu były rosnące obroty importowe i eksportowe z tytułu handlu zagranicznego. Aby sprostać oczekiwaniom klientów prowadzących transakcje handlu zagranicznego, w 2006 roku Pion Skarbu rozszerzał zakres adresowanej do tej grupy oferty produktowej.

W minionym roku transakcje hurtowe na rynku międzybankowym stały się źródłem istotnych dochodów dla banku. Zrealizowano je dzięki zajęciu strategicznych pozycji na instrumentach na stopę procentową w oczekiwaniu na spadki oprocentowania depozytów w złotych. Podobnie jak w latach poprzednich, operacje te były prowadzone przy zachowaniu ostrożnego podejścia do ryzyka.

## **4. Rozwój kanałów dystrybucji**

### **Sieć oddziałów**

Na koniec grudnia 2006 roku sieć banku składała się z 384 oddziałów i była podzielona na czternaście regionów nadzorowanych przez trzy makroregiony z siedzibą w Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu. Biura regionów i makroregionów zapewniały bezpośrednie wsparcie biznesowe i operacyjne placówkom funkcjonującym na rynkach lokalnych. Oddziały wspierane były ponadto przez właścicieli linii biznesowych, którzy dbali o zapewnienie optymalnych efektów zarządzania w ramach poszczególnych produktów strategicznych. W największych miastach działały też struktury pomocnicze, powołane do rozwijania biznesu i wolumenów sprzedaży oddziałów, w tym: Zespoły Mobilnej Sprzedaży, Specjaliści ds. Rynku Mieszkaniowego oraz Menedżerowie ds. Produktów Inwestycyjno-Oszczędnościowych.

W 2006 roku kontynuowano prace nad optymalizacją sieci oddziałów, czego efektem było powołanie nowych oddziałów oraz kolejne relokacje placówek do bardziej efektywnych ekonomicznie jednostek operacyjnych. W okresie minionego roku bank opracował i przyjął do realizacji strategię rozwoju sieci placówek bankowych na lata 2007-2010, która stawia sobie za cel zwiększenie dostępności oferowanych przez bank usług. Podjęto już prace przygotowawcze do otwarcia 50 nowych oddziałów banku przewidzianych w planach na 2007 rok oraz uruchomiono projekt wdrażania sieci placówek agencyjnych realizujących proste usługi finansowe dla klientów detalicznych.

### **Centra Bankowości Korporacyjnej**

Do 2006 roku Bank Zachodni WBK S.A. prowadził obsługę klientów korporacyjnych za pośrednictwem pięciu Centrów Bankowości Korporacyjnej: w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie i Gdańsku. W minionym roku powstały dwa dodatkowe centra: w Szczecinie i Katowicach. Przyjęty przez Bankowość Korporacyjną 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 oraz pozyskiwania nowego biznesu poprzez kompleksowe zaspokajanie potrzeb klientów w oparciu o znajomość specyfiki lokalnego rynku. Oznacza to, że klienci ubiegający się o kredyt otrzymują pełną,

zindywidualizowaną ofertę banku, przygotowaną w oparciu o wszechstronną analizę swoich potrzeb. Poza propozycjami kredytowymi, obejmuje ona produkty depozytowe i skarbu, transakcje finansowania handlu zagranicznego, usługi bankowości inwestycyjnej i związane z zarządzaniem środkami finansowymi.

## **Departament Cash Management**

Na początku 2006 roku - w ramach Obszaru Operacji Bankowych - utworzony został Departament Cash Management funkcjonujący w trzech lokalizacjach: w Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu. Zadaniem tej struktury jest podejmowanie i rozszerzanie współpracy z instytucjami finansowymi oraz klientami korporacyjnymi z całego kraju w zakresie usług transakcyjnych, takich jak: operacje bankowości elektronicznej, płatności masowe, finansowanie handlu zagranicznego, obsługa gotówki, płatności krajowe i zagraniczne, karty i bankomaty, wydawnictwo kart i obsługa bankomatów instytucji zewnętrznych. Jednostka zapewnia klientom najwyższy poziom obsługi poprzez oferowanie aktualnie funkcjonujących produktów i usług banku oraz kreowanie indywidualnych rozwiązań.

## **Elektroniczne kanały dystrybucji**

### **BZWBK24**

W 2006 roku z sukcesem kontynuowano sprzedaż usług BZWBK24 w ramach standardowej oferty banku. Ponadto, bezpieczna i tania metoda autoryzacji transakcji z wykorzystaniem smsKodu przekonała kolejnych klientów do aktywnego korzystania z kanałów elektronicznych.

W minionym roku szczególną uwagę poświęcono rozwojowi funkcjonalności pakietu usług BZWBK24 dla małych i średnich przedsiębiorstw Moja Firma Plus. Jego użytkownikom zaproponowano m.in. możliwość „paczkowania” zleceń i zarządzania grupami transakcji. Wysoka jakość i szeroki zakres usług oraz skuteczne działania promocyjne przełożyły się na wzrost liczby klientów korzystających z pakietu Moja Firma Plus (+144% r/r).

Indywidualnym użytkownikom serwisu BZWBK24 Internet udostępniono eWyciąg czyli elektroniczny odpowiednik wyciągu papierowego oraz przelew z rachunku karty kredytowej.

Dzięki walorom oferty banku baza wszystkich klientów BZWBK24 wzrosła w 2006 roku o 28% r/r, osiągając na koniec grudnia liczebność na poziomie 876,7 tys.

### **Minibank24 (pc-banking)**

Na koniec grudnia 2006 roku liczba instalacji Minibank24 wyniosła 4,4 tys. jednostek. W trakcie ubiegłego roku usługi typu pc-banking dla klientów instytucjonalnych wzbogacono o dodatkowe funkcjonalności w zakresie operacji walutowych. Ponadto, wprowadzono nowe karty autoryzujące transakcje, które zapewniają klientom najwyższy poziom bezpieczeństwa.

### **Bankomaty**

Na dzień 31 grudnia 2006 roku sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. liczyła 608 urządzeń i była wyższa niż przed rokiem o 21 jednostek. W celu zwiększenia efektywności wykorzystania urządzeń bankomatowych, w minionym roku kontynuowano proces optymalizacji przestrzennej sieci, kierując się potrzebami klientów oraz potencjałem transakcyjnym otoczenia. Ponadto, w atrakcyjnych ośrodkach turystycznych (latem w miejscowościach nadmorskich, a zimą w górach) uruchomiono instalacje sezonowe z zastosowaniem rozwiązań mobilnych. Aby zapewnić klientom infrastrukturę techniczną na najwyższym poziomie, realizowano kolejne etapy modernizacji sieci, wymieniając starsze bankomaty na egzemplarze najnowszej generacji. Dzięki przeprowadzonym działaniom, bankomaty Banku Zachodniego WBK S.A. cechuje wysoka funkcjonalność - ponad 70% urządzeń spełnia wymogi standardu obsługi kart mikroprocesorowych EMV.

W grudniu 2006 roku wdrożono nowy model operacyjny niezależnej sieci bankomatów funkcjonujący pod nazwą Cashnet24. Stanowi on propozycję banku dla dysponentów lokali handlowych i komercyjnych zainteresowanych instalacją bankomatu w swoim obiekcie.

## **Bankowość Bezpośrednia**

W 2006 roku struktury Bankowości Bezpośredniej koncentrowały się na działaniach dynamizujących sprzedaż produktów dla klientów indywidualnych. Aby ułatwić klientom dokonywanie zakupów przez telefon i internet, modyfikowano odpowiednie procesy sprzedaży, dopracowywano rozwiązania organizacyjno-funkcjonalne oraz przygotowywano do wdrożenia kolejne produkty.

W ramach prac nad rozwojem sprzedaży w internecie, na stronach portalu [www.bzwbk.pl](http://www.bzwbk.pl) uruchomiono dedykowaną stronę Direct24 oraz nawiązano stałą współpracę z wiodącymi, zewnętrznymi portalami finansowymi (Money.pl, Bankier.pl, Onet.pl).

Doradcy Bankowości Bezpośredniej - z siedziby w Środzie Wielkopolskiej i w Warszawie - udzielali informacji o produktach i usługach, wykonywali operacje bankowe, sprzedawali produkty i zapewniali obsługę posprzedażową. Wykorzystując możliwości platformy CRM, zrealizowali 18 kampanii telemarketingowych oraz znaczącą ilość kontaktów proaktywnych zorientowanych na pozyskanie nowych klientów i sprzedaż produktów.

Podjęte w 2006 roku działania i wdrożone projekty wpłynęły na przyspieszenie tempa sprzedaży w kanale internetowym i telefonicznym, w tym głównie produktów kredytowych. W porównaniu z 2005 rokiem, Bankowość Bezpośrednia odnotowała wzrost sprzedaży kart kredytowych o 91% r/r (w ujęciu ilościowym) oraz niezabezpieczonych kredytów gotówkowych o 82% r/r (w ujęciu wartościowym).

## **Zewnętrzne kanały dystrybucji**

W 2006 roku uruchomiono dwa nowe kanały dystrybucji produktów i usług banku tj. sieć sprzedaży mobilnej oraz sieć pośrednika finansowego. Ponadto, opracowano projekt wdrożenia kolejnego kanału – sieci placówek agencyjnych.

### **Sprzedaż mobilna**

Sprzedaż mobilna działa od stycznia 2006 roku w oparciu o samozatrudnionych Doradców Finansowych i kierujących nimi Koordynatorów skupionych w sieci 6 Regionalnych Biur Sprzedaży, których zasięg obejmuje Polskę północną, centralną oraz południowo-wschodnią. Podstawowym zadaniem tej struktury jest pozyskiwanie nowych klientów detalicznych poprzez sprzedaż kart kredytowych i kredytu gotówkowego.

### **Sprzedaż przez sieć pośrednika finansowego**

Podjęcie współpracy z pośrednikiem finansowym wymagało przeprowadzenia szeregu prac wstępnych, które rozpoczęły się jeszcze w 2005 roku. W ramach tych działań, opracowano odrębny proces sprzedaży produktów kredytowych w oparciu o zautomatyzowany system decyzyjny, przygotowano bazę technologiczną i platformę informatyczną. W kwietniu 2006 roku, po przetestowaniu rozwiązań informatycznych, zawarto umowę agencyjną z Domem Finansowym QS i rozpoczęto sprzedaż kredytu gotówkowego za pośrednictwem biur sprzedaży nowego partnera. Do końca 2006 roku nowa sieć sprzedaży objęła 370 agencji, otwierając bankowi dostęp do klientów w mniejszych miejscowościach, gdzie powołanie oddziału nie znajduje ekonomicznego uzasadnienia.

### **Sieć placówek agencyjnych**

W 2006 roku uruchomiono projekt wdrażania sieci placówek agencyjnych realizujących proste usługi finansowe dla klientów detalicznych. W pierwszym etapie projektu planowane jest uruchomienie 100 placówek, które oferować będą podstawowe usługi i produkty finansowe skierowane głównie do klientów detalicznych.

## 5. Rozwój działalności kluczowych spółek zależnych

### BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.

W 2006 roku oszczędności klientów płynęły do funduszy inwestycyjnych szerokim strumieniem w oczekiwaniu ponadprzeciętnych stóp zwrotu przy utrzymującej się koniunkturze giełdowej. Dynamika wzrostu funduszy inwestycyjnych osiągnęła 61% i niewiele odbiegała od historycznego rekordu z roku poprzedniego.

Fundusze inwestycyjne zarządzane przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. rozwijały się w tym okresie w tempie dwukrotnie szybszym niż rynek. Zgromadzone przez nie aktywa zwiększyły wartość o 123% i wyniosły na koniec roku 17 190,2 mln zł. Silny przyrost aktywów zapewniły znakomite wyniki inwestycyjne poszczególnych funduszy Arka BZ WBK oraz podkreślające ten fakt kampanie promocyjne. W warunkach hossy na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, najszybciej rosnącym funduszem z rodziny Arka był Arka BZ WBK Akcji FIO (wzrost wartości aktywów o 265% r/r). Druga pozycja pod względem dynamiki wzrostu przypadła w udziale funduszowi Arka BZ WBK Zrównoważony FIO (+178% r/r), który pozyskał przy tym najwięcej środków i na koniec 2006 roku był największym zarządzanym przez spółkę funduszem z aktywami netto o wartości 5 571,1 mln zł. Fundusz Arka BZ WBK Stabilnego Wzrostu FIO zajął w tej klasyfikacji miejsce trzecie, osiągając wzrost w wysokości 84% r/r. W związku z szybkim napływem środków, udział BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. w rynku wzrósł z 12,6% na koniec 2005 roku do 17,4% rok później, co ugruntowało pozycję podmiotu jako drugiego co do wielkości aktywów towarzystwa funduszy inwestycyjnych w kraju.

W maju 2006 roku utworzony został nowy fundusz inwestycyjny, tj. Arka BZ WBK Funduszy Akcji Zagranicznych FIO, który inwestuje zgromadzone środki w wybrane fundusze inwestycyjne działające na światowych rynkach akcji. Przyjęta przez fundusz strategia pozwala osiągać potencjalnie wysokie zyski, a dzięki geograficznej i branżowej dywersyfikacji inwestycji, eliminuje ryzyko związane z uzależnieniem od koniunktury na jednym rynku. Spółka uruchomiła ponadto dwa subfundusze funduszu LUKAS FIO, tj. Subfundusz Lukas Lokacyjny i Subfundusz Lukas Akcyjny, które udostępnione zostały w placówkach Lukas Bank S.A. w listopadzie ubiegłego roku.

W 2006 roku sieć sprzedaży funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK została powiększona o placówki trzech kolejnych dystrybutorów, tj. BRE Bank S.A. Private Banking, Bankowy Dom Maklerski PKO BP S.A. oraz Bank Millennium S.A.

W lutym 2006 roku BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. otrzymało statuetkę „Byka i niedźwiedzia” przyznaną przez „Gazetę Giełdy Parkiet” za osiągnięcie najwyższych rocznych stóp zwrotu w trzech kategoriach: fundusz akcji, zrównoważony i stabilnego wzrostu. Rok później, w dniu 6 lutego 2007 roku, spółkę nagrodzono po raz kolejny statuetką „Byka i niedźwiedzia” dla najlepszego towarzystwa funduszy inwestycyjnych w 2006 roku. Na podium znalazło się sześć zarządzanych przez towarzystwo funduszy: Lukas Dynamiczny Polski, Arka BZ WBK Zrównoważony FIO, Lukas Stabilnego Wzrostu, Arka BZ WBK Stabilnego Wzrostu FIO, Arka BZ WBK Obligacji FIO i Arka BZ WBK Obligacji Europejskich FIO. „Parkiet” wyróżnił nie tylko BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., ale również specjalistów zarządzających najlepszymi funduszami w poszczególnych kategoriach. Dwóm z nich przyznano złote portfele za najwyższe stopy zwrotu osiągnięte przez poszczególne fundusze.

Ponadto, w corocznym rankingu „Rzeczpospolitej” BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. po raz trzeci z rzędu zostało uznane za najlepszą instytucję finansową w kategorii towarzystw funduszy inwestycyjnych, („BZWBK AIB: na czele po raz trzeci z rzędu” z dnia 14.06.2006r.). Kapituła rankingu, złożona z praktyków i teoretyków rynku finansowego i kapitałowego, kompleksowo oceniła funkcjonujące w Polsce towarzystwa funduszy inwestycyjnych, biorąc pod uwagę takie aspekty działalności jak: tempo wzrostu aktywów zarządzanych funduszy, sytuację finansową spółek, wyniki inwestycyjne funduszy, a także jakość i innowacyjność oferty.

### BZ WBK AIB Asset Management S.A.

Wysokie zainteresowanie klientów inwestycjami giełdowymi miało pozytywny wpływ na sprzedaż indywidualnych portfeli oferowanych przez spółkę BZ WBK AIB Asset Management S.A., powodując wzrost ich ilości i wartości odpowiednio o 75% oraz 207% w stosunku rocznym. Najbardziej dynamicznie rosły aktywa portfeli akcyjnych (317%) i zrównoważonych (+229%).



Na koniec grudnia 2006 roku wartość aktywów pod zarządzaniem BZ WBK AIB Asset Management S.A., łącznie z funduszami inwestycyjnymi BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., wzrosła w porównaniu z końcem ubiegłego roku o 130% do poziomu 19 496,9 mln zł.

### **Dom Maklerski BZ WBK S.A.**

W 2006 roku na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych utrzymywała się bardzo dobra koniunktura, która przełożyła się na wysokie wzrosty indeksów giełdowych oraz rekordowe obroty na rynku akcji.

Podobnie jak giełda, Dom Maklerski BZ WBK S.A. odnotował najwyższe w swojej dotychczasowej historii obroty z tytułu akcji, osiągając przy tym szybsze niż rynek tempo wzrostu (o 4,2 p.p.). Wartość obrotów wyniosła 37,9 mld zł i przekroczyła poziom poprzedniego roku o 84%. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie uhonorowała Dom Maklerski BZ WBK S.A. nagrodą za najwyższy (12-procentowy) udział w rynku akcji w 2006 roku bez transakcji animatora rynku. Uwzględniając takie transakcje, spółka zajęła drugą pozycję pod względem wartości rocznych obrotów. Wzrost obrotów i udziału w rynku to wynik poszerzenia bazy polskich klientów instytucjonalnych, zwiększenia aktywności zagranicznych klientów instytucjonalnych oraz uaktywnienia klientów indywidualnych.

Na rynku kontraktów terminowych, który jest drugim co do ważności rynkiem giełdowym w Polsce, Dom Maklerski BZ WBK S.A. pośredniczył w zawarciu 1 512,4 tys. kontraktów, co oznacza wzrost w stosunku rocznym o 7% i przekłada się na udział w rynku w wysokości 11,9% (wobec 13,2% w 2005 roku). Na uwagę zasługuje też rozszerzenie udziału spółki w rynku opcji z 9,8% w 2005 roku do 12,9%. Na obu wspomnianych rynkach Dom Maklerski BZ WBK S.A. zajął trzecią pozycję w kraju.

W 2006 roku Dom Maklerski BZ WBK S.A. przeprowadził szereg ofert sprzedaży akcji spółek na rynku pierwotnym. Największe z nich według pozyskanych środków finansowych to: RUCH S.A. (143 mln zł), PBG S.A. (138 mln zł), Barlinek S.A. (103 mln zł) i Hydrobudowa Śląsk S.A. (76 mln zł).

W 2006 roku spółka utrzymała pozycję lidera na polskim rynku podmiotów maklerskich pod względem ilości prowadzonych rachunków internetowych. Ich liczba wzrosła o 64% w stosunku rocznym i na koniec grudnia 2006 roku wyniosła 35,5 tys. Poprawił się ponadto wskaźnik migracji transakcji klientów indywidualnych do zdalnych kanałów dystrybucji (90%).

Dzięki wysokim wpływom z prowizji brokerskiej, rynku pierwotnego, działalności animatora oraz przychodom z pozostałych obszarów działalności, Dom Maklerski BZ WBK S.A. wygenerował najwyższe w swej dotychczasowej historii wyniki finansowe.

### **BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing S.A.**

Spółki leasingowe Banku Zachodniego WBK S.A. oferują produkty finansujące szeroki zakres środków trwałych. Dzięki wsparciu kapitałowemu banku, są też w stanie sprostać wyzwaniom rynku finansowania inwestycji.

Każda z wyżej wymienionych spółek specjalizuje się w finansowaniu odrębnych kategorii przedmiotowych. BZ WBK Finanse & Leasing S.A. koncentruje się na leasingu maszyn i urządzeń oraz komputerów i sprzętu biurowego dla przedsiębiorstw. Posiada też ofertę specjalną dla wybranych grup zawodowych oraz umożliwia leasing nieruchomości. BZ WBK Leasing S.A. zajmuje się finansowaniem pojazdów i środków transportu na rzecz firm oraz klientów indywidualnych.

Obie spółki starają się zdobyć przewagę konkurencyjną, rozszerzając i modyfikując ofertę produktów, optymalizując procesy sprzedaży i rozwijając kanały dystrybucji.

Na początku 2006 roku spółka BZ WBK Leasing S.A. wdrożyła pożyczkę na samochód w sieci oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. na terenie całego kraju. Nowy produkt stanowi ważne uzupełnienie oferty banku dla klientów indywidualnych w zakresie finansowania pojazdów. Ponadto, mając na względzie oczekiwania i wygodę klientów, spółka zmodyfikowała procedurę uproszczoną finansowania samochodów dla podmiotów gospodarczych.

BZ WBK Finanse & Leasing S.A. wprowadziła natomiast - we współpracy z dostawcami - atrakcyjną ofertę w zakresie finansowania wybranych maszyn. Uzupełniła też paletę produktów dla klientów finansujących inwestycje, włączając do niej leasing nieruchomości.

W 2006 roku ww. spółki oddały w leasing aktywa netto w wysokości 1 194,7 mln zł, tj. o 29% więcej niż w roku poprzednim. Zgodnie z tendencjami rynkowymi, odnotowano w tym okresie szybki

wzrost sprzedaży maszyn i urządzeń (+31%), co oprócz sprzyjających czynników zewnętrznych (konjunktura gospodarcza i rozwój inwestycji) jest zasługą walorów oferty leasingowej (m.in. finansowanie inwestycji z wykorzystaniem funduszy strukturalnych). W dobrym tempie rozwijał się też leasing pojazdów (+28%).

W 2006 roku spółka BZ WBK Finanse i Leasing S.A. uplasowała dwie serie obligacji o łącznej wartości nominalnej 46,9 mln zł, kontynuując publiczny program emisji. W ramach odrębnego programu emisji, spółka BZ WBK Leasing S.A. sprzedała jedną serię obligacji na kwotę 46,4 mln zł. Wyemitowane obligacje to papiery kuponowe, na okaziciela, o jednostkowej wartości 100 zł i terminie zapadalności 3 lat. Pozyskane środki zostały wykorzystane do finansowania rozwijającej się działalności podstawowej spółek. W lutym 2006 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. otrzymała nagrodę Prezesa Zarządu MTS-CeTO za „największą innowacyjność emisyjną na rynku papierów wartościowych CeTO w 2005 roku”, m.in. za emisję obligacji spółek leasingowych wchodzących w skład grupy kapitałowej.

### **BZ WBK Faktor Sp. z o.o.**

Spółka BZ WBK Faktor Sp. z o.o. świadczy usługi faktoringu z regresem i bez regresu, w tym: nabywanie wierzytelności handlowych klientów wobec ich odbiorców, zarządzanie portfelem nabytych wierzytelności, finansowanie bieżącej działalności klientów, monitorowanie spłat i dochodzenie wierzytelności, przejęcie ryzyka niewypłacalności oraz opóźnienia w zapłacie odbiorców. W minionym roku zestaw ten poszerzono o faktoring eksportowy oraz rozpoczęto prace nad uruchomieniem dyskonta faktur oraz faktoringu zagranicznego w systemie dwóch faktorów. Jednocześnie, spółka zintensyfikowała współpracę z siecią oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A., kontynuowała program szkolenia zatrudnionych tu doradców oraz wspólne z bankiem zrealizowała dwie kampanie sprzedażowe.

W 2006 roku wartość skupionych wierzytelności wyniosła 785,4 mln zł i była o 20% wyższa w porównaniu z poprzednim rokiem. Pod względem wielkości obrotów faktoringowych, podmiot uplasował się na piątym miejscu w kraju z udziałem w rynku w wysokości 5,7%. Wzrost obrotów oraz zaangażowania z tytułu udzielonego finansowania możliwy był dzięki pozyskaniu nowych klientów oraz wyższej aktywności dotychczasowych.

### **BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.**

W 2006 roku spółka BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. kontynuowała działalność w zakresie zarządzania portfelem inwestycji kapitałowych. W kwietniu 2006 roku podmiot ten zbył na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie 2 mln sztuk akcji TIM S.A. za cenę jednostkową 12,30 zł, realizując przychód w wysokości 24,6 mln zł.

## VI. Strategia na lata 2007-2010

### Podstawowe założenia strategii

Strategia Banku Zachodniego WBK S.A. na lata 2007–2010 jest kontynuacją strategii „Po pierwsze klient” wypracowanej przez bank w 2001 roku i wdrażanej w kolejnych latach. Główne przesłanie uaktualnionej strategii wyraża misja banku w niezmiennym brzmieniu:

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

Nie uległy też zmianie podstawowe założenia strategiczne, w tym przekonanie, iż warunkiem niezbędnym do osiągnięcia nadzwyczajnego wzrostu zysku jest wykreowanie takiej propozycji produktów i usług dla klientów, która wyróżni się na rynku pod względem:

- relacji z klientem,
- poziomu oferty produktowej,
- jakości obsługi,
- optymalizacji procesów.

Rozwój zdefiniowanych wyżej aspektów oferty powinien zapewnić bankowi wysoką pozycję na polskim rynku usług finansowych, przy czym pożądany udział w rynku klientów indywidualnych oraz firm określono na poziomie 10%. Przy stałym nacisku na jakość procesu zarządzania ryzykiem, wyróżniająca się oferta dla klientów powinna stać się również źródłem dodatkowej wartości dla akcjonariuszy.

### Relacje z klientami

Bank Zachodni WBK S.A. zamierza umacniać swój wizerunek banku uniwersalnego, dysponującego pełną gamą usług finansowych dla klientów indywidualnych oraz firm. Szeroka oferta produktowa stanowi fundament, na którym budowane będą trwałe relacje z klientami, przy wsparciu i konsekwentnej realizacji Programu Segmentacji i CRM.

Plany na kolejne lata przewidują rozszerzenie funkcjonalności narzędzi informatycznych wykorzystywanych przez bank w procesie zarządzania relacjami z klientami. Wiedza zgromadzona w systemach pomoże doradcom lepiej przewidywać potrzeby klientów, nawiązywać i pogłębiać relacje z nimi oraz maksymalnie skracać i upraszczać procedury obsługi. W celu podniesienia efektywności zarządzania relacjami z klientami oraz wewnętrznych procesów decyzyjnych wprowadzone zostaną narzędzia do pomiaru rentowności, wykonywania analiz statystycznych oraz prognozowania. Dzięki podjętym działaniom, wzrośnie zdolność banku do oferowania klientom odpowiednich produktów we właściwym czasie poprzez najbardziej efektywny kanał dystrybucji. Umożliwi to realizację zasadniczego celu banku, jakim jest pozyskiwanie ściśle określonych grup klientów oraz utrzymanie lojalności dotychczasowych, przy jednoczesnym wzroście rentowności.

### Oferta produktów i usług banku oraz ich dystrybucja

#### Kierunki rozwoju produktów dla klientów indywidualnych

Strategia banku wskazuje dwa podstawowe źródła pozyskiwania klientów indywidualnych tj. segment osób wchodzących w życie oraz segment osób dojrzałych o ponadprzeciętnych dochodach. Przewiduje ponadto liczne działania mające na celu podniesienie atrakcyjności usług i produktów detalicznych.

Bank dąży do osiągnięcia zrównoważonego wzrostu portfela produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych w skali całej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. W tym celu będzie kontynuować dotychczasowe kierunki rozwoju, a więc udostępniać klientom kompleksową ofertę (produkty własne oraz spółek zależnych) umożliwiającą dywersyfikację portfeli, rozwijać efektywność i jakość działań sprzedażowych i promocyjnych, dbać o odpowiedni poziom przygotowania pracowników oraz realizować model dystrybucji oparty na profesjonalnym doradztwie. Ponadto, we współpracy z



BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., powstanie nowa oferta inwestycyjna dla osób zamożnych oparta na funduszach zamkniętych. Klienci indywidualni uzyskają też dostęp do atrakcyjnych rynków i branż poprzez otwarte fundusze ARKA inwestujące w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Rozszerzona zostanie również oferta w zakresie produktów alternatywnych, do których zaliczane są fundusze nieruchomości. Koszyk produktów o charakterze oszczędnościowo-inwestycyjnym uzupełnią ubezpieczenia typu inwestycyjnego, które służyć będą pomnażaniu kapitału klienta.

W obsłudze kredytu mieszkaniowego bank zamierza zredukować koszt i czas podejmowania decyzji kredytowej, podnieść jakość doradztwa oraz rozwinąć sieć dystrybucji z udziałem najważniejszych uczestników rynku nieruchomości (deweloperów, pośredników, brokerów). W celu wzmocnienia pozycji banku na krajowym rynku kart kredytowych, zwiększona zostanie dostępność kart dla klientów zewnętrznych, wzrośnie efektywność sprzedaży w zewnętrznych i wewnętrznych kanałach dystrybucji oraz aktywność promocyjna banku. Poprzez system zachęt dla klientów, bank dążyć będzie do podniesienia częstotliwości użycia kart w codziennych transakcjach płatniczych. W obszarze kredytów gotówkowych, punkt ciężkości zostanie położony na intensyfikację sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji (przez internet, telefon, samodzielnych doradców, sieć pośredników) oraz realizację kampanii sprzedażowych adresowanych do precyzyjnie zdefiniowanych grup docelowych.

W ramach linii biznesowej bancassurance, ambicją banku jest wyznaczanie standardów na rynku ubezpieczeń kredytobiorców poprzez konstrukcję najlepszej w swojej klasie oferty i dynamizację dochodów. Duży potencjał własnej bazy klientów oraz implementacja odpowiednich rozwiązań CRM umożliwią też rozwój ubezpieczeń oferowanych przez telefon i internet.

Bank planuje ponadto dalszą optymalizację procesu otwierania kont osobistych oraz różnorodne działania wzmacniające lojalność klientów.

### **Kierunki rozwoju produktów dla klientów instytucjonalnych**

Ambicją banku jest dynamizacja akcji kredytowej przy zachowaniu wysokiej jakości portfela. W latach 2007-2010 oczekiwany jest wzrost należności kredytowych od klientów instytucjonalnych na poziomie rejestrowanym w „starych” krajach Unii Europejskiej. Rozwój aktywności kredytowej będą wspierały liczne inicjatywy, w tym doskonalenie oferty w zakresie finansowania nieruchomości dochodowych, finansowanie inwestycji wspieranych środkami UE, rozszerzanie zakresu kredytowania i wiedzy nt. sektora rolnego, stałe podnoszenie umiejętności kredytowych doradców MSP. Ponadto, klienci instytucjonalni uzyskają dostęp do szerszej gamy produktów leasingowych i faktoringowych.

### **Kierunki rozwoju kanałów dystrybucji**

Strategia „Po pierwsze Klient” przewiduje wzrost organiczny banku w oparciu o zintegrowany rozwój wszystkich kanałów dystrybucji. W nadchodzących latach planowany jest istotny rozwój sieci oddziałów, głównie w lokalizacjach o dużym potencjale biznesowym, pozostających poza strefą wpływów banku. Równolegle z ekspansją geograficzną, bank wprowadzi nowy model obsługi w swoich placówkach oraz zaproponuje specjalną ofertę produktową, uwzględniając potrzeby najbardziej wymagających klientów indywidualnych (Private Banking i Personal Banking). Z myślą o klientach korzystających głównie z tradycyjnych usług i produktów bankowych, uruchomiona zostanie sieć placówek agencyjnych oferujących proste operacje finansowe np. realizację płatności, obsługę konta osobistego z kartami debetowymi, kredyty gotówkowe.

Bank planuje intensywny rozwój struktur sprzedaży w Bankowości Bezpośredniej. Kontynuowane będą też prace nad rozszerzaniem funkcjonalności ułatwiających klientom zakup produktów. W oparciu o platformę CRM, bankowość telefoniczna i internetowa zostanie mocniej zintegrowana z siecią placówek w celu stworzenia spójnego systemu zarządzania relacjami z klientem. Zewnętrzne kanały dystrybucji tj. sieć sprzedaży mobilnej (usługi doradców finansowych) oraz biura sprzedaży pośredników finansowych będą sukcesywnie rozbudowywane i staną się docelowo ważnym źródłem pozyskiwania klientów oraz sprzedaży nowych produktów. Bank zamierza ponadto zwiększyć ilość Centrów Bankowości Korporacyjnej, skracając dystans dzielący klientów korporacyjnych z poszczególnych regionów kraju i obsługujących ich doradców.

## Jakość obsługi

Nadrzędnym celem strategii jest budowa ogólnopolskiej marki banku, która wyróżni się na rynku i będzie rozpoznawalna ze względu na elastyczne podejście do potrzeb i oczekiwań klientów. Warunkiem niezbędnym do wykreowania i utrwalenia takiej percepcji banku jest koncentracja na trzech atrybutach: Godny Zaufania, Partnerski, Innowacyjny.

Aby zasłużyć na opinię godnego zaufania, Bank Zachodni WBK S.A. stara się zapewnić klientom obsługę spełniającą bardzo wysokie wymagania pod względem bezpieczeństwa, niezawodności, przejrzystości polityki cenowej, jasnej i uczciwej komunikacji. Innowacyjność banku wyraża się natomiast w dążeniu do ciągłego doskonalenia oferty produktowej oraz wykorzystywania najnowszych technologii z myślą o coraz lepszym zaspokajaniu potrzeb klientów.

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 podwyższania jakości obsługi klientów oraz racjonalizacji, upraszczania i podnoszenia wydajności procesów wewnętrznych. Jakość obsługi podlegać będzie nadal regularnym przeglądom i doskonaleniu z użyciem następującego zestawu narzędzi: wyznaczanie standardów jakości obsługi, badanie poziomu satysfakcji/oczekiwań klientów, realizacja programów poprawiających jakość obsługi, działalność Rzecznika Klienta.

## Optymalizacja procesów

Realizacja biznesowych celów strategicznych banku wymaga zapewnienia najwyższej jakości obsługi informatycznej. Dlatego też, wśród działań strategicznych znalazły się m.in. budowa zintegrowanego, kontekstowego środowiska oddziałowego, umożliwiającego szybkie wprowadzanie nowych procesów biznesowych, skrócenie czasu uruchamiania nowych placówek oraz zmniejszenie kosztów ich otwarcia. Bank zamierza kontynuować procesy centralizacyjne platform informatycznych w celu zminimalizowania kluczowych rodzajów ryzyka i zwiększenia szybkości realizacji usług informatycznych. Ponadto, ambicją banku jest stałe podnoszenie jakości danych w bankowych systemach informatycznych oraz wypracowanie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001 dla procesu wytwarzania i integracji oprogramowania.

Bank będzie kontynuował rozpoczęty w 2006 roku program certyfikacji kluczowych procesów biznesowych w oparciu o normę ISO 9001, stanowiącą jeden z fundamentów zarządzania procesowego w organizacji. W centrum uwagi w dalszym ciągu znajdować się będzie pomiar procesów oraz ich ciągłe doskonalenie. Kolejne procesy zostaną usprawnione w oparciu o metodologię Lean Six Sigma, czego efektem będzie dalszy wzrost jakości świadczonych przez bank usług.

Zgodnie ze strategią kredytową banku, planowana jest dalsza centralizacja obsługi kredytów oraz doskonalenie procesów operacyjnych związanych z centralną sprzedażą produktów bankowych przez zdalne i zewnętrzne kanały dystrybucji (internet, telefon, pośrednicy, agenci). Wraz z nowym systemem dla Obszaru Bankowości Korporacyjnej, udoskonalony zostanie model obsługi klienta korporacyjnego. Optymalizacja i centralizacja przewidziana jest również dla innych procesów bankowych, co zwiększy efektywność działania banku i ograniczy ryzyko.

Bank będzie kontynuował konsekwentne zarządzanie kosztami w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. poprzez planowanie i kontrolę wykonania budżetów kosztów operacyjnych, wdrażanie inicjatyw oszczędnościowych oraz realizację i doskonalenie procesów zakupowych.

## VII. Zarządzanie ryzykiem

### 1. Zarządzanie kapitałem

Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. zakłada utrzymywanie mocnej pozycji kapitałowej (w wysokości przewyższającej poziom minimalny wymagany ze względu na poszczególne rodzaje ryzyk towarzyszących prowadzonej działalności) oraz efektywne wykorzystanie kapitału w celu zapewnienia wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy.

Zgodnie z obowiązującym prawem bankowym, zarówno Bank Zachodni WBK S.A. jak i Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. są zobowiązane do utrzymywania współczynnika wypłacalności na poziomie nie niższym niż 8%.

Na dzień 31 grudnia 2006 roku współczynnik wypłacalności banku ukształtował się na poziomie 13,79%, natomiast dla grupy kapitałowej wyniósł on 15,47%, co potwierdza bezpieczną pozycję zarówno podmiotu dominującego, jak i całej grupy.

Na koniec 2006 roku zasoby kapitałowe Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 3 613,2 mln zł i były wyższe o 424,3 mln zł w porównaniu do stanu z 31 grudnia 2005 roku. Natomiast kapitały grupy wzrosły o 640,3 mln zł do poziomu 4 076,7 mln zł na koniec 2006 roku.

Skala wzrostu zasobów kapitałowych w 2006 roku w odniesieniu do lat ubiegłych jest pochodną następujących czynników: znacznego wzrostu wyniku okresu bieżącego, aktualizacji wyceny inwestycji banku w podmioty z Grupy Commercial Union oraz rekordowej dywidendy (6 zł na akcję) wypłaconej z zysku za 2005 rok.

### 2. Zarządzanie ryzykiem finansowym

Głównym celem zarządzania ryzykiem finansowym jest prowadzenie efektywnej działalności pozwalającej na rozwój w ramach wyznaczonych parametrów ryzyka. Zarządzanie ryzykiem odbywa się 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 Polityk Kredytowych 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 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 grożących pogorszeniem jakości portfela kredytowego.

#### Forum Polityk Kredytowych

W ramach zarządzania ryzykiem kredytowym, w Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonuje Forum Polityk Kredytowych, 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. 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.

Nowe modele oceny ryzyka kredytowego wykorzystywane są przez bank dla najistotniejszych portfeli kredytowych, w tym klientów korporacyjnych, MSP, kredytów mieszkaniowych, kredytów gotówkowych, kart kredytowych i limitów w kontaktach osobistych. Trwają prace nad budową narzędzi – zgodnych z wymogami Komitetu Bazylejskiego - dla pozostałych portfeli, tj. dla portfela na finansowanie nieruchomości dochodowych i jednostek samorządowych.

## **Tworzenie rezerw**

Zarówno w Banku Zachodnim WBK S.A. jak i w spółkach zależnych rezerwy tworzone są według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości/Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF). Odzwierciedlają one utratę wartości aktywów kredytowych, która zostaje uznana w przypadku, gdy bank posiada obiektywny dowód na to, że nie będzie w stanie odzyskać należności zgodnie z zawartą umową kredytową. 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. Aktualnie, dla wszystkich istotnych portfeli kredytowych wdrażane są kolejno modele wyceny ryzyka oparte o metodologię EVA (Economic Value Added).

## **Proces podejmowania decyzji kredytowych**

Proces podejmowania decyzji kredytowych, jako element zarządzania ryzykiem, opiera się na systemie Indywidualnych Kompetencji Kredytowych dostosowanych do wiedzy i doświadczenia pracowników oraz obszarów działalności kredytowej banku (bankowość 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. Funkcje związane z podejmowaniem decyzji kredytowych oraz funkcje sprzedażowe łączone są tylko na poziomie Bankowości Oddziałowej i ograniczają się do ściśle określonych kwot zaangażowań. Podejmowanie decyzji kredytowej 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 mieszkaniowych. Wdrożone techniki scoringowe są stale udoskonalane, co wpływa na polepszenie zarządzania ryzykiem, przyspieszenie procesów decyzyjnych, a także lepsze spełnianie wymogów rekomendacji Komitetu Bazylejskiego oraz Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

## **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 rynkowego 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. 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 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 dokonuje transakcji (m.in. na rynku międzybankowym, papierach wartościowych, transakcjach pochodnych) w celu utrzymania ryzyka na akceptowalnym poziomie.

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) wartości ekonomicznej transakcji lub portfela transakcji w wyniku wystąpienia niekorzystnej zmiany parametrów rynkowych. 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% wartości funduszy własnych, natomiast PMS związana z ryzykiem kursowym nie może przekroczyć 0,5% wartości 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 przewidywanych wpływów środków przez przewidywane wpływy i/lub sprzedaż aktywów płynnych (głównie papierów dłużnych) w momencie wystąpienia wyjątkowych lub trudnych sytuacji, wynikających z działania czynników wewnętrznych (np. nagły wzrost wartości uruchamianych kredytów w ramach przyznanych 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 zmodyfikowanej luki płynności.

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.

W przypadku wystąpienia niespodziewanych trudności płynnościowych - spowodowanych czynnikami zewnętrznymi lub wewnętrznymi - Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego 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 - w całej grupie kapitałowej.

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego 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).

- 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 nim, zapobiegania przestępstwom, bezpieczeństwa informacji, raportowania i wyciągania wniosków ze strat operacyjnych, ochrony danych osobowych, prania brudnych pieniędzy, akceptacji produktów i projektów.

Bank nadzoruje też wdrażanie - w skali grupy kapitałowej - polityki w zakresie zarządzania ciągłością działania, analizuje potrzeby, przygotowuje i regularnie testuje plany odtwarzania działalności.

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, jak również w obszarze wypełniania wymogów tzw. Nowej Umowy Kapitałowej.

## VIII. Zasoby ludzkie i system wartości

### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### Zasoby ludzkie

Według stanu na 31 grudnia 2006 roku, zatrudnienie w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wynosiło 7 955 etatów, tj. o 301 więcej niż rok wcześniej. Wzrost zatrudnienia w banku (o 263 etaty) jest wynikiem rozszerzenia zakresu i skali działalności operacyjnej, w tym rozwoju nowych kanałów dystrybucji. Ruchy kadrowe powstały też w procesie optymalizacji efektywności jednostek biznesowych m.in. poprzez alokację zasobów odpowiednio do potrzeb i potencjału biznesowego lokalnych rynków. Spółki zależne zwiększyły ilość etatów (o 38) w konsekwencji dynamicznego rozwoju biznesu i wzrostu nakładów pracy.

Bank kontynuuje realizację Procesu Zarządzania Efektywnością Pracy, który wrósł w kulturę organizacji, jest pozytywnie oceniany przez pracowników i przynosi oczekiwane rezultaty. Dzięki procesowi 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.

Bank przykładą dużą wagę do doskonalenia umiejętności i kompetencji pracowników. Realizowane szkolenia są odpowiedzią na potrzeby biznesu i zgodne z priorytetami strategicznymi banku. Spójność celów szkoleniowych i strategicznych zapewnia proces planowania i koordynacji szkoleń w skali całego banku z udziałem przedstawicieli kluczowych obszarów biznesu i bankowości oddziałowej. Zintegrowany plan szkoleń ułatwia sprawną obsługę logistyczną oraz monitorowanie jakości i kosztów szkoleń. W 2006 roku zdecydowaną większość projektów szkoleniowych skierowano do pracowników oddziałów, przy czym 67% uczestników rekrutujących się z sieci placówek banku zostało przeszkolonych w systemie e-learning. Szkolenia dla oddziałów obejmowały następujące bloki tematyczne: obsługa kredytów hipotecznych, techniki sprzedaży, Standardy 2006+, kredytowanie małych i średnich przedsiębiorstw, kredytowanie branży rolnej, ubezpieczenia, usługi maklerskie i skarbu. W Centrum Wsparcia Biznesu skoncentrowano się natomiast na doskonaleniu specjalistycznej wiedzy i umiejętności w zakresie standardów i modeli jakości, zaawansowanej analizy kredytowej, oceny projektów inwestycyjnych. W 2006 roku kontynuowano inicjatywy rozwojowe kierowane do określonych grup pracowniczych, w tym Program Rozwojowy dla Dyrektorów, program „Liderzy przyszłości”, program dla nowo mianowanych menedżerów oraz program adaptacyjny dla nowych pracowników. Ponadto, w ramach Programu Rozwoju Liderów, członkowie zarządu wzięli udział w programach szkoleniowych dotyczących rozwoju osobistego. Dla pozostałej kadry kierowniczej najwyższego szczebla zorganizowano udział w Ośrodkach Rozwoju, uczestnikom przekazano informację zwrotną na temat ich wyników oraz wspólnie zaplanowano rozwój osobisty każdego z nich. Inwestycje w rozwój kadry kierowniczej znalazły odzwierciedlenie w wynikach ostatniego badania opinii pracowników, którzy znacznie wyżej niż w poprzednim roku ocenili styl zarządzania w banku i jego stymulujący wpływ na poziom zaangażowania w pracę.

Łącznie, lista uczestników szkoleń i programów rozwojowych zorganizowanych w 2006 roku dla pracowników Banku Zachodniego WBK S.A. zamknęła się liczbą 44,9 tys.

W 2006 roku Bank Zachodni WBK S.A. został wyróżniony prestiżową nagrodą - godłem „Inwestor w Kapitał w Ludzki”. Program podkreśla znaczenie inwestycji w kapitał ludzki jako najcenniejszego dobra przedsiębiorstwa i rozpowszechnia najlepsze praktyki w zakresie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce.

### 2. System wartości

#### Kodeks Etyki Biznesu

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.

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 wspiera programy charytatywne i sponsoringowe.

Wraz z wdrożeniem Kodeksu Etyki Biznesu, bank uruchomił specjalne kanały komunikacyjne, poprzez które pracownicy mogą się konsultować w związku z wątpliwościami natury etycznej oraz zgłaszać wszelkie problemy.

## **Kultura organizacji**

### **Zachowania korporacyjne**

Kluczowym elementem strategii marki Banku Zachodniego WBK S.A. jest stałe wzmacnianie pożądanych zachowań korporacyjnych wewnątrz organizacji. Podejmowane są różnorodne działania wspierające rozwój kultury wewnętrznej banku zgodnie z jego podstawowymi wartościami, tj. Godny Zaufania, Partnerski, Innowacyjny. W I półroczu minionego roku wszystkich pracowników banku zapoznano z wytycznymi strategii „Po pierwsze Klient” na 2006 rok oraz przeprowadzono kaskadową komunikację celów i zadań banku do poziomu poszczególnych zespołów i pracowników. Realizacja tych zadań była następnie monitorowana w ramach Procesu Zarządzania Efektywnością Pracy. W trakcie roku uruchomiono też kolejną edycję programu dla zespołów Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. „Warto być razem”, który ma na celu wyróżnienie zespołów mających wybitne osiągnięcia w realizacji strategii „Po pierwsze klient”, a także promowanie wzorcowych wartości i zachowań.

### **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.

## **Zasady ładu korporacyjnego**

Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega wszystkich zasad ładu korporacyjnego zawartych w dokumencie „Dobre Praktyki w spółkach publicznych 2005” i wprowadzonych Uchwałą Rady Giełdy Nr 44/1062/2004. 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**

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. Głównym przedmiotem troski banku jest rozwój zainteresowań i talentów podopiecznych. Realizacja programu odbywa się

dwutorowo, tj. poprzez inicjatywy własne banku oraz wsparcie finansowe przyznawane organizacjom niosącym pomoc dzieciom.

Wśród przedsięwzięć własnych banku na uwagę zasługują warsztaty artystyczne dla dzieci z tzw. środowisk trudnych „Mój świat po obu stronach kamery z BZWBK” oraz „Akademia Banku Dziecięcych Uśmiechów” czyli finansowanie lekcji języka angielskiego dla dzieci z ubogich rodzin. Od stycznia do kwietnia prowadzona była akcja „Uśmiech za 1%” w ramach rozliczeń podatku dochodowego. Zgromadzone pieniądze przeznaczono m.in. na organizację wypoczynku letniego dla ubogich dzieci. W 2006 roku uruchomiono drugą już edycję programu stypendialnego „Bank Dziecięcych Uśmiechów”, w ramach którego fundowane są stypendia dla wybitnie uzdolnionych uczniów w takich dziedzinach jak: nauka, sport, muzyka i sztuka.

## IX. Ważniejsze wydarzenia i uwarunkowania wewnętrzne

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

Według danych w posiadaniu Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 19 lutego 2007 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	70,5%	51 413 790	70,5%
Pozostali akcjonariusze	21 546 494	29,5%	21 546 494	29,5%
<b>Razem</b>	<b>72 960 284</b>	<b>100%</b>	<b>72 960 284</b>	<b>100%</b>

### 2. Organy władzy

#### Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

W dniu 4 kwietnia 2006 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 2005 rok. Przyjęło też sprawozdanie z działalności rady nadzorczej oraz funkcjonujących w jej ramach komitetów, a także sprawozdanie rady z badania raportu rocznego banku i grupy kapitałowej oraz ocenę działalności tych podmiotów za okres 2005 roku. Uchwalono ponadto podział zysku netto i wypłatę dywidendy oraz udzielono członkom zarządu i rady nadzorczej absolutorium z wykonania obowiązków w 2005 roku. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy wprowadziło trzyletni Program Motywacyjny adresowany do przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej banku i spółek zależnych przyczyniających się istotnie do wzrostu wartości Banku Zachodniego WBK S.A. Program uprawnia uczestników do nabycia obligacji z prawem pierwszeństwa oraz do warunkowego nabycia - po preferencyjnej cenie - akcji wyemitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału. Aby umożliwić realizację Programu Motywacyjnego, Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. podjęło uchwałę o emisji obligacji z prawem pierwszeństwa oraz warunkowym podwyższeniu kapitału zakładowego o maksymalną kwotę 2 mln zł w drodze emisji nowych akcji zwykłych na okaziciela. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy zaakceptowało zmiany do statutu spółki i przyjęło jednolity tekst tego dokumentu. Wprowadzone zmiany wynikały z potrzeb biznesu oraz obowiązku dostosowania organizacji do nowych regulacji prawa bankowego. Dotyczyły one systemu kontroli wewnętrznej w banku, podziału kompetencji między członków zarządu oraz rozszerzenia przedmiotu działalności banku o działalność maklerską i pośrednictwo w tym zakresie.

## Rada Nadzorcza

Poniżej zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2006 roku.

L.p.	Skład	Funkcja w Radzie Nadzorczej
1.	Aleksander Szwarc	Przewodniczący Rady Nadzorczej
2.	Gerry Byrne	Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej
3.	Kieran Crowley	Członek Rady Nadzorczej
4.	Waldemar Frąckowiak	Członek Rady Nadzorczej
5.	Aleksander Galos	Członek Rady Nadzorczej
6.	John Power	Członek Rady Nadzorczej
7.	Jacek Ślotała	Członek Rady Nadzorczej

Wymienione osoby zostały powołane przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 14 kwietnia 2005 roku na nową trzyletnią kadencję. Razem z powyższym składem desygnowany został Pan Declan McSweeney, który nie został ujęty w powyższym wykazie w związku z rezygnacją z funkcji członka rady nadzorczej w dniu 28 grudnia 2006 ze skutkiem od 31 grudnia 2006 roku.

Na dzień 31 grudnia 2006 roku 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 wspólnych posiedzeń, Członkowie Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. pracowali w wyłonionych ze swego składu komitetach, 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 oraz funkcjonujących w jej ramach komitetów za okres 2005 roku wraz ze sprawozdaniem rady z badania raportu rocznego banku i grupy kapitałowej oraz oceną ich działalności w 2005 roku opublikowano w raporcie bieżącym nr 27/2006 zawierającym treść uchwał powziętych przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy z dnia 4 kwietnia 2006 roku.

## Zarząd

Poniżej zaprezentowano skład Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2006 roku.

L.p.	Skład	Funkcja w Zarządzie
1.	Jacek Kseń	Prezes Zarządu
2.	Declan Flynn	Członek Zarządu
3.	Michał Gajewski	Członek Zarządu
4.	Justyn Konieczny	Członek Zarządu
5.	Janusz Krawczyk	Członek Zarządu
6.	Jacek Marcinowski	Członek Zarządu
7.	Mateusz Morawiecki	Członek Zarządu
8.	James Murphy	Członek Zarządu
9.	Marcin Prell	Członek Zarządu
10.	Feliks Szyszkowiak	Członek Zarządu



Wyżej wymieniony skład zarządu został powołany przez radę nadzorczą na nową trzyletnią kadencję w dniu 4 kwietnia 2006 roku. W porównaniu ze stanem z 31 grudnia 2005 roku, wystąpiły następujące zmiany personalne: Pan Aleksander Kompf zakończył pracę w zarządzie wraz z wygaśnięciem kadencji; do grona członków zarządu powołano Pana Marcina Prella odpowiedzialnego za Pion Prawny i Compliance.

W komunikacie bieżącym nr 9/2006 z dnia 25 stycznia 2006 roku, Bank Zachodni WBK S.A. podał do publicznej wiadomości decyzję Pana Jacka Ksenia dotyczącą sprawowania funkcji prezesa zarządu banku 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 Polityk Kredytowych, 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.

## **3. 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 kwietniu 2006 roku dokonano połączenia dwóch odrębnych obszarów Centrum Wsparcia Biznesu: prawnego i compliance w jeden wspólny Pion Prawny i Compliance. Zmiana ta przyczyniła się do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów i kompetencji w celu zapewnienia pełnej zgodności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. z wymogami prawa.

## 4. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne poniesione w 2006 roku przez Grupę Kapitałową Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 89,1 mln zł i były wyższe niż przed rokiem o 28%. Nakłady Banku Zachodniego WBK S.A. osiągnęły w tym okresie wartość 81,5 mln zł, z czego 64,6 mln zł dotyczyło projektów informatycznych, natomiast pozostała część związana była z nieruchomościami i pozostałymi środkami trwałymi.

W grupie przedsięwzięć o charakterze informatycznym wymienić można prace nad przygotowaniem systemów bankowych do obsługi zewnętrznych kanałów dystrybucji (patrz rozdz. V, część 4). W celu zapewnienia obsługi kartowej na najwyższym poziomie, bank zakupił nowoczesną linię produkcyjną służącą do personalizacji kart oraz ich dystrybucji. Inwestycja ta przyczyniła się do podniesienia jakości świadczonych usług, czego potwierdzeniem jest przyznanie bankowi certyfikatu systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000. Poza wymienionymi przedsięwzięciami, bank kontynuował proces optymalizacji przestrzennej, rozbudowy oraz modernizacji bankomatów, a także realizował kolejne etapy wdrożeń nowej platformy informatycznej SAP do obsługi procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W 2006 roku przeprowadzono kompleksowe testy uprzednio przygotowanych serwisów samoobsługowych SAP-HR oraz rozbudowę ich funkcjonalności w zakresie szkoleń tradycyjnych i e-learningowych. Prowadzono ponadto szereg projektów mających na celu zwiększenie bezpieczeństwa, niezawodności oraz stabilności systemów bankowych oraz stworzenie platformy umożliwiającej dostarczanie usług podmiotom w ramach Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Znaczne nakłady zostały też poniesione na projekty związane z rozwojem sieci oddziałów, w tym na uruchomienie nowych placówek bankowych oraz dalszą modernizację infrastruktury oddziałowej, obejmującą wymianę wyposażenia, systemów zabezpieczeń oraz urządzeń informatycznych. Podjęto też czynności przygotowawcze do rozbudowy sieci placówek bankowych zaplanowanej na 2007 rok.

## 5. Pozostałe wydarzenia

### **Program motywacyjny „Akcje za wyniki”**

Na podstawie uchwały Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 4 kwietnia 2006 roku, wprowadzono w banku trzyletni Program Motywacyjny obejmujący lata 2006-2009. Program adresowany jest do członków zarządu oraz rekomendowanych przez zarząd i zaakceptowanych przez radę nadzorczą członków wyższej kadry kierowniczej Banku Zachodniego WBK S.A. i spółek zależnych w łącznej liczbie nie większej niż 100 osób. Uprawnia on uczestników do nabycia obligacji z prawem pierwszeństwa, a w następnej kolejności do objęcia - po preferencyjnej cenie - akcji banku wyemitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału spółki. Przesłanką realizacji wyżej wymienionych uprawnień jest osiągnięcie odpowiedniego wzrostu skonsolidowanego zysku netto przypadającego na jedną akcję (EPS) w ciągu 3 lat trwania programu. O spełnieniu wymaganych kryteriów zadecyduje rada nadzorcza w oparciu o wyniki finansowe grupy kapitałowej zatwierdzone przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy. Stosowna uchwała zostanie podjęta w terminie do 30 sierpnia 2009 roku.

Przyjęty system motywacyjny ma na celu silniejsze zmotywowanie kluczowej kadry banku w dłuższym horyzoncie czasowym oraz zapewnienie wysokiej konkurencyjności i efektywności finansowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w perspektywie długoterminowej, co przełoży się na wyższą wartość banku i przyniesie korzyść akcjonariuszom.

W ramach realizacji programu, bank wyemitował i przydzielił 128 223 sztuki obligacji z niewygasłym prawem pierwszeństwa o jednostkowej wartości nominalnej 0,01 zł. Każda obligacja daje prawo pierwszeństwa w subskrypcji jednej akcji banku w cenie 10 zł.

## **Umowy zawarte z AIB**

W dniu 31 stycznia 2006 roku Bank Zachodni WBK S.A. podpisał z AIB, p.l.c. Umowę ogólną oraz Umowę o usługi doradcze. Umowa ogólna określa zasady współpracy oraz zasady i wytyczne dotyczące zawierania w przyszłości umów szczegółowych w sprawie konkretnych usług i projektów. Reguluje też wzajemne przekazywanie informacji i danych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Druga z umów - Umowa o usługi doradcze - reguluje świadczenie usług wzajemnego bieżącego doradztwa ekonomiczno-finansowego oraz usług dodatkowych, związanych z poszczególnymi projektami, w ramach których dochodzi do wymiany doświadczeń i know-how.

## **Umowa agencyjna z Domem Maklerskim BZ WBK S.A.**

W dniu 2 sierpnia 2006 roku, Bank Zachodni WBK S.A. zawarł umowę agencyjną z Domem Maklerskim BZ WBK S.A., na mocy której zobowiązał się do wykonywania czynności pośrednictwa w zakresie działalności prowadzonej przez dom maklerski. Bank nabył uprawnienia do świadczenia tego rodzaju usług na podstawie wpisu do Rejestru Agentów z dnia 13 czerwca 2006 roku. Na podstawie zapisów umowy, bank uprawniony jest do wynagrodzenia w wysokości stanowiącej część prowizji maklerskiej pozyskanej z tytułu operacji wykonanych w ramach usług pośrednictwa.

Współpraca między stronami – podjęta w oparciu o umowę agencyjną - zwiększy dostępność usług maklerskich dla klientów Banku Zachodniego WBK S.A., co powinno się przełożyć na ocenę atrakcyjności oferty banku oraz wzrost obrotów Domu Maklerskiego BZ WBK S.A.

## **Ustawa Sarbanes-Oxley**

Bank Zachodni WBK S.A. - jako członek Grupy AIB - uczestniczył w projekcie mającym na celu spełnienie wymogów Ustawy Sarbanes-Oxley (SOX) w skali całej grupy kapitałowej. Ustawa ta wprowadza rygorystyczne wymogi odnośnie kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową. Kierownictwo Banku potwierdziło prawidłową konstrukcję i skuteczność funkcjonowania takiej kontroli wewnętrznej w banku w ramach procesu certyfikacji Grupy AIB przeprowadzonego po raz pierwszy w 2006 roku.

## **Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych**

Zgodnie z § 32 pkt 10 Statutu Banku Zachodniego WBK S.A., w dniu 21 czerwca 2006 roku rada nadzorcza podjęła uchwałę w sprawie wyboru KPMG Audyt Sp. z o.o. na podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych banku i skonsolidowanych sprawozdań finansowych grupy kapitałowej za 2006 rok. Bank współpracował z KPMG Audyt Sp. z o.o. w ramach audytu sprawozdań finansowych banku i jego grupy kapitałowej za poprzednie cztery lata obrotowe. Korzystał też z usług konsultacyjnych spółki wykonywanych w zakresie zapewniającym wymagany poziom bezstronności i niezależności audytora w ramach dozwolonych przez przepisy prawa i wewnętrzne polityki.

## X. Dodatkowe informacje

### 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 według stanu na dzień 19 lutego 2007 roku:

Właściciel akcji	Ilość akcji	Wartość nominalna akcji w zł
<b>Rada Nadzorcza</b>		
Waldemar Frąckowiak	278	2780
<b>Zarząd</b>		
Jacek Kseń	500	5000
Marcin Prell	1	10

### Wynagrodzenie Rady Nadzorczej i Członków Zarządu

Informacje na temat wynagrodzenia Rady Nadzorczej i Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. za 2006 i 2005 rok zaprezentowano w nocy objaśniającej nr 53 zawartej w „Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2006 rok”.

### Wynagrodzenie podmiotu badającego sprawozdania finansowe

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

w tys. zł

Wynagrodzenie KPMG Audyt Sp. z o.o.	Rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2006	Rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2005
Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostki dominującej <sup>1)</sup>	1 425	1 409
Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostek zależnych <sup>2)</sup>	814	795
Wynagrodzenie za usługi pokrewne <sup>3)</sup>	23	249
<b>Razem</b>	<b>2 262</b>	<b>2 453</b>

- 1) Profesjonalne usługi związane z badaniem jednostkowego oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki dominującej (umowa z dnia 10 października 2006 roku) oraz z przeglądem półrocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki dominującej (umowa z dnia 8 czerwca 2006 roku).
- 2) Wynagrodzenie z tytułu badania obejmuje kwoty należne lub wypłacone KPMG Audyt Sp. z o.o. za profesjonalne usługi związane z badaniem sprawozdań finansowych jednostek zależnych.
- 3) 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 oraz jednostek zależnych, nieuwzględnionych w punkcie 1) powyżej.

## Depozyty bankowe wg struktury terytorialnej

w tys. zł

Bank Zachodni WBK S.A.			
L.p.	Województwo	Zobowiązania wobec klientów	
		31-12-2006	31-12-2005
1.	dolnośląskie	6 399 676	5 716 869
2.	kujawsko-pomorskie	782 619	665 615
3.	lubelskie	44 137	34 818
4.	lubuskie	1 256 147	1 114 212
5.	łódzkie	405 567	348 008
6.	małopolskie	507 080	269 968
7.	mazowieckie	2 759 870	2 363 603
8.	opolskie	830 377	748 865
9.	podkarpackie	34 107	34 441
10.	podlaskie	100 479	77 980
11.	pomorskie	1 400 475	1 252 646
12.	śląskie	953 638	847 977
13.	świętokrzyskie	150 552	159 787
14.	warmińsko-mazurskie	97 969	107 705
15.	wielkopolskie	7 551 645	6 215 559
16.	zachodniopomorskie	883 908	714 769
	pozostałe	357 112	297 045
<b>Razem</b>		<b>24 515 358</b>	<b>20 969 867</b>

## Tytuły egzekucyjne

Poniżej podano ilość i wartość tytułów egzekucyjnych wystawionych przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2006 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.

w tys. zł

Tytuł egzekucyjny	2006		2005	
	Ilość	Wartość	Ilość	Wartość
Kredyty gotówkowe i limity w koncie	1 498	14 179	417	10 378
Karty kredytowe	1 752	5 567	901	3 677
Kredyty mieszkaniowe	16	3 098	52	5 767
Kredyty gospodarcze	62	83 173	128	48 702
<b>Razem</b>	<b>3 328</b>	<b>106 017</b>	<b>1 498</b>	<b>68 524</b>

## Transakcje z podmiotami powiązanymi

W 2006 roku Bank nie zawarł transakcji z personelem zarządczym na kwotę powyżej 500.000 euro.

Poniżej zaprezentowano informacje o transakcjach Banku Zachodniego WBK S.A., które zostały zawarte z jednostkami zależnymi w 2006 roku i przekraczają kwotę 500 000 euro. Większość transakcji dotyczy operacji bankowych dokonywanych w ramach działalności biznesowej, w tym głównie kredytów, depozytów i gwarancji. Transakcje te zostały wyeliminowane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

w tys. zł

Transakcje wzajemne z podmiotami zależnymi		
Rachunek zysków i strat		
Podmiot zależny	2006	2005
Dom Maklerski BZ WBK S.A.	29 799	30 436
BZ WBK Finanse & Leasing S.A.	9 707	7 865
BZ WBK Leasing S.A.	5 441	4 197
BZ WBK AIB Asset Management S.A.	2 463	383
BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	119 140	33 787
BZ WBK Faktor Sp. z o.o.	4 074	3 391
Bilans – aktywa		
Podmiot zależny	31-12-2006	31-12-2005
BZ WBK Finanse & Leasing S.A.	223 430	170 948
BZ WBK Leasing S.A.	57 362	116 569
BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	12 711	6 668
BZ WBK Faktor Sp. z o.o.	114 317	68 876
Bilans – pasywa		
Podmiot zależny	31-12-2006	31-12-2005
Dom Maklerski BZ WBK S.A.	929 597	514 873
BZ WBK Finanse & Leasing S.A.	4 680	6 307
BZ WBK Leasing S.A.	28 556	36 297
BZ WBK Nieruchomości S.A. i Wspólnicy Spółka Komandytowa	26 947	5 924
BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.	20 189	3 770
BZ WBK AIB Asset Management S.A.	94 320	8 018
BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	111 218	18 184

## Udzielone gwarancje

Według stanu na dzień 31 grudnia 2006 roku, zobowiązania gwarancyjne Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 623,1 mln zł wobec 753,7 mln zł rok wcześniej. Najczęściej udzielane rodzaje gwarancji to: gwarancja zapłaty, gwarancja dobrego wykonania kontraktu, gwarancja przetargowa (wadialna), gwarancja zwrotu zaliczki, gwarancja spłaty kredytu, gwarancja celna. Zgodnie z „Regulaminem świadczenia usług kredytowych na cele niekonsumpcyjne”, bank udziela poręczeń według prawa cywilnego (głównie: poręczenie spłaty kredytu lub pożyczki, zapłaty za towar lub usługę, zwrotu zaliczki, dobrego wykonania kontraktu, celne, przetargowe-wadialne i inne) oraz według prawa wekslowego (głównie: poręczenie spłaty kredytu lub pożyczki, zapłaty za towar lub usługę i inne).

Proces wystawiania gwarancji i poręczeń oraz zakres wymaganych informacji jest analogiczny do tego, jaki obowiązuje w odniesieniu do kredytów. Odpowiednie regulacje zawarte są w Podręczniku Obsługi Kredytowej Firm Komercyjnych oraz w Podręczniku Kredytowym Centrum Bankowości Korporacyjnej.



## Pozycje pozabilansowe w układzie przedmiotowymi i podmiotowym

Poniższe tabele prezentują wartość zobowiązań warunkowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. oraz nominały transakcji pochodnych w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym.

w tys. zł.

Zobowiązania warunkowe udzielone i otrzymane	31-12-2006	31-12-2005
<b>Zobowiązania udzielone</b>	<b>7 061 422</b>	<b>4 926 882</b>
<b>- finansowe w tym:</b>	<b>6 438 314</b>	<b>4 173 174</b>
<b>- linie kredytowe</b>	<b>6 181 673</b>	<b>4 119 142</b>
podmiotów finansowych	913 170	912 753
podmiotów niefinansowych	5 128 705	3 024 923
jednostek budżetowych	139 798	181 466
<b>- pozostałe</b>	<b>256 641</b>	<b>54 032</b>
podmiotów finansowych	163 995	1 570
podmiotów niefinansowych	92 646	52 462
jednostek budżetowych	-	-
<b>- gwarancyjne</b>	<b>623 108</b>	<b>753 708</b>
podmiotów finansowych	127 205	62 781
podmiotów niefinansowych	492 649	686 077
jednostek budżetowych	3 254	4 850
<b>Zobowiązania otrzymane</b>	<b>149 928</b>	<b>268 153</b>
podmiotów finansowych	149 928	268 153
podmiotów niefinansowych	-	-
jednostek budżetowych	-	-
<b>Razem</b>	<b>7 211 350</b>	<b>5 195 035</b>

Nominały instrumentów pochodnych	31-12-2006	31-12-2005
<b>1. Transakcje pochodne - terminowe (zabezpieczające)</b>	<b>1 486 018</b>	<b>1 144 942</b>
podmiotów finansowych	1 486 018	1 144 942
podmiotów niefinansowych	-	-
jednostek budżetowych	-	-
<b>2. Transakcje pochodne - terminowe (handlowe)</b>	<b>135 555 909</b>	<b>96 513 628</b>
podmiotów finansowych	130 147 596	93 489 545
podmiotów niefinansowych	5 104 080	2 701 125
jednostek budżetowych	304 233	322 958
<b>3. Bieżące operacje walutowe</b>	<b>3 850 694</b>	<b>2 359 361</b>
podmiotów finansowych	3 813 533	2 305 717
podmiotów niefinansowych	32 323	51 710
jednostek budżetowych	4 838	1 934
<b>4. Transakcje pochodne - opcje pozagiełdowe</b>	<b>918 168</b>	<b>939 250</b>
podmiotów finansowych	543 528	616 502
podmiotów niefinansowych	374 640	322 748
jednostek budżetowych	-	-
<b>Razem</b>	<b>141 810 789</b>	<b>100 957 181</b>

## XI. Oświadczenia Zarządu

### Zasady ładu korporacyjnego

Zgodnie z oświadczeniem zarządu - zawartym w raporcie bieżącym nr 54/2006 z dnia 28 czerwca 2006 roku - Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega wszystkich 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 „Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2006 rok” zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. oraz osiągnięty wynik finansowy. Zawarte w niniejszym dokumencie sprawozdanie zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju, osiągnięć oraz sytuacji (w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka) grupy kapitałowej w 2006 roku.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

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

Data	Imię i nazwisko	Funkcja	Podpis
19-02-2007	Jacek Kseń	Prezes Zarządu	
19-02-2007	Declan Flynn	Członek Zarządu	
19-02-2007	Michał Gajewski	Członek Zarządu	
19-02-2007	Justyn Konieczny	Członek Zarządu	
19-02-2007	Janusz Krawczyk	Członek Zarządu	
19-02-2007	Jacek Marcinowski	Członek Zarządu	
19-02-2007	Mateusz Morawiecki	Członek Zarządu	
19-02-2007	James Murphy	Członek Zarządu	
19-02-2007	Marcin Prell	Członek Zarządu	
19-02-2007	Feliks Szyszkowiak	Członek Zarządu	