



**Sprawozdanie  
Zarządu z działalności  
Grupy Kapitałowej  
Banku Zachodniego WBK S.A.  
w 2008 roku**

## Spis treści

|              |                                                                   |           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I.</b>    | <b>Przegląd działalności w skrócie .....</b>                      | <b>3</b>  |
| <b>II.</b>   | <b>Sytuacja makroekonomiczna w 2008 r. ....</b>                   | <b>5</b>  |
| <b>III.</b>  | <b>Podstawowe informacje.....</b>                                 | <b>7</b>  |
|              | 1. Historia i zakres działalności Banku Zachodniego WBK S.A. .... | 7         |
|              | 2. Kapitał zakładowy, akcjonariat i notowania akcji .....         | 9         |
|              | 3. Ocena wiarygodności finansowej .....                           | 11        |
|              | 4. Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A. ....          | 12        |
|              | 5. Pozostałe inwestycje kapitałowe .....                          | 15        |
| <b>IV.</b>   | <b>Sytuacja finansowa w 2008 r. ....</b>                          | <b>16</b> |
|              | 1. Rachunek zysków i strat.....                                   | 16        |
|              | 2. Wielkości bilansowe .....                                      | 20        |
|              | 3. Podstawowe wskaźniki finansowe .....                           | 24        |
|              | 4. Oprocentowanie kredytów i depozytów .....                      | 24        |
| <b>V.</b>    | <b>Rozwój działalności w 2008 r. ....</b>                         | <b>25</b> |
|              | 1. Główne kierunki rozwoju - przegląd .....                       | 25        |
|              | 2. Rozwój działalności Banku Zachodniego WBK S.A. ....            | 27        |
|              | 3. Rozwój kanałów dystrybucji Banku Zachodniego WBK S.A. ....     | 38        |
|              | 4. Rozwój działalności kluczowych spółek zależnych .....          | 40        |
| <b>VI.</b>   | <b>Perspektywy dalszego rozwoju.....</b>                          | <b>44</b> |
|              | 1. Kierunki strategiczne na lata 2009-2011 .....                  | 44        |
|              | 2. Przewidywane warunki rozwoju działalności w 2009 r. ....       | 47        |
| <b>VII.</b>  | <b>Zarządzanie ryzykiem .....</b>                                 | <b>49</b> |
|              | 1. Zarządzanie ryzykiem finansowym .....                          | 50        |
|              | 2. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym .....                         | 54        |
|              | 3. Zarządzanie kapitałem .....                                    | 56        |
| <b>VIII.</b> | <b>Zasoby ludzkie i kultura organizacji .....</b>                 | <b>58</b> |
|              | 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi .....                            | 58        |
|              | 2. Elementy kultury organizacyjnej .....                          | 60        |
|              | 3. Realizacja obowiązków społecznych .....                        | 61        |
| <b>IX.</b>   | <b>Ład korporacyjny .....</b>                                     | <b>62</b> |
|              | 1. Przestrzeganie dobrych praktyk .....                           | 62        |
|              | 2. Organy władzy .....                                            | 62        |
|              | 3. System kontroli sprawozdań finansowych .....                   | 66        |
| <b>X.</b>    | <b>Nagrody i wyróżnienia .....</b>                                | <b>68</b> |
| <b>XI.</b>   | <b>Pozostałe wydarzenia .....</b>                                 | <b>71</b> |
|              | 1. Zmiany w organizacji zarządzania .....                         | 71        |
|              | 2. Nakłady inwestycyjne .....                                     | 71        |
|              | 3. Pozostałe przedsięwzięcia.....                                 | 72        |
| <b>XII.</b>  | <b>Informacje dodatkowe.....</b>                                  | <b>73</b> |
| <b>XIII.</b> | <b>Oświadczenia Zarządu .....</b>                                 | <b>77</b> |

## I. Przegląd działalności w skrócie

***W 2008 roku, w warunkach bezprecedensowej zmienności rynków finansowych i wyraźnego spowolnienia gospodarki, Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. osiągnęła wzrost dochodów ogółem o 8,9% r/r (3 258 mln zł). Jest to efekt szybkiego rozwoju kluczowych linii biznesowych. Przy znacznych inwestycjach w przyszłość, skonsolidowany zysk przed opodatkowaniem wyniósł (1 210,6 mln zł) i był niższy od historycznego rekordu z 2007 roku o 13%.***

### Wyniki finansowe

#### • Najważniejsze wielkości finansowe i zmiany w ujęciu rocznym:

- zysk przed opodatkowaniem wyniósł 1 210,6 mln zł i zmniejszył się r/r o 13%;
- zysk należny udziałowcom jednostki dominującej wyniósł 855,5 mln zł i zmniejszył się r/r o 10,4%;
- rentowność kapitału własnego powyżej 20% (ROE na poziomie 20,9% wobec 28,2% na koniec grudnia 2007 r.);
- współczynnik wypłacalności na poziomie 10,74%;
- wzrost dochodów ogółem o 8,9% r/r, w tym wyniku z tytułu odsetek o 27,1% r/r;
- koszty ogółem wyższe o 5,4% przy dynamicznym rozwoju kanałów dystrybucji i infrastruktury informatycznej;
- poprawa wskaźnika efektywności operacyjnej C/I (z 53,4% za 2007 r. do 51,6% za 2008 r.);
- stabilny poziom wskaźnika kredytów niepracujących (2,9% na koniec grudnia 2008 r. wobec 2,8% na koniec grudnia 2007 r.) przy wyższej relacji odpisów z tytułu utraty wartości do średniego stanu należności kredytowych (1,23% na koniec grudnia 2008 r. wobec 0,02% na koniec grudnia 2007 r.).

### Główne czynniki kształtujące wyniki i działalność Grupy Kapitałowej

#### • Zdywersyfikowana działalność biznesowa:

- dynamiczny wzrost wolumenów kredytowych: kredytów gotówkowych (+71% r/r), kredytów dla klientów indywidualnych na finansowanie nieruchomości (+49,5% r/r), kredytów dla przedsiębiorstw (+46,1% r/r), należności leasingowych (+27,9% r/r);
- znaczny przyrost bazy depozytów (+43,8% r/r), w tym lokat terminowych o 80% r/r;
- stosunek kredytów do depozytów utrzymany na poziomie zapewniającym odpowiednią płynność i dostęp do źródeł finansowania (82,1% na 31 grudnia 2008 r. wobec 80,5% na 31 grudnia 2007 r.); po skorygowaniu salda zobowiązań wobec klientów na koniec 2008 r. o kwotę krótkoterminowych dużych depozytów podmiotów instytucjonalnych (2 786 mln zł), wskaźnik ten wyniósł 88%;
- wprowadzenie nowych produktów inwestycyjnych dla klientów, w tym funduszy zamkniętych oraz rozwiązań strukturyzowanych;
- dalszy rozwój perspektywicznych linii biznesowych, takich jak produkty bancassurance i obsługa instytucji finansowych;
- wzrost ilości użytkowników serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 o 23% r/r;
- rozbudowa bazy kart debetowych (+19% r/r) i kredytowych (+21% r/r) dzięki szerokiej ofercie i usługom dodatkowym;

- spadek w stosunku rocznym wartości aktywów funduszy inwestycyjnych oraz portfeli indywidualnych (-63% r/r) w związku z umorzeniami i głęboką przeceną akcji;
- zarządzanie portfelem inwestycji kapitałowych, wysoka aktywność w zakresie doradztwa oraz obsługi papierów wartościowych.

#### ● **Stały nacisk na efektywne zarządzanie ryzykiem i kosztami:**

- optymalizacja i centralizacja procesów kredytowych;
- dostosowywanie parametrów kredytowych do warunków rynkowych;
- kontrolowany wzrost kosztów w warunkach rosnącej skali działalności Grupy Banku Zachodniego WBK S.A. oraz konsekwentnej realizacji projektów rozwojowych.

#### ● **Szybki rozwój kanałów dystrybucji:**

- realizacja koncepcji rozwoju banku poprzez wzrost organiczny;
- szeroki zakres dywersyfikacji i specjalizacji oraz wyższa efektywność sprzedaży kanałów dystrybucji;
- rozwój funkcjonalności w ramach bankowości elektronicznej i bezpośredniej; rosnąca integracja tych kanałów z zasobami informatycznymi tradycyjnych placówek.

#### ● **Dynamiczne zmiany warunków zewnętrznych w II poł. roku, w tym:**

- rozprzestrzeniający się ogólnoswiatowy kryzys finansowy i gospodarczy;
- wyhamowanie tempa wzrostu gospodarczego w Polsce (do ok. 3% w IV kw. z 5,9% w I poł. 2008 r.);
- stagnacja na rynku międzybankowym, kryzys zaufania i płynności w sektorze;
- silna presja na marże odsetkowe w związku ze wzrostem kosztów finansowania działalności kredytowej banków w warunkach ostrej konkurencji cenowej na rynku depozytów klientów;
- pogorszenie wyników finansowych firm;
- pogłębiająca się dekonjunktura na rynku giełdowym i jej przełożenie na rynek funduszy inwestycyjnych;
- większy nacisk klientów na bezpieczeństwo produktów inwestycyjno-oszczędnościowych i instytucji finansowych;
- zakończenie cyklu podwyżek stóp procentowych i znaczne obniżki pod koniec roku;
- gwałtowne osłabienie kursu złotego wobec głównych walut obcych;
- odwrócenie pozytywnych tendencji na rynku pracy.

### **Inne zdarzenia**

- Utworzenie dwóch nowych towarzystw ubezpieczeniowych we współpracy z Aviva International Insurance Ltd.
- Wprowadzenie trzeciej edycji programu motywacyjnego dla kluczowej kadry banku i spółek zależnych.
- Wdrożenie Programu Aktywizacji Sprzedaży w sieci dystrybucyjnej banku.
- Uruchomienie Procesu Zarządzania Portfelem Strategicznym banku w celu stworzenia optymalnych warunków realizacji przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym.
- Modyfikacja modelu zarządzania siecią oddziałów.
- Przygotowanie koncepcji zmian w organizacji zarządzania strukturami odpowiedzialnymi za obsługę biznesu banku.
- Zmiana marki placówek agencyjnych na Bank Zachodni WBK Partner.
- Uzyskanie certyfikatu zgodności z ISO 20000 dla Systemu Zarządzania Usługami IT.
- Zakończony sukcesem audyt zgodności z wymogami ISO 27001 dla Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji.
- Zewnętrzny przegląd funkcji audytu wewnętrznego w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

## II. Sytuacja makroekonomiczna w 2008 r.

### Wzrost gospodarczy

Rok 2008 był okresem głębokich zmian w gospodarce światowej, które wywarły istotny wpływ na gospodarkę polską. I połowa 2008 roku była okresem kontynuacji dynamicznego rozwoju krajowej gospodarki (wzrost PKB w dwóch pierwszych kwartałach bliski 6% r/r), jednak w II półroczu nastąpiło znaczące pogorszenie koniunktury i wyhamowanie wzrostu gospodarczego. Punktem zwrotnym dla sytuacji ekonomicznej w kraju i na świecie był przełom III i IV kwartału, kiedy po bankructwie amerykańskiego banku Lehman Brothers nastąpiło gwałtowne zaostrzenie kryzysu finansowego, wzrost awersji do ryzyka i zamrożenie aktywności na rynkach międzybankowych.

Wzrost PKB w Polsce w całym roku wyniósł 4,8%, przy czym - zgodnie z szacunkami - w ostatnim kwartale zbliżył się do 3% r/r. Głównym źródłem wzrostu gospodarczego w 2008 roku był popyt krajowy, w tym wzrost nakładów inwestycyjnych, który wyniósł 7,9% oraz wzrost konsumpcji prywatnej na poziomie 5,4%. Wpływ handlu zagranicznego netto na wzrost PKB był ujemny i w całym roku wyniósł -0,2 pkt. proc.

Przez pierwsze trzy kwartały 2008 roku wzrost polskiego eksportu (wyrażonego w euro) utrzymywał się na bardzo wysokim poziomie, średnio ok. 20% r/r, jednak w IV kwartale nastąpiło gwałtowne załamanie w reakcji na spadek popytu zagranicznego. W efekcie, obroty eksportu zanotowały w ostatnim kwartale spadek o ponad 7% r/r. Deficyt na rachunku obrotów bieżących powiększył się w ciągu roku do ok. 5,3% PKB z poziomu 4,7% PKB w 2007 roku.

Stopa bezrobocia rejestrowanego spadła w III kwartale poniżej 9%, do najniższego poziomu od 1991 roku. Wzrost zatrudnienia stopniowo spowalniał, jednak przez większą część roku był wystarczająco silny, aby - przy ograniczonej podaży specjalistów w niektórych branżach - spowodować wyraźny wzrost dynamiki wynagrodzeń. Wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw przyspieszył w połowie roku do ok. 12% r/r, czego efektem było wyraźne przyspieszenie wzrostu jednostkowych kosztów pracy (w II i III kwartale do ok. 10% r/r), rodzące ryzyko wzrostu presji inflacyjnej.

### Inflacja i poziom stóp procentowych

Tempo wzrostu cen było wysokie od początku roku, w dużej mierze za sprawą rekordowo wysokich cen paliw i żywności na rynkach światowych, a także znacznych podwyżek cen kontrolowanych w kraju i przyspieszającego wzrostu cen usług. W sierpniu roczna stopa inflacji osiągnęła maksimum na poziomie 4,8% r/r, znacznie przekraczając cel inflacyjny. Wzrosła również inflacja bazowa (CPI po wyłączeniu cen żywności, paliw i energii) z 1,3% r/r w grudniu 2007 roku do 2,9% w III kwartale 2008 roku. W reakcji na utrzymujący się szybki wzrost gospodarczy (oparty na popycie krajowym) i wysoką presję inflacyjną, Rada Polityki Pieniężnej kontynuowała w pierwszej połowie roku cykl zacieśniania polityki monetarnej, dokonując trzech podwyżek stóp procentowych o 25 pb w I kwartale oraz czwartej podwyżki w czerwcu. W efekcie, stopa referencyjna NBP znalazła się na poziomie 6,0% wobec 5,0% w grudniu 2007 roku. Dopiero w ostatnim kwartale, wraz z nagłym pogorszeniem ogólnej koniunktury gospodarczej, nastąpiło wyraźne odwrócenie tendencji na rynku pracy. Przedsiębiorstwa zaczęły redukować zatrudnienie, co przełożyło się na mocne wyhamowanie wzrostu płac i kosztów pracy oraz obniżenie presji inflacyjnej. Dynamika CPI wyhamowała do 3,3% r/r w grudniu, do czego przyczyniły się również mocne spadki cen żywności, paliw i surowców. W odpowiedzi na zmiany zachodzące w gospodarce krajowej oraz na świecie, Rada Polityki Pieniężnej obniżyła stopy procentowe o 25 pb w listopadzie i o 75 pb w grudniu, do poziomu 5,0% na koniec 2008 roku.

## Rynki finansowe

Pomimo wzrostu krajowych stóp procentowych, pierwsze trzy kwartały roku były okresem kontynuacji szybkich wzrostów na rynku kredytowym. Sytuacja uległa zasadniczej zmianie w ostatnim kwartale roku, kiedy pod wpływem kryzysu na rynkach światowych i mocnego pogorszenia perspektyw gospodarczych nastąpiło wyraźne zaostrzenie polityki kredytowej w bankach oraz wyhamowanie akcji kredytowej w walutach obcych. W całym roku zadłużenie gospodarstw domowych zwiększyło się o 44,5% r/r, a zadłużenie przedsiębiorstw wzrosło o 29,2% r/r. Znaczący wpływ na ten wynik miało osłabienie złotego w końcówce roku, wpływające na wartość udzielonych kredytów walutowych. Dekoniunktura na giełdzie oraz relatywnie wysokie oprocentowanie lokat bankowych spowodowało znaczny napływ depozytów gospodarstw domowych, których wartość w grudniu 2008 roku wzrosła o 26,4% r/r. Wzrost depozytów firm był znacznie skromniejszy i wyniósł 4,9% r/r.

Sytuacja na rynkach finansowych przez większą część roku charakteryzowała się wysoką niepewnością i awersją do ryzyka. Wydarzeniem o kluczowym znaczeniu było dramatyczne pogorszenie nastrojów i kryzys zaufania na rynkach światowych po bankructwie Lehman Brothers, czego efektem była wyjątkowo duża zmienność kursów i cen w ostatnich miesiącach roku. Na koniec grudnia kurs EUR/PLN wyniósł 4,17, osłabiając się o 16,5% wobec poziomu z końca 2007 roku, natomiast USD/PLN wyniósł 2,96, po osłabieniu o prawie 22% w ciągu roku.

Zaostrzenie kryzysu na światowych rynkach finansowych - wraz z upadkiem Lehman Brothers - spowodowało mocne zaburzenia w funkcjonowaniu rynku międzybankowego. Wzrost awersji do ryzyka doprowadził do wyraźnego wzrostu ceny pieniądza i problemów z płynnością na rynkach międzybankowych, ponieważ drastycznie spadła skłonność instytucji finansowych do pożyczania sobie wzajemnie środków w obawie o pojawienie się kolejnych ofiar kryzysu bankowego. Zmniejszyła się znacząco dostępność finansowania w walutach obcych dla polskich instytucji finansowych. Mimo podjętych przez światowe banki centralne działań zasilających rynki w płynność na dużą skalę, dostępność międzybankowych pożyczek dla polskich banków pozostała bardzo ograniczona. Narodowy Bank Polski ogłosił tzw. pakiet zaufania dla banków w celu poprawy funkcjonowania rynku międzybankowego oraz rozpoczął prowadzenie operacji zasilających w płynność, w tym również w walutach obcych.

Na rynku obligacji, po znacznym wzroście rentowności w ciągu roku z kulminacją w październiku (w momencie największej paniki na rynkach), nastąpił spadek oprocentowania w reakcji na malejącą presję inflacyjną i oczekiwania znacznych obniżek stóp procentowych przez bank centralny.

### III. Podstawowe informacje

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

##### **Geneza banku**

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.

##### **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 Konta<30, pakiet Konta24 Prestiż, pakiet Konta24 VIP, pakiet walutowego Konta24, pakiet Konta Wydajesz & Zarabiasz, Biznes Pakiet, Agro Pakiet, Pakiet dla Wolnych Zawodów). Usługi finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. obejmują też obsługę handlu zagranicznego, operacje finansowe na rynku kapitałowym, pieniężnym, dewizowym oraz transakcji pochodnych. Ofertę własną banku uzupełniają specjalistyczne produkty spółek powiązanych z nim kapitałowo, takich jak: Dom Maklerski BZ WBK S.A., BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., BZ WBK AIB Asset Management S.A., BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Faktor Sp. z o.o., BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. oraz BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. W ramach współpracy z wymienionymi podmiotami, bank umożliwia swoim klientom dostęp do usług maklerskich, jednostek uczestnictwa/certyfikatów funduszy inwestycyjnych, produktów ubezpieczeniowych, leasingowych i faktoringowych.

Bank Zachodni WBK jest piątym co do wielkości sumy bilansowej bankiem w Polsce z około 5% udziałem w aktywach sektora (wg stanu na koniec września 2008 r.).

##### **Podstawowe składniki oferty**

Dzięki bogatej ofercie banku, klienci mogą dywersyfikować portfele swoich oszczędności zgodnie z indywidualnymi preferencjami i celami inwestycyjnymi, wybierając spośród takich produktów jak: depozyty bieżące i terminowe, konto oszczędnościowe, fundusze inwestycyjne oraz produkty strukturyzowane.

Potrzeby klientów w zakresie finansowania zaspokaja szeroka gama kredytów. Lista produktów kredytowych dla firm obejmuje m.in. kredyty w rachunku bieżącym, obrotowe, płatnicze, rewalwingowe, inwestycyjne, deweloperskie, na finansowanie nieruchomości dochodowych, preferencyjne, leasing oraz uniwersalny kredyt Biznes Ekspres. Dodatkowo, bank udostępnia finansowanie w ramach programów UE, utrzymując silną pozycję na rynku funduszy unijnych.

Wszechstronność charakteryzuje również ofertę kredytową dla klientów indywidualnych, której trzon stanowią atrakcyjnie skonstruowane kredyty gotówkowe i hipoteczne.

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 różnorodność produktów oraz ich dostosowanie do potrzeb i potencjału poszczególnych segmentów rynku. Bank posiada w ofercie karty bezstykowe (debetowe, kredytowe i przedpłacone) dostosowane do nowoczesnej technologii PayPass, które umożliwiają dokonywanie płatności zbliżeniowych (poprzez zbliżenie karty do odpowiedniego czytnika). Wszystkie wydawane karty wyposażone są w mikroprocesor zapewniający najwyższy poziom bezpieczeństwa transakcji kartowych zgodnie ze standardem EMV (EuroPay, MasterCard, Visa).

## **Kanały dystrybucji**

Zgodnie ze stanem z dnia 31 grudnia 2008 roku, Bank Zachodni WBK S.A. prowadził działalność operacyjną za pośrednictwem 505 placówek (406 na koniec grudnia 2007 r.). W efekcie dynamicznej ekspansji prowadzonej w latach 2007-2008, sieć oddziałów banku obejmuje wszystkie województwa kraju. Największa koncentracja placówek znajduje się w Wielkopolsce, na Dolnym i Górnym Śląsku, na Mazowszu oraz w dużych ośrodkach miejskich w pozostałych regionach kraju, takich jak: Kraków, Łódź, Trójmiasto, Szczecin, Bydgoszcz. Oddziały banku wspiera Sprzedaż Mobilna, którą tworzą samozatrudnieni doradcy finansowi prowadzący sprzedaż wybranych produktów.

Bank stawia na dywersyfikację i specjalizację kanałów dystrybucji. W 2008 roku obsługa klientów korporacyjnych odbywała w się za pośrednictwem 6 Centrów Bankowości Korporacyjnej, usytuowanych w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, Krakowie, Gdańsku i Łodzi, a dla przedstawicieli średniego biznesu uruchomiono 8 Centrów Bankowości Przedsiębiorstw z siedzibą w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Krakowie, Łodzi, Szczecinie i Chorzowie. Ponadto klienci dysponujący aktywami płynnymi o znacznej wysokości mogli korzystać z kompleksowej oferty inwestycyjnej biur Private Banking w Warszawie i Poznaniu (od początku 2009 roku usługi udostępniono również we Wrocławiu).

Z myślą o klientach wymagających prostej, taniej i szybkiej obsługi, utworzono sieć placówek agencyjnych działających pod nazwą „minibank”. Na dzień 31 grudnia 2008 roku funkcjonowało 56 agencji ulokowanych blisko docelowego odbiorcy, tj. w małych miejscowościach i na terenie osiedli mieszkaniowych dużych miast. W związku z decyzją o zmianie nazwy „minibank” na łatwiej kojarzącą się z marką Banku Zachodniego WBK S.A., do końca marca 2009 roku wszystkie placówki agencyjne zostaną przemianowane na „Bank Zachodni WBK Partner”.

Nowoczesne Centrum Sprzedaży Telefonicznej i Elektronicznej - wyposażone w specjalistyczną infrastrukturę teleinformatyczną - udziela informacji o produktach i usługach banku, umożliwia klientom dokonywanie operacji przez telefon (w tym zakup konta osobistego, ubezpieczeń, kart kredytowych, kredytów gotówkowych i limitów kredytowych w koncie osobistym) oraz prowadzi obsługę posprzedażową.

Bank Zachodni WBK S.A. dysponuje szeroką siecią bankomatów rozmieszczonych w dogodnych dla klientów i często odwiedzanych miejscach. Na dzień 31 grudnia 2008 roku składało się na nią 1 004 urządzenia (674 na koniec grudnia 2007 r.).

## **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 produktów przez internet, telefon stacjonarny i komórkowy. W ramach serwisu BZWBK24 firmy mają do wyboru pakiet standardowy lub „Moja firma Plus” z szeregiem dodatkowych funkcji i wysokim limitem realizowanych transakcji.

Serwis BZWBK24 zmierza w kierunku wielofunkcyjnego „wirtualnego oddziału”. Jego funkcjonalność obejmuje zakładanie kont oszczędnościowych i lokat, otwieranie rejestrów funduszy Arka, uzyskiwanie

informacji o limitach kredytowych dostępnych w ramach uproszczonej procedury wnioskowania o kredyt, a także możliwość doładowania telefonów GSM i obsługi kart debetowych.

Bank zapewnia najwyższy poziom bezpieczeństwa usług elektronicznych dzięki zastosowaniu metody autoryzacji transakcji z wykorzystaniem usługi smsKod lub tokena oraz logowania do BZWBK24 przy użyciu hasła maskowanego. Dodatkowo, klienci mają możliwość monitorowania adresów IP, z których wykonywane są logowania do systemu BZWBK24, jak również zabezpieczenia - dokonywanych przez internet transakcji kartowych - w technologii 3D-Secure (potwierdzanie płatności przy użyciu tokena lub SmsKodu).

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.

## **Segmentacja i zarządzanie relacjami z klientami (CRM)**

Przyjęta w Banku Zachodnim WBK S.A. koncepcja CRM opiera się na wewnętrznej segmentacji klientów i przewiduje dwa modele obsługi w zależności od poziomu wymagań klientów w zakresie produktów i usług bankowych.

W przypadku klientów, którzy korzystają ze skomplikowanych produktów i oczekują indywidualnego podejścia, 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 relacje budujące zaufanie i lojalność.

Klienci, których zapotrzebowanie ogranicza się do podstawowych usług i produktów, 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, wykorzystując w tym celu wszystkie dostępne kanały komunikacji.

Zastosowana w banku segmentacja pozwala z większą skutecznością rozpoznawać potrzeby klientów o zbliżonym profilu, dobierać najbardziej adekwatną dla nich formę obsługi oraz analizować skłonności do korzystania z określonych produktów i usług. Wśród klientów indywidualnych, bank wyróżnia m.in. segment ludzi młodych (między 13 a 30 rokiem życia), klientów Prestż i VIP, natomiast w bankowości przedsiębiorstw wyodrębniono przedsiębiorstwa micro, małe, średnie oraz korporacyjne.

Bank wzmacnia lojalność klientów, dostarczając im motywacji do podtrzymywania współpracy oraz zakupu kolejnych produktów i usług. Na bieżąco monitoruje ilość klientów odchodzących i tracących aktywność oraz podejmuje działania zmierzające do ograniczenia wskaźnika utraty klientów.

Proaktywne kontakty z klientem oraz kampanie sprzedażowe wymagają wsparcia specjalistycznej infrastruktury informatycznej, która jest sukcesywnie dostosowywana do wymogów informacyjnych wynikających z przyjętego modelu segmentacji i CRM. Szczególnie istotnym ułatwieniem w procesie zarządzania relacjami z klientami jest bieżący dostęp do aktualnych danych w ramach Centralnego Systemu Informacji o Kliencie.

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

### **Struktura własnościowa kapitału zakładowego**

Według stanu na 31 grudnia 2008 roku kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 729 602 840 zł i był podzielony na 72 960 284 akcje na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda.

Według danych w posiadaniu Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 24 lutego 2009 roku, akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy banku był AIB European Investments Ltd. z siedzibą w Dublinie, tj. jednostka zależna w 100% od Banku AIB (Allied Irish Banks, p.l.c.). Udział spółki w kapitale zakładowym oraz w głosach na

Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. wynosi 70,5%. Pozostałe akcje znajdują się w wolnym obrocie giełdowym.

| Właściciel akcji              | Liczba posiadanych akcji | Udział 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                     | 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>                            |

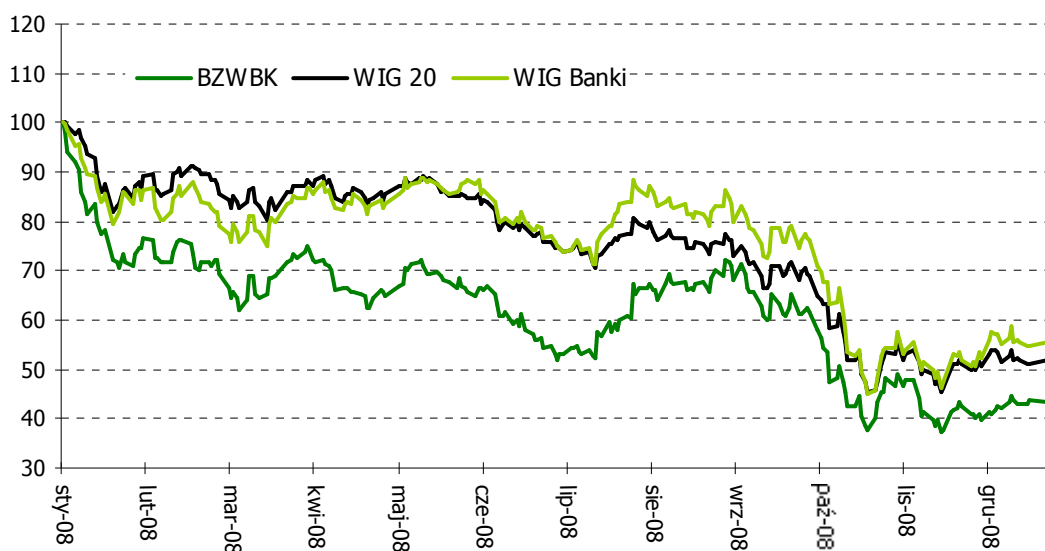
Na dzień zatwierdzenia raportu, Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. nie posiadał informacji na temat umów, w wyniku których mogłyby w przyszłości nastąpić zmiany w proporcjach akcji posiadanych przez dotychczasowych akcjonariuszy.

## Kurs akcji

Sytuacja panująca na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w 2008 roku była odzwierciedleniem nastrojów dominujących na światowych rynkach kapitałowych w wyniku globalnego kryzysu finansowego (kryzys na rynku kredytów sub-prime, upadłość banków amerykańskich, paraliż rynku międzybankowego, zawirowania na europejskim rynku bankowym) oraz rozprzestrzeniającej się recesji w gospodarce światowej (potwierdzonej przez dane ekonomiczne opublikowane w IV kwartale 2008 r.). Załamanie koniunktury na giełdach światowych przełożyło się na fale wyprzedaży na rynku lokalnym, szczególnie silne w październiku i listopadzie.

W tych warunkach, w 2008 roku kurs akcji Banku Zachodniego WBK S.A. spadł o 55,6% (z poziomu 249,80 zł z 2 stycznia 2008 roku do 110,80 zł na dzień 31 grudnia 2008 roku) wobec spadku indeksu sektorowego WIG Banki o 43,8% oraz indeksu WIG 20 o 47,7%.

**Notowania akcji Banku Zachodniego WBK S.A. i indeksów**  
(z dnia 02-01-2008 = 100)



### 3. Ocena wiarygodności finansowej

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

W komunikacie z dnia 15 stycznia 2009 roku, agencja potwierdziła rating indywidualny „C” (adequate bank) dla Banku Zachodniego WBK S.A., obniżając jednocześnie rating podmiotu („Long-term IDR”) z „A+” do „BBB+”, krótkoterminowy rating podmiotu („Short-term IDR”) z „F1” do „F2” oraz rating wsparcia („Support rating”) z „1” do „2”. Perspektywę ratingu podmiotu oceniono jako stabilną. Obniżenie ratingów wynikało ze zmiany oceny wiarygodności kredytowej dominującego akcjonariusza (AIB) i odzwierciedlało niższą zdolność tego banku do zapewnienia ewentualnego wsparcia Bankowi Zachodniemu WBK S.A. Obniżenie ratingu indywidualnego dla AIB z „B” na „C” wiązało się z przewidywanym spadkiem jakości aktywów oraz wyników finansowych irlandzkiego sektora bankowego w następstwie pogorszenia sytuacji makroekonomicznej i perspektyw rozwoju gospodarczego Republiki Irlandii.

W komunikacie z dnia 13 lutego 2009 roku, agencja potwierdziła rating podmiotu („Long-term IDR”) „BBB+”, rating krótkoterminowy („Short-term IDR”) „F2” i rating indywidualny „C” dla Banku Zachodniego WBK S.A. Zweryfikowała natomiast perspektywę ratingu ze stabilnej na negatywną oraz rating wsparcia („Support rating”) z „2” na „3”. Zmiana perspektywy ratingu oraz ratingu wsparcia wynika z niskiej oceny prawdopodobieństwa uzyskania wsparcia ze strony jednostki dominującej w efekcie obniżenia ratingu indywidualnego AIB z „C” na „D” w związku z przewidywanym pogorszeniem jakości aktywów tego banku w miarę pogłębiania się recesji w Irlandii. Perspektywa ratingu Banku Zachodniego WBK S.A. odzwierciedla ponadto pogarszające się warunki działania polskich banków, które skutkować może presją na poziom przychodów oraz wzrostem kosztu rezerw.

Przyznany Bankowi Zachodniemu WBK S.A. rating podmiotu i rating krótkoterminowy opiera się na wewnętrznej sile Banku Zachodniego WBK S.A., tj. jego stabilnej pozycji rynkowej, solidnej strukturze bilansu, rentowności i płynności oraz odpowiednim poziomie kapitałów.

| Podsumowanie trzech kolejnych komunikatów Fitch Ratings dot. BZWBK |                                    |                            |                            |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Rodzaj ratingu                                                     | Ocena bieżąca<br>z dnia 13-02-2009 | Ocena<br>z dnia 15-01-2009 | Ocena<br>z dnia 04-07-2007 |
| Rating podmiotu IDR<br>(Long-term Issuer Default Rating)           | BBB+                               | BBB+                       | A+                         |
| Rating krótkoterminowy IDR                                         | F2                                 | F2                         | F1                         |
| Perspektywa utrzymania oceny<br>długoterminowej i krótkoterminowej | negatywna                          | stabilna                   | stabilna                   |
| Rating indywidualny                                                | C                                  | C                          | C                          |
| Rating wsparcia                                                    | 3                                  | 2                          | 1                          |

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

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

Bank Zachodni WBK S.A. tworzy grupę kapitałową z ośmioma jednostkami zależnymi, które zgodnie z MSR 27 podlegają konsolidacji z bankiem metodą pełną. Są to:

- 1) BZ WBK AIB Asset Management S.A.
- 2) BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. - podmiot zależny od BZ WBK Asset Management S.A.
- 3) BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
- 4) BZ WBK Faktor Sp. z o.o.
- 5) BZ WBK Finanse & Leasing S.A.
- 6) BZ WBK Leasing S.A.
- 7) BZ WBK Nieruchomości S.A.
- 8) 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 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, leasing oraz usługi maklerskie zostały uwzględnione w strategii korporacyjnej realizowanej przez bank w ścisłej współpracy z jednostkami zależnymi.

W porównaniu z końcem grudnia 2007 roku, skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. zmniejszył się o jedną spółkę w rezultacie umowy z 12 czerwca 2008 roku zawartej z Commercial Union Polska Sp. z o.o. w sprawie sprzedaży wszystkich posiadanych przez bank udziałów w Brytyjsko-Polskim Towarzystwie Finansowym WBK-CU Sp. z o.o. (więcej szczegółów w rozdz. V. „Produkty bankowości inwestycyjnej”).

### **Wspólne przedsięwzięcia i jednostki stowarzyszone**

W skonsolidowanym sprawozdaniu Banku Zachodniego WBK S.A. za 2008 rok następujące jednostki ujmowane są metodą praw własności w oparciu o MSR 28:

#### **Wspólne przedsięwzięcia:**

- 1) BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.
- 2) BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.

#### **Spółki stowarzyszone:**

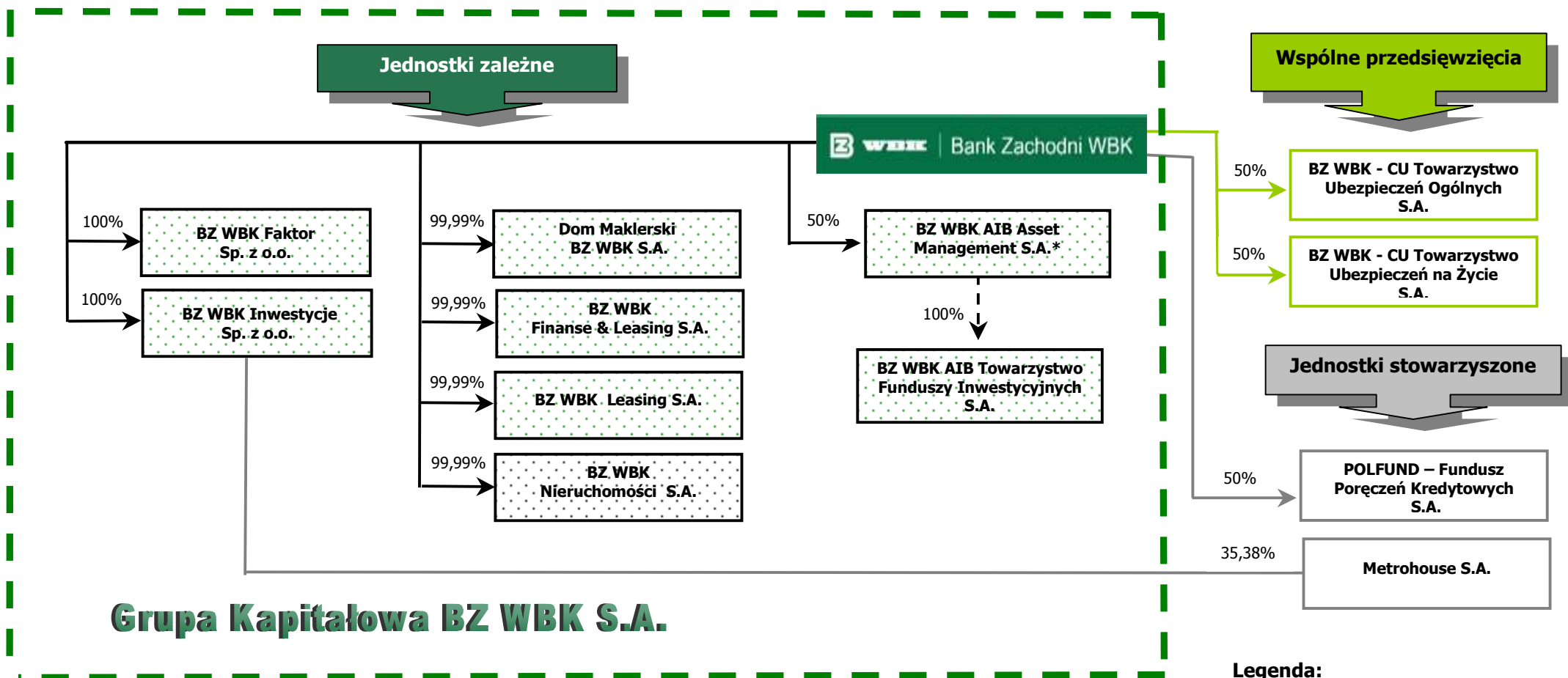
- 1) Metrohouse S.A. – podmiot stowarzyszony z BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
- 2) POLFUND - Fundusz Poręczeń Kredytowych S.A.

Dwie pierwsze jednostki zostały utworzone przez Bank Zachodni WBK S.A. we współpracy z Aviva International Insurance Ltd. z siedzibą w Londynie w 2008 roku. Założyciele posiadają po 50% udziału w kapitale zakładowym każdego z przedsięwzięć i sprawują nad nimi współkontrolę. Głównym przedmiotem działalności spółek jest świadczenie usług ubezpieczeniowych na rzecz klientów banku. Oba podmioty otrzymały zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na wykonywanie stosownych czynności w dniu 6 czerwca 2008 roku.

Poza spółką stowarzyszoną POLFUND - Fundusz Poręczeń Kredytowych S.A., która stanowi wieloletnią inwestycję banku, wycenie metodą praw własności podlega także Metrohouse S.A. W lipcu 2008 roku jednostka zależna BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. nabyła 2,3 mln sztuk akcji tej spółki, stanowiących 35,38% w kapitale zakładowym. Spółka została zaklasyfikowana jako podmiot stowarzyszony ze względu na istotny wpływ banku na jej działalność. Nabycie spółki nastąpiło w ramach budowania portfela inwestycji własnych o charakterze „pre-IPO” (przygotowywanych do pierwszej oferty publicznej). Metrohouse S.A. jest sieciową agencją nieruchomości, oferującą usługi pośrednictwa w kupnie, sprzedaży i najmie nieruchomości w aglomeracji warszawskiej, Gdańsku i Olsztynie, a także usługi pośrednictwa finansowego.

W porównaniu z końcem grudnia 2007 roku, lista podmiotów stowarzyszonych z bankiem nie obejmuje spółki NFI Magna Polonia S.A. Powodem jest zmiana statusu tej spółki w portfelu inwestycyjnym banku z jednostki stowarzyszonej na udział mniejszościowy w wyniku przeniesienia własności akcji należących do Banku Zachodniego WBK S.A. (stanowiących 13,38% w kapitale zakładowym spółki oraz 22,47% w głosach na WZA) na BBI Capital NFI S.A. w ramach realizacji postanowień umownych z marca 2008 roku (więcej szczegółów w rozdz. V. „Produkty bankowości inwestycyjnej”).

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



### Grupa Kapitałowa BZ WBK S.A.

\* Bank Zachodni WBK jest współwłaścicielem spółki BZ WBK AIB Asset Management S.A. razem z AIB Capital Markets plc. Obaj właściciele wchodzić w skład Grupy AIB i posiadają po 50% udziału w kapitale zakładowym spółki. W praktyce, Bank Zachodni WBK S.A. sprawuje kontrolę nad spółką oraz jej podmiotem zależnym BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., ponieważ za jego pośrednictwem jednostka dominująca wyższego rzędu (AIB) realizuje swoją politykę w Polsce. W związku z powyższym, spółka jest traktowana jako zależna.

#### Legenda:

- jednostki zależne
- - - → jednostka zależna jednostki zależnej
- wspólne przedsięwzięcia
- jednostki stowarzyszone
- - - Grupa Kapitałowa BZWBK S.A.
- jednostki objęte konsolidacją pełną z BZWBK S.A.
- % udział w głosach na WZA

## 5. Pozostałe inwestycje kapitałowe

Na dzień 31 grudnia 2008 roku portfel inwestycji kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. zawierał udziały mniejszościowe w 27 spółkach. Poniżej wymieniono podmioty, w których bank posiadał udział w wysokości przekraczającej 5% kapitału zakładowego.

| Nazwa spółki                                                       | Udział akcji w kapitale zakładowym | Udział akcji w ogólnej liczbie głosów na WZA |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|
| Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.                                    | 11,48%                             | 11,48%                                       |
| Commercial Union Powszechne Towarzystwo Emerytalne BPH CU WBK S.A. | 10%                                | 10%                                          |
| Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.      | 10%                                | 10%                                          |
| Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.      | 10%                                | 10%                                          |
| ARKA BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości 2 Specjalistyczny FIZ      | 6,48%                              | -                                            |
| AWSA Holland II B.V.                                               | 5,44%                              | 5,44%                                        |
| Biuro Informacji Kredytowej S.A.                                   | 5,14%                              | 5,14%                                        |
| NFI Magna Polonia S.A.                                             | 5,06%                              | 5,06%                                        |

## IV. Sytuacja finansowa w 2008 r.

### 1. Rachunek zysków i strat

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszyły w podstawowych wielkościach skonsolidowanego rachunku zysków i strat Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2008 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.

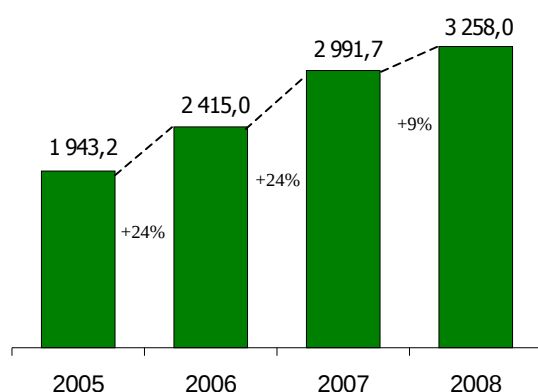
mln zł

| Rachunek zysków i strat                          | 2008           | 2007           | Zmiana        |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Dochody ogółem                                   | 3 258,0        | 2 991,7        | +8,9%         |
| Koszty ogółem                                    | (1 682,1)      | (1 596,6)      | +5,4%         |
| Odpisy z tytułu utraty wartości należności       | (364,6)        | (3,9)          | -             |
| <b>Zysk przed opodatkowaniem*</b>                | <b>1 210,6</b> | <b>1 391,4</b> | <b>-13%</b>   |
| <b>Zysk za okres</b>                             | <b>954,3</b>   | <b>1 110,7</b> | <b>-14,1%</b> |
| - Zysk należny udziałowcom jednostki dominującej | 855,5          | 954,7          | -10,4%        |
| - Zysk należny udziałowcom mniejszościowym       | 98,8           | 156,0          | -36,7%        |

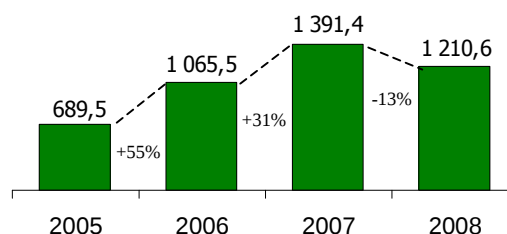
\* zawiera udział w zyskach/stratach jednostek wycenianych metodą praw własności (- 0,8 mln zł w 2008 r. wobec 0,2 mln zł w 2007 r.)

W 2008 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. wypracowała zysk przed opodatkowaniem w wysokości 1 210,6 mln zł, tj. na poziomie niższym niż w 2007 roku o 13%. Zysk należny udziałowcom Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 855,5 mln zł i zmniejszył się o 10,4% w stosunku rocznym. Wygenerowano go w okresie pogłębiającego się kryzysu na rynkach finansowych oraz spowolnienia gospodarczego, kontynuując inwestycje związane z rozwojem organicznym banku, rozszerzaniem infrastruktury informatycznej oraz realizacją intensywnych działań marketingowych. Osiągnięty poziom zysku jest efektem dywersyfikacji strumieni przychodów, dynamicznego wzrostu wielu istotnych linii biznesowych oraz rozbudowy potencjału sprzedażowego Grupy.

**Dochody ogółem Grupy BZ WBK  
w latach 2005-2008 (w mln zł)**



**Zysk przed opodatkowaniem  
Grupy BZ WBK w latach 2005-2008  
(w mln zł)**



## Dochody

W 2008 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. wypracowała dochód ogółem w wysokości 3 258 mln zł, co oznacza wzrost o 8,9% w porównaniu z poprzednim rokiem. Głównym motorem wzrostu dochodów były rosnące wolumeny biznesowe w ramach działalności podstawowej, zwłaszcza w obszarze kredytów, depozytów oraz produktów i usług towarzyszących.

mln zł

| Dochody ogółem                                                                                         | 2008           | 2007           | Zmiana       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Wynik z tytułu odsetek                                                                                 | 1 635,1        | 1 286,7        | +27,1%       |
| Wynik z tytułu prowizji                                                                                | 1 389,7        | 1 545,0        | -10,1%       |
| Przychody z tytułu dywidend                                                                            | 70,3           | 64,7           | +8,7%        |
| Wynik handlowy i rewaluacja                                                                            | 36,9           | 67,9           | -45,7%       |
| Wynik na sprzedaży podmiotów zależnych i stowarzyszonych oraz na pozostałych instrumentach finansowych | 58,0           | (23,8)         | -            |
| Pozostałe przychody operacyjne                                                                         | 68,0           | 51,2           | +32,8%       |
| <b>Razem</b>                                                                                           | <b>3 258,0</b> | <b>2 991,7</b> | <b>+8,9%</b> |

### Wynik z tytułu odsetek

Wynik z tytułu odsetek ukształtował się na poziomie 1 635,1 mln zł i był wyższy o 27,1% r/r pod wpływem szybkiego wzrostu bazy depozytowo-kredytowej Grupy. Składające się na tę pozycję przychody odsetkowe wykazywały dość równomierny przyrost w okresie całego roku, odzwierciedlając zrównoważone tempo wzrostu portfeli kredytowych, w tym kredytów dla przedsiębiorstw, kredytów gotówkowych i hipotecznych. Dynamika wzrostu kosztów odsetkowych wyraźnie przyspieszyła pod koniec roku wraz z napływem środków na atrakcyjnie oprocentowane lokaty krótkoterminowe.

Uwzględniając dochody o charakterze odsetkowym, wygenerowane przez transakcje FX Swap oraz Basis Swap (91,2 mln zł w 2008 roku oraz 21,5 mln w okresie porównywalnym), które ujmowane są w pozycji „wynik handlowy i rewaluacja”, wynik z tytułu odsetek zwiększył się o 32% r/r.

### Wynik z tytułu prowizji

mln zł

| Wynik z tytułu prowizji                     | 2008           | 2007           | Zmiana        |
|---------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| Dystrybucja funduszy i zarządzanie aktywami | 366,0          | 646,5          | -43,4%        |
| Prowizje walutowe                           | 250,9          | 211,4          | +18,7%        |
| Bankowość elektroniczna*                    | 236,7          | 193,5          | +22,3%        |
| Obsługa rachunków i obrót pieniężny         | 232,5          | 221,1          | +5,2%         |
| Prowizje kredytowe**                        | 108,3          | 85,4           | +26,8%        |
| Prowizje maklerskie                         | 106,2          | 145,0          | -26,8%        |
| Prowizje ubezpieczeniowe (bancassurance)    | 72,1           | 42,5           | +69,6%        |
| Pozostałe ***                               | 17,0           | (0,4)          | -             |
| <b>Razem</b>                                | <b>1 389,7</b> | <b>1 545,0</b> | <b>-10,1%</b> |

\* zawiera prowizje dot. płatności (zagranicznych, masowych, transferów Western Union, trade finance), kart debetowych, obsługi instytucji zewnętrznych oraz innych usług elektronicznych;

\*\* zawiera prowizje dot. kredytów, leasingu, faktoringu, pośrednictwa kredytowego, gwarancji i poręczeń (bez dochodów traktowanych jako odsetkowe);

\*\*\* pozostałe dochody za 2008 r. obejmują opłaty z tytułu dystrybucji produktów strukturyzowanych.

Wynik z tytułu prowizji osiągnął wartość 1 389,7 mln zł i zmniejszył się w skali roku o 10,1%. Jest to w znacznej mierze efekt niekorzystnej sytuacji na polskim rynku kapitałowym, która przełożyła się bezpośrednio na niższy poziom prowizji za dystrybucję i zarządzanie aktywami oraz usługi maklerskie. Pozostałe linie biznesowe Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. odnotowały wzrosty, szczególnie wysokie w przypadku bancassurance, bankowości elektronicznej oraz prowizji kredytowych. Poniżej zaprezentowano szczegółowo najważniejsze zmiany:

- Dochody netto Grupy z tytułu dystrybucji funduszy oraz zarządzania aktywami wykazały poziom 366 mln zł i były niższe o 43,4% r/r z powodu utrzymującej się dekonjunktury na światowym rynku akcji. Powstałe w ciągu roku zawirowania wpłynęły negatywnie na wycenę aktywów funduszy inwestycyjnych, wywołały falę umorzeń, a także zwiększyły awersję inwestorów do instrumentów finansowych obciążonych ryzykiem (m.in. fundusze akcji i mieszane).
- Prowizje z tytułu transakcji walutowych wzrosły o 18,7% r/r do kwoty 250,9 mln zł, odzwierciedlając wyższy poziom obrotów oraz marż z tytułu operacji walutowych klientów banku oraz transakcji hurtowych na rynku międzybankowym.
- Wynik z tytułu opłat i prowizji za usługi bankowości elektronicznej wzrósł o 22,3% r/r do poziomu 236,7 mln zł za sprawą dwóch kluczowych linii biznesowych z tego obszaru, tj. „usługi na rzecz obcych instytucji finansowych” oraz „karty debetowe”. Pierwsza z wymienionych pozycji wykazała wyższy dochód prowizyjny (+35% r/r) w efekcie podjęcia przez bank współpracy z kolejnymi instytucjami finansowymi oraz wzrostem liczby obsługiwanych na zlecenie kart i bankomatów. Postęp osiągnięty przez drugą składową (+26% r/r) jest pochodną rozwoju bazy kart debetowych pozostających w dyspozycji klientów banku (+19% r/r) oraz rosnącej ilości i wartości transakcji dokonywanych z ich użyciem.
- Dochody prowizyjne (netto) Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. zmniejszyły się o 26,8% r/r i wyniosły 106,2 mln zł w wyniku znacznego spowolnienia dynamiki rynku giełdowego, a wraz z nim obrotów spółki na rynku akcji.
- Prowizje kredytowe zwiększyły się o 26,8% r/r do kwoty 108,3 mln zł, głównie pod wpływem wzrostu ilości kart kredytowych (+21% r/r), większego zaangażowania Grupy z tytułu kredytów w rachunku bieżącym oraz rozwoju działalności faktoringowej.
- Linia produktów bancassurance wygenerowała dochody na poziomie 72,1 mln zł, przekraczając poziom poprzedniego roku o 69,6% pod wpływem rosnącej sprzedaży ubezpieczeń do oferowanych przez bank kredytów.

### **Przychody z tytułu dywidend**

Przychody z tytułu dywidend - w wysokości 70,3 mln zł - zwiększyły się o 8,7% r/r. Najwyższe dywidendy pochodzą ze spółek z Grupy Commercial Union wchodzących w skład portfela inwestycji kapitałowych banku. W 2008 roku bank otrzymał z tego źródła następujące wypłaty: 20,7 mln zł od Commercial Union Powszechne Towarzystwo Emerytalne BPH CU WBK S.A. (16,7 mln zł w 2007 r.) oraz 44 mln zł od Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (43,7 mln zł w 2007 r.).

### **Wynik handlowy i rewaluacja**

Wynik handlowy z rewaluacją osiągnął wartość 36,9 mln zł i zmniejszył się o 45,7% r/r ze względu na korektę wyceny wartości godziwej instrumentów pochodnych (w kwocie 81 mln zł) z tytułu wzrostu ryzyka kontrahenta w warunkach wysokiej zmienności rynków w 2008 roku. Wpływ zmiany powstałej na instrumentach pochodnych (-74 mln zł r/r) został częściowo zniwelowany przez znaczny wzrost dochodów z walutowych operacji międzybankowych (+40,4 mln zł r/r), w tym zwłaszcza FX Swap.

## Wynik na sprzedaży podmiotów zależnych, stowarzyszonych oraz na pozostałych instrumentach finansowych

Wynik na ww. instrumentach finansowych zamknął się kwotą 58 mln zł, która zawiera m.in. zysk ze sprzedaży pakietów akcji spółek z portfela inwestycyjnego banku, tj. MasterCard Inc. (22,4 mln zł) i Commercial Union PTE BPH CU WBK S.A. (20,6 mln zł), a także dochód z transakcji związanych ze spółką Visa Inc. (23,2 mln zł).

## Utrata wartości należności

Obciążenie rachunku zysków i strat z tytułu odpisów związanych z utratą wartości należności kredytowych osiągnęło wartość 364,6 mln zł wobec 3,9 mln zł w poprzednim roku.

Wykazany poziom odpisów z tytułu utraty wartości wynika ze zmiany warunków makroekonomicznych, rozbudowy portfela kredytowego Grupy (+46,7% r/r) oraz dostosowania parametrów ryzyka kredytowego do nowych warunków rynkowych. Przede wszystkim jednak odzwierciedla podwyższone ryzyko kredytowe w związku z wyhamowaniem wzrostu gospodarczego i pogarszającą się kondycją finansową korporacji oraz części gospodarstw domowych. Grupa dokonuje regularnych przeglądów zarówno ekspozycji indywidualnie istotnych, jak i parametrów stosowanych w analizie należności kredytowych w ujęciu portfelowym, co zapewnia szybkie i adekwatne rozpoznanie odpisów na zidentyfikowane i niezidentyfikowane straty.

## Koszty

Całkowite koszty Grupy Kapitałowej zamknęły się kwotą 1 682,1 mln zł i były wyższe niż rok wcześniej o 5,4%.

mln zł

| Koszty ogółem                                 | 2008             | 2007             | Zmiana       |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Koszty pracownicze i koszty działania, w tym: | (1 547,2)        | (1 424,7)        | +8,6%        |
| - Koszty pracownicze                          | (896,4)          | (842,8)          | +6,4%        |
| - Koszty działania                            | (650,8)          | (581,9)          | +11,8%       |
| Amortyzacja                                   | (107,3)          | (134,6)          | -20,3%       |
| Pozostałe koszty operacyjne                   | (27,6)           | (37,3)           | -26,0%       |
| <b>Razem</b>                                  | <b>(1 682,1)</b> | <b>(1 596,6)</b> | <b>+5,4%</b> |

## Koszty pracownicze i koszty działania

Wygenerowane przez Grupę Kapitałową koszty pracownicze oraz koszty działania w wysokości 1 547,2 mln zł przekroczyły poziom 2007 roku o 8,6% pod wpływem dynamicznego rozwoju kanałów dystrybucji oraz rozbudowy/modernizacji infrastruktury informatycznej w ramach realizacji projektów strategicznych.

- Koszty pracownicze wyniosły 896,4 mln zł i zwiększyły się o 6,4% r/r w efekcie wzrostu zatrudnienia towarzyszącego rozwojowi sieci placówek banku i realizacji projektów centralizacyjnych (1 135 nowych etatów w ciągu 12 miesięcy), a także pod wpływem podwyżki płac (w uśrednionej wysokości około 5%) związanej z corocznym przeglądem wyników i oceną pracowniczą (kwiecień 2008 r.).
- Koszty działania Grupy Kapitałowej zwiększyły się o 11,8% r/r, osiągając poziom 650,8 mln zł. Do wzrostu tej pozycji najmocniej przyczyniły się rosnące koszty najmu i utrzymania powierzchni użytkowych w związku z rozwojem kanałów dystrybucji banku, w tym sieci oddziałów,

specjalistycznych centrów obsługi (Centra Bankowości Przedsiębiorstw i Biura Private Banking) oraz wspierających je struktur Centrum Wsparcia Biznesu. W konsekwencji działań rozwojowych i modernizacyjnych, powstały znaczne koszty renowacji budynków i pomieszczeń oraz wyposażenia jednostek operacyjnych. Motorem wzrostu były też koszty eksploatacji systemów informatycznych, które zwiększyły się w wyniku realizacji przedsięwzięć o znaczeniu strategicznym, takich jak rozwój sieci bankomatów czy wyposażenie w sprzęt, licencje i oprogramowanie nowych placówek bankowych oraz Centrum Operacji Kredytowych (powołanego w ramach projektu centralizacji i optymalizacji procesu kredytowego oraz zabezpieczeń). Podejmowane przez Grupę inicjatywy o charakterze oszczędnościowym oraz rygorystyczny proces planowania i kontroli wykonania budżetów kosztów operacyjnych, ograniczyły koszty działania do niezbędnego minimum.

## Amortyzacja

Amortyzacja wyniosła 107,3 mln zł i była niższa o 20,3% w porównaniu z rokiem poprzednim w związku z zakończeniem amortyzacji systemu bankowości oddziałowej ICBS.

## 2. Wielkości bilansowe

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach skonsolidowanego bilansu Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na koniec grudnia 2008 roku w porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy.

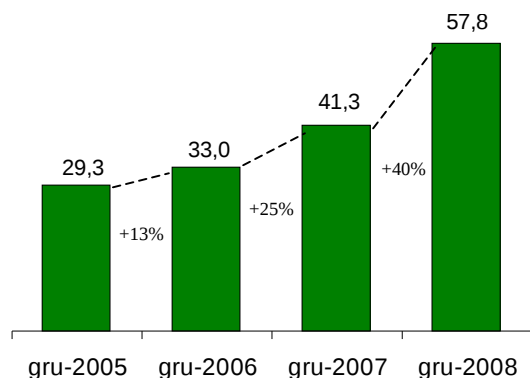
mln zł

| Wielkości bilansowe                                          | 31-12-2008 | Struktura bilansu 31-12-2008 | 31-12-2007 | Struktura bilansu 31-12-2007 | Zmiana  |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------------------------|------------|------------------------------|---------|
| Suma bilansowa                                               | 57 838,1   | 100%                         | 41 318,7   | 100%                         | +40,0%  |
| <b>Składniki aktywów</b>                                     |            |                              |            |                              |         |
| Należności od klientów*                                      | 35 137,2   | 61%                          | 23 949,7   | 58%                          | +46,7%  |
| Inwestycyjne aktywa finansowe                                | 12 916,0   | 22%                          | 9 763,7    | 24%                          | +32,3%  |
| Aktywa finansowe przeznaczone do obrotu                      | 3 224,9    | 6%                           | 1 251,7    | 3%                           | +157,6% |
| Gotówka i operacje z bankiem centralnym                      | 3 178,1    | 6%                           | 2 206,3    | 5%                           | +44%    |
| Należności od banków                                         | 1 364,5    | 2%                           | 2 576,9    | 6%                           | -47%    |
| Pozostałe aktywa                                             | 2 017,4    | 3%                           | 1 570,4    | 4%                           | +28,5%  |
| <b>Składniki pasywów</b>                                     |            |                              |            |                              |         |
| Zobowiązania wobec klientów                                  | 42 810,7   | 74%                          | 29 765,7   | 72%                          | +43,8%  |
| Zobowiązania wobec banków                                    | 4 095,5    | 7%                           | 4 483,5    | 11%                          | -8,7%   |
| Zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu                | 3 153,9    | 6%                           | 990,3      | 2%                           | +218,5% |
| Zobowiązanie wobec banku centralnego                         | 1 242,6    | 2%                           | -          | -                            | -       |
| Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych | 153,9      | 0%                           | 353,0      | 1%                           | -56,4%  |
| Pozostałe pasywa                                             | 1 189,3    | 2%                           | 1 149,5    | 3%                           | +3,5%   |
| Kapitały własne                                              | 5 192,2    | 9%                           | 4 576,7    | 11%                          | +13,4%  |

\* uwzględniono odpis aktualizacyjny z tytułu utraty wartości

Według stanu na dzień 31 grudnia 2008 roku, suma bilansowa Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosła 57 838,1 mln zł i była wyższa niż przed rokiem o 40%. Bilans Grupy, a także jego strukturę kształtuje bilans banku, którego udział w całości skonsolidowanej sumy bilansowej stanowił 95,5%.

**Aktywa Grupy BZ WBK na dzień 31 grudnia w latach 2005-2008 (w mld zł)**



Głównym motorem wzrostu aktywów w ciągu 12 minionych miesięcy były należności od klientów (+46,7% r/r), rosnące pod wpływem dynamicznej akcji kredytowej. Istotny przyrost odnotowały również aktywa finansowe przeznaczone do obrotu (+157,6% r/r) z uwagi na wyższe wolumeny transakcji na rynku instrumentów pochodnych, będące m.in. konsekwencją wzrostu portfela kredytów walutowych na finansowanie nieruchomości. Gotówka i operacje z bankiem Centralnym zwiększyły wartość (+44% r/r) w ramach bieżącego zarządzania płynnością Grupy. Proces ten wymaga uwzględnienia konfiguracji wielu czynników, w tym również obowiązku utrzymywania wyższego poziomu rezerw w Narodowym Banku Polskim w konsekwencji wzrostu bazy depozytowej.

Tendencję wzrostową kontynuowały ponadto inwestycyjne aktywa finansowe (+32,3% r/r), których rozwój jest efektem decyzji podejmowanych w ramach zarządzania strukturalnym ryzykiem bilansu Grupy. Pozycja ta zawiera obligacje Skarbu Państwa, które w październiku 2008 roku zostały przeklasyfikowane zgodnie z ich bieżącą wartością bilansową (6 406,6 mln zł) z portfela dostępnego do sprzedaży do portfela utrzymywanego do terminu zapadalności. Zmiana klasyfikacji umożliwiła przyjęcie zasad wyceny lepiej odzwierciedlających przeznaczenie ww. instrumentów. Należności od banków zmniejszyły się (-47% r/r) z powodu utrzymującej się stagnacji na międzybankowym rynku pieniężnym.

Po stronie pasywów, Grupa Kapitałowa wykazała znaczny wzrost środków pozyskanych od klientów (+43,8% r/r), głównie w formie lokat krótkoterminowych i sald na kontach oszczędnościowych. Pod wpływem transakcji pochodnych, tendencję wzrostową kontynuowały zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu (+218,5% r/r). Zobowiązanie wobec banku centralnego reprezentuje transakcję z przyrzeczeniem odkupu i jest efektem aktywizacji Narodowego Banku Polskiego na krajowym rynku pieniężnym. Wartość zobowiązań wobec banków zmniejszyła się ze względu na sytuację panującą na rynkach międzybankowych (-8,7% r/r). Spadły też zobowiązania Grupy z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych (-56,4% r/r) w następstwie wykupu w terminie zapadalności obligacji wyemitowanych przez bank i leasingowe spółki zależne o łącznej wartości nominalnej 178,3 mln zł.

## Portfel kredytowy

mln zł

| Należności brutto od klientów                            | 31-12-2008      | 31-12-2007      | Zmiana        |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Należności od podmiotów gospodarczych                    | 23 289,0        | 15 945,3        | +46,1%        |
| Należności od klientów indywidualnych                    | 9 239,6         | 6 109,7         | +51,2%        |
| Należności z tytułu leasingu finansowego                 | 2 959,0         | 2 313,8         | +27,9%        |
| Należności od podmiotów sektora publicznego i pozostałe* | 538,9           | 165,9           | +224,8%       |
| <b>Razem</b>                                             | <b>36 026,5</b> | <b>24 534,7</b> | <b>+46,8%</b> |

\* pozostałe należności zawierają m.in. transakcje z przyrzeczeniem odkupu

Na koniec grudnia 2008 roku należności brutto od klientów wyniosły 36 026,5 mln zł i przekroczyły stan sprzed 12 miesięcy o 46,8% w wyniku wzrostu głównych portfeli kredytowych Grupy: kredytów dla podmiotów gospodarczych, kredytów dla ludności oraz należności leasingowych.

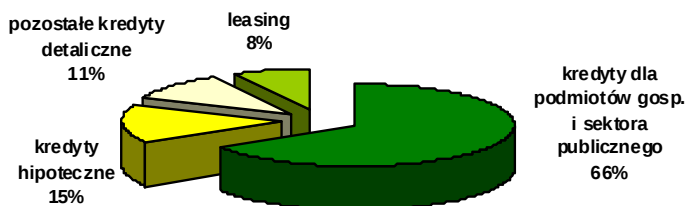
Portfel należności od podmiotów gospodarczych osiągnął wartość 23 289 mln zł i był wyższy o 46,1% w stosunku rocznym. Wzrost ten odzwierciedla wysoki popyt przedsiębiorstw na kredyty finansujące inwestycje, zapasy i kapitał obrotowy. Duży wpływ na dynamikę akcji kredytowej miały przedsiębiorstwa realizujące długoterminowe projekty inwestycyjne, m.in. na rynku nieruchomości.

W ciągu 12 miesięcy portfel należności od klientów indywidualnych zwiększył rozmiary o 51,2% do 9 239,6 mln zł w efekcie silnego przyrostu kredytów gotówkowych i hipotecznych. Kredyty gotówkowe wzrosły o 71% i wyniosły 2 687,9 mln zł, potwierdzając wysoką jakość oferty banku oraz skuteczność pro-aktywnych metod promocji i sprzedaży. Kredyty na finansowanie nieruchomości zwiększyły się o 49,5% r/r do poziomu 5 450,5 mln zł dzięki walorom konstrukcji produktów hipotecznych, udostępnieniu kredytów w walutach obcych, sprawnej obsłudze kredytowej oraz elastycznemu kształtowaniu parametrów oferty w miarę rozwoju warunków rynkowych, zgodnie z przyjętą polityką kredytową.

Portfel leasingowy wzrósł w skali roku o 27,9% do kwoty 2 959 mln zł pod wpływem sprzedaży zrealizowanej przez obie leasingowe spółki zależne, przy czym najwyższą dynamikę odnotowano w kategorii maszyn i urządzeń.

Na koniec grudnia 2008 roku niepracujące należności od klientów stanowiły 2,9% portfela brutto wobec 2,8% 12 miesięcy wcześniej. Wskaźnik pokrycia rezerwą należności niepracujących wyniósł 55% w porównaniu z 65,3% na dzień 31 grudnia 2007 roku.

#### **Struktura należności Grupy Kapitałowej BZ WBK na 31-12-2008**



Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. przestrzega norm wynikających z Ustawy Prawo bankowe, określających wielkości koncentracji wierzycelności obciążonych ryzykiem jednego podmiotu oraz podmiotów powiązanych kapitałowo lub organizacyjnie.

Według stanu na koniec grudnia 2008 roku największy poziom koncentracji odnotowano w branżach (wg klasyfikacji PKD): „obsługa nieruchomości” (19%), „sektor produkcyjny” (15%) oraz „budownictwo” (14%).

## Baza depozytowa

mln zł

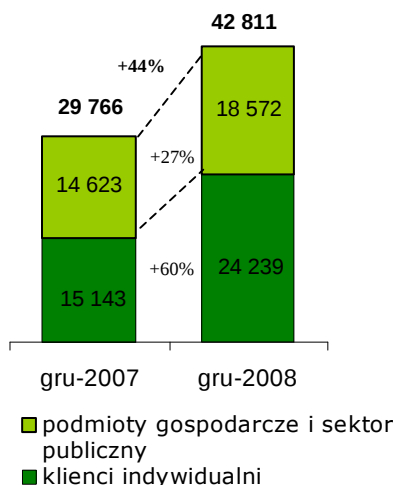
| Zobowiązania wobec klientów                       | 31-12-2008      | 31-12-2007      | Zmiana        |
|---------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Zobowiązania wobec klientów indywidualnych        | 24 239,1        | 15 142,9        | +60,1%        |
| Zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych*       | 15 066,5        | 12 211,5        | +23,4%        |
| Zobowiązania wobec podmiotów sektora publicznego* | 3 505,1         | 2 411,3         | +45,4%        |
| <b>Razem</b>                                      | <b>42 810,7</b> | <b>29 765,7</b> | <b>+43,8%</b> |

\* Zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego wg stanu na koniec grudnia 2008 roku zawierają kwotę 2 786 mln zł z tytułu kilku znacznej wielkości depozytów, które nie zostaną odnowione w terminie zapadalności.

Zasadniczym źródłem finansowania rozwoju działalności kredytowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. są zobowiązania wobec klientów, stanowiące 74% sumy bilansowej. Na koniec grudnia 2008 roku osiągnęły one wartość 42 810,7 mln zł i przekroczyły poziom sprzed 12 miesięcy o 43,8%. Na wielkość tę składają się środki złożone na rachunkach bieżących w wysokości 16 721,9 mln zł, depozyty terminowe w wysokości 25 703,3 mln zł oraz pozostałe zobowiązania.

W minionym roku szczególnie szybko rosły salda na rachunkach terminowych, przewyższając stan z końca grudnia 2007 roku o 80%. Wzrost ten osiągnięto dzięki atrakcyjnej ofercie banku w zakresie lokat terminowych IMPET, ze szczególnym uwzględnieniem szeroko reklamowanej 3-miesięcznej lokaty SzybkoZarabiającej, która na koniec grudnia 2008 roku zgromadziła 7 489 mln zł. Środki na rachunkach bieżących zwiększyły się o 11,1% pod wpływem wzrostu sald na kontach oszczędnościowych (6 831,6 mln zł na koniec grudnia 2008 r.). Wysoki poziom zobowiązań bieżących i terminowych jest pochodną wzrostu dochodów w dyspozycji części gospodarstw domowych oraz niechęci klientów do inwestowania w ryzykowne instrumenty finansowe w związku z pogłębiającą się dekoniunkturą na rynku giełdowym.

**Zobowiązania wobec klientów (w mln zł)  
na 31 grudnia w latach 2007-2008**



### 3. Podstawowe wskaźniki finansowe

| Wybrane wskaźniki finansowe                          | 2008   | 2007   |
|------------------------------------------------------|--------|--------|
| Koszty/dochody                                       | 51,6%  | 53,4%  |
| Wynik z tytułu odsetek / dochody ogółem              | 50,2%  | 43,0%  |
| Wynik z tytułu prowizji / dochody ogółem             | 42,7%  | 51,6%  |
| Zobowiązania wobec klientów / pasywa ogółem          | 74,0%  | 72,0%  |
| Należności od klientów / aktywa ogółem               | 60,8%  | 58,0%  |
| Należności od klientów / zobowiązania wobec klientów | 82,1%  | 80,5%  |
| Wskaźnik kredytów niepracujących                     | 2,9%   | 2,8%   |
| Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów niepracujących    | 55,0%  | 65,3%  |
| ROE (zwrot z kapitału) *                             | 20,88% | 28,19% |
| ROA (zwrot z aktywów) **                             | 1,7%   | 2,6%   |
| Współczynnik wypłacalności                           | 10,74% | 13,27% |
| Zysk na jedną akcję ( w zł)                          | 11,72  | 13,09  |

W obliczeniach wykorzystano:

\* zysk należny udziałowcom jednostki dominującej za okres 12 miesięcy rozpoczynający się 1 stycznia oraz stan kapitału na koniec okresu sprawozdawczego z wyłączeniem wyniku roku bieżącego oraz kapitałów mniejszości;

\*\* zysk należny udziałowcom jednostki dominującej Banku Zachodniego WBK S.A. za okres 12 miesięcy rozpoczynający się 1 stycznia oraz średnie aktywa z końca dwóch porównywalnych okresów sprawozdawczych.

### 4. Oprocentowanie kredytów i depozytów

W 2008 roku Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. oferowała klientom oprocentowanie produktów na poziomie skorelowanym z wysokością stóp rynkowych (proponowanych na rynku międzybankowym oraz na rynku usług bankowych dla klientów spoza sektora finansowego) i zmianami podstawowych stóp NBP.

Oprocentowanie kredytów Banku Zachodniego WBK S.A. dla podmiotów gospodarczych bazuje na cenie pieniądza na hurtowym rynku międzybankowym (WIBOR, LIBOR), powiększonej o indywidualną marżę. Wielkość marży zależy przede wszystkim od poziomu ryzyka kredytowego danej transakcji/klienta i ustalana jest w procesie oceny kredytowej.

Z uwagi na rosnące koszty finansowania wynikające z niestabilności rynku międzybankowego oraz znacznego wzrostu oprocentowania depozytów klientów (podstawowe źródło finansowania banku), Bank Zachodni WBK S.A. podjął decyzję o uwzględnianiu uwarunkowań rynkowych przy ustalaniu indywidualnych marż kredytowych. W konsekwencji, marża kredytowa zawiera zarówno koszt ryzyka kredytowego, jak i koszt pozyskania funduszy.

Rozwój systemów pomiaru ryzyka kredytowego pozwolił na zróżnicowanie cen oferowanych klientom detalicznym na wybrane produkty kredytowe w zależności od indywidualnej oceny ryzyka kredytowego danego klienta. W przypadku transakcji na większą skalę, stosowane są indywidualne, przeważnie negocjowane warunki oprocentowania, zgodnie z kompetencjami wynikającymi z obowiązujących przepisów wewnętrznych.

Realizując cele strategiczne, w 2008 roku bank kontynuował politykę aktywizacji sprzedaży kluczowych produktów poprzez realizację kampanii promocyjnych, w tym kredytów gotówkowych oraz 3-miesięcznej Lokaty SzybkoZarabiającej wspartej atrakcyjną propozycją w zakresie oprocentowania.

## V. Rozwój działalności w 2008 r.

### 1. Główne kierunki rozwoju - przegląd

Jedną z głównych przesłanek działań Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2008 roku było dążenie do zdobycia istotnej z punktu widzenia klienta przewagi konkurencyjnej w celu poszerzenia bazy klientów, utrzymania lojalności dotychczasowych i - w konsekwencji - podwyższenia udziału w rynku.

Poniżej wyszczególniono najważniejsze nurty aktywności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w minionym roku:

- Uzupełnienie oferty o nowe pakiety produktów i usług oraz wzbogacenie istniejących pakietów o dodatkowe atrybuty:
  - Konto Wydajesz & Zarabiasz (zwrot części wartości każdej transakcji bezgotówkowej dokonanej kartą debetową Wydajesz & Zarabiasz);
  - pakiet produktów dla firm rozpoczynających działalność gospodarczą;
  - karta kredytowa Visa Platinum;
  - Visa Business Electron z opcjonalnym pakietem ubezpieczeniowym oraz wizerunkiem firmy na karcie.
- Dalsza dywersyfikacja oferty oszczędnościowo-inwestycyjnej:
  - sprzedaż nowych produktów strukturyzowanych (Certyfikat BZ WBK Nowa Era, Polisa Inwestycyjna, Certyfikat BZ WBK Przyjazna Planeta, Certyfikat BZ WBK Platinum);
  - dystrybucja/subskrypcja nowych funduszy inwestycyjnych (Arka BZ WBK Energii FIO, Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy FIZ, Arka BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości 2 FIZ);
  - atrakcyjna lokata SzybkoZarabiająca;
  - wdrożenie do oferty konta oszczędnościowego w GBP i EUR;
  - lokaty IMPET dla klientów biznesowych.
- Wzmocnienie pozycji banku na rynku emigracji zarobkowej:
  - odrębny proces sprzedaży kredytów hipotecznych dla osób przebywających za granicą;
  - możliwość założenia konta oszczędnościowego w GBP i EUR przez internet;
  - szersze możliwości transferu gotówki z Wielkiej Brytanii (tanie i szybkie wpłaty na rachunki w Banku Zachodnim WBK S.A.).
- Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań i funkcjonalności w celu zwiększenia atrakcyjności produktów i usług:
  - nowe karty w technologii bezstykowej (karta kredytowa MasterCard PayPass oraz MasterCard<30, karta debetowa Visa Electron< 30 payWave);
  - upowszechnienie zabezpieczeń w ramach technologii 3D Secure;
  - elastyczny system kształtowania cen kredytów gotówkowych.
- Dalszy rozwój usług kredytowych i ich dostępności:
  - Front-Score dla kredytów hipotecznych, tj. wstępna decyzja kredytowa w 15 minut;
  - usprawnienie obsługi kredytowej średniego biznesu w ramach wyspecjalizowanych placówek (Centra Bankowości Przedsiębiorstw);
  - zmiany proceduralne przyspieszające decyzje kredytowe dotyczące finansowania przedsiębiorstw w granicach 1-3 mln zł;

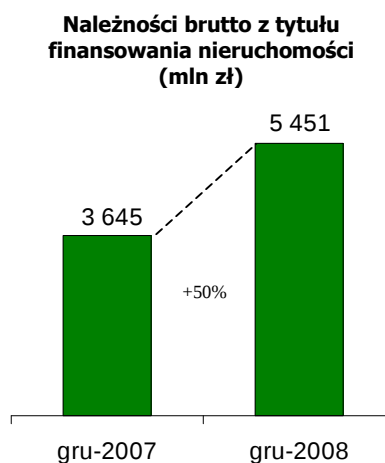
- dalsza centralizacja procesów w obsłudze kredytowej;
  - lepszy dostęp do oferty kredytowej banku dzięki zróżnicowaniu i zwiększeniu funkcjonalności kanałów dystrybucji.
- Wykorzystanie zróżnicowanych narzędzi promocyjno-sprzedażowych w celu zaktywizowania klientów do korzystania z produktów i usług Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.:
    - kampanie reklamowe (kredyt gotówkowy, kredyt mieszkaniowy, konto oszczędnościowe, konto Wydajesz & Zarabiasz, lokata SzybkoZarabiająca);
    - promocje cenowe i akcje sprzedażowe.
  - Wzrost efektywności operacyjnej banku dzięki wdrożeniu Programu Aktywizacji Sprzedaży:
    - jednolita metodologia planowania celów sprzedażowych;
    - monitorowanie wyników indywidualnych pracowników i zespołów;
    - nowy system motywacyjny.
  - Dalsze postępy w procesie realizacji strategii rozwoju detalicznej sieci sprzedaży:
    - otwarcie 95 nowych oddziałów w ramach Programu Rozwoju Sieci Oddziałów;
    - uruchomienie 30 nowych placówek agencyjnych („minibank”/„BZ WBK Partner”);
    - reorganizacja struktur zarządzania siecią oddziałów.
  - Podniesienie poziomu obsługi klientów poprzez wdrożenie nowych modeli biznesowych:
    - otwarcie 7 Centrów Bankowości Przedsiębiorstw;
    - powołanie Biur Private Banking (Warszawa i Poznań) do obsługi zamożnych klientów.
  - Permanentne doskonalenie jakości obsługi klientów.

## 2. Rozwój działalności Banku Zachodniego WBK S.A.

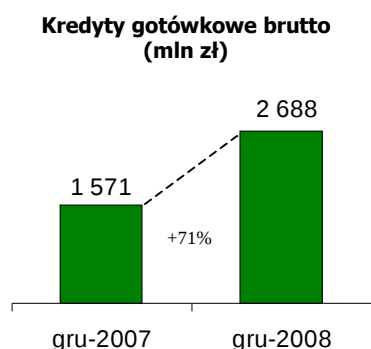
### Kredyty dla ludności

#### Kredyty hipoteczne

W 2008 roku oferta kredytów hipotecznych Banku Zachodniego WBK S.A. była sukcesywnie modyfikowana pod wpływem dynamicznych zmian w otoczeniu rynkowym. W marcu wprowadzono szereg rozwiązań mających na celu podniesienie przejrzystości i atrakcyjności oferty banku w aspekcie produktowym i cenowym. Między innymi dokonano zmiany terminu stawki bazowej oprocentowania kredytu (z sześciomiesięcznej na trzymiesięczną) w każdej z dostępnych walut oraz zastosowano nową siatkę marż (stałe marże dla poszczególnych kategorii produktów w złotych i w walutach). Korekty przeprowadzone w II półroczu były odpowiedzią na rozwój sytuacji na międzynarodowym rynku finansowym, który doprowadził do wzrostu kosztów finansowania kredytów hipotecznych oraz zmiany profilu ryzyka kredytów denominowanych w walutach obcych. Bank sukcesywnie dostosowywał wybrane parametry kredytów złotych i walutowych do zaistniałych warunków rynkowych. Z końcem roku, zgodnie z sugestiami Komisji Nadzoru Finansowego, ograniczył dostępność kredytów hipotecznych udzielanych w walutach obcych.



W marcu 2008 roku w sieci oddziałów banku wdrożono proces podejmowania decyzji kredytowych w oparciu o nowe narzędzie - Front Score dla kredytów hipotecznych. Umożliwia ono automatyczne przetworzenie wniosku, określenie potencjału finansowego wnioskodawcy i przekazanie mu decyzji wstępnej w ciągu 15 minut od wprowadzenia danych do systemu. Jest to obecnie rekordowy na rynku termin, w jakim klient powiadamiany jest o wyniku oceny zdolności kredytowej. Bank wykorzystał zdobytą w tym obszarze przewagę konkurencyjną w przekazie reklamowym kampanii promującej kredyt hipoteczny, którą przeprowadzono w II kwartale 2008 roku pod hasłem „15 minut i wiesz, że dostaniesz kredyt. Najszybsza decyzja w Polsce”.



#### Kredyty gotówkowe

Popyt na kredyty gotówkowe Banku Zachodniego WBK S.A. utrzymał wysoki trend wzrostowy dzięki konfiguracji cech pozytywnie wyróżniających ofertę banku, takich jak: elastyczne podejście do potrzeb kredytowych klienta, indywidualnie ustalane oprocentowanie, szybkość podejmowania decyzji kredytowej (10 minut od złożenia kompletnego wniosku), obsługa dostosowana do potrzeb klienta (różnorodność kanałów dystrybucji i trybów składania wniosków), możliwość wyboru okresu kredytowania oraz wykupienia ubezpieczenia.

System elastycznego kształtowania cen (Individual Pricing), funkcjonujący w banku od 25 sierpnia 2008 roku, umożliwia dostosowanie ceny kredytu gotówkowego (w granicach określonego przedziału) do profilu ryzyka klienta ustalonego według indywidualnej punktacji kredytowej. Przyjęty tryb postępowania zwiększył atrakcyjność oferty banku, zapewniając mu lepszą pozycję na rynku oraz bardziej adekwatny poziom dochodów.

Szybkie tempo rozwoju portfela kredytów gotówkowych Banku Zachodniego WBK S.A. to między innymi konsekwencja rozbudowy sieci i wzrostu efektywności kanałów dystrybucji banku. Silnego impulsu sprzedażowego dostarczył także cykl kampanii reklamowych (lutowa kampania „Jak wszyscy,

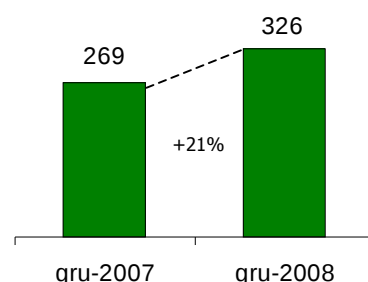
to wszyscy”, wrześniowa „Hit Sezonu: Kredyt Gotówkowy” oraz listopadowo-grudniowa „Wszyscy Biorą na Święta. Weź i Ty!”), które wsparł swym wizerunkiem John Cleese – ikona brytyjskiej komedii.

Zgodnie z umową o współpracy między Bankiem Zachodnim WBK S.A. a Domem Maklerskim BZ WBK S.A. z dnia 12 maja 2008 roku, klientom zainteresowanym kredytem gotówkowym na zakup papierów wartościowych na rynku pierwotnym oraz zorganizowanym rynku wtórnym ułatwiono dostęp do finansowania, umożliwiając składanie wniosków poza siecią banku, tj. za pośrednictwem punktów obsługi klienta Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. oraz aplikacji internetowej tej jednostki „Inwestor On-line”.

## Karty kredytowe

Bank Zachodni WBK S.A. jako pierwszy w Europie Środkowo-Wschodniej umożliwił klientom dokonywanie płatności bezstykowych, wprowadzając do sprzedaży kartę typu pre-paid Maestro PayPass (koniec 2007 r.). Kontynuacją tych działań było wydanie w marcu 2008 roku karty kredytowej MasterCard PayPass z wykorzystaniem technologii zbliżeniowej (PayPass). Karta posiada specjalny mikroprocesor oraz pasek magnetyczny i jest instrumentem wielofunkcyjnym. Umożliwia dokonywanie płatności bezgotówkowych w POS (w tym zbliżeniowych i z użyciem numeru PIN), wypłat w bankomatach na całym świecie oraz transakcji internetowych i MOTO (zamówienia telefoniczne i pocztowe typu Mail Order & Telephone Order).

Karty kredytowe (tys. sztuk)



Adresatem dwóch kolejnych propozycji banku były segmenty o znaczeniu strategicznym. W czerwcu wprowadzona została karta kredytowa Visa Platinum stanowiąca uzupełnienie oferty dla segmentu VIP, złożonego z osób oczekujących zindywidualizowanej obsługi i zainteresowanych produktami ponadstandardowymi. We wrześniu natomiast uruchomiono sprzedaż karty kredytowej MasterCard<30 z dodatkową funkcją zbliżeniową, która adresowana jest do studentów i ludzi młodych. Pod koniec 2008 roku wznowiona została karta kredytowa dla miłośników narciarstwa z wbudowanym pakietem ubezpieczeniowym oraz programem upustów na sprzęt narciarski.

Aby zwiększyć popyt na karty kredytowe Banku Zachodniego WBK S.A. i zachęcić użytkowników do bardziej aktywnego ich wykorzystywania, bank przeprowadził szereg przedsięwzięć o charakterze promocyjno-sprzedażowym, w tym konkurs „Traf na UEFA EURO 2008”, zindywidualizowane oferty kart kredytowych dla klientów nieposiadających tego produktu oraz akcje sprzedażowe typu „cross-selling”.

## Konto osobiste

### Rozwój oferty dla posiadaczy kont złotówkowych

W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. zrealizował szereg inicjatyw mających na celu uatrakcyjnienie oferty pakietów produktowych (zbudowanych wokół kont osobistych) oraz zwiększenie dynamiki ich sprzedaży. W ramach tych działań, w marcu 2008 roku posiadaczom kart Visa Electron Prestiż - wydawanych do Konta24 Prestiż - umożliwiono bezprowizyjne wypłaty ze wszystkich bankomatów w Polsce. W maju natomiast uruchomiona została sprzedaż nowego konta osobistego - Konta Wydajesz & Zarabiasz z towarzyszącą kartą debetową Visa Wydajesz & Zarabiasz wyposażoną w unikatowy na rynku polskim mechanizm zwrotu 1% wartości transakcji dokonanych z jej użyciem (więcej informacji w części „Karty debetowe”). Z myślą o właścicielach Konta<30, wznowiona została promocja wakacyjna polegająca na okresowym zniesieniu prowizji za wypłaty bankomatowe dokonywane kartą Visa Electron<30 za granicą. We wrześniu natomiast rozpoczęto jesienną kampanię Konta<30, realizowaną pod hasłem „Młodych nie golimy”, podkreślającym główny walor produktu - brak opłat za prowadzenie rachunku. Przedmiotem promocji była też debetowa karta zbliżeniowa Visa Electron<30

payWave wydawana do ww. konta, którą Bank Zachodni WBK S.A. wprowadził na rynek jako pierwszy w Polsce.

## Rozwój oferty dla posiadaczy kont walutowych

W minionym roku kontynuowano prace nad podniesieniem walorów oferty adresowanej do Polaków przebywających za granicą. W centrum uwagi banku znalazły się potrzeby klientów obecnych na brytyjskim, irlandzkim i niemieckim rynku pracy, w tym funkcjonalność kanałów dystrybucji usług bankowych z perspektywy ww. użytkowników. Ofertę banku (obejmującą bezpłatne internetowe konto walutowe w GBP, EUR i USD, kartę walutową MasterCard w walucie konta, bezpłatne wypłaty z sieci bankomatów AIB w Irlandii oraz niskie stawki w bankomatach na całym świecie) rozszerzono o możliwość uzyskania promesy kredytu hipotecznego na zakup nieruchomości w Polsce, opcję zdalnego otwarcia konta oszczędnościowego w GBP i EUR, obsługę tanich wpłat z Wielkiej Brytanii oraz specjalistyczny serwis internetowy dla emigrantów ([www.zagranica.bzwbk.pl](http://www.zagranica.bzwbk.pl)).

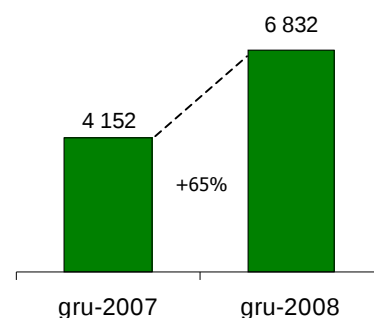
W 2008 roku bank zwiększył skalę działań zorientowanych na promowanie oferty zagranicznej, wykorzystując w tym celu popularne serwisy internetowe, stronę [www.bzwbk.pl](http://www.bzwbk.pl), system transakcyjny BZWBK24 oraz prasę wydawaną za granicą dla polskiej społeczności.

## Produkty depozytowe i inwestycyjne

### Produkty depozytowe

W 2008 roku kluczowym składnikiem oferty depozytowej Banku Zachodniego WBK S.A. dla klientów indywidualnych było konto oszczędnościowe. Popularność tego produktu jest efektem jego konstrukcji, tj. połączenia najlepszych cech lokaty terminowej (wysokie oprocentowanie) i rachunku bieżącego (możliwość korzystania ze środków w dowolnym terminie bez utraty odsetek). Wymienione zalety konta zyskały na atrakcyjności w otoczeniu charakteryzującym się dużą niepewnością, zwiększoną awersją do ryzyka oraz obawami o płynność sektora bankowego. Dzięki rozszerzeniu propozycji banku o rachunki w GBP i EUR oraz wdrożeniu procesów umożliwiających ich otwieranie przez Internet, konto oszczędnościowe stało się również dostępne dla osób pracujących za granicą.

Środki zgromadzone na kontach oszczędnościowych (mln zł)



W IV kwartale 2008 roku bank odnotował wysoki wzrost stanu środków na szeroko reklamowanej 3-miesięcznej lokacie SzybkoZarabiającej. Produkt ten wprowadzono do oferty banku w październiku 2008 roku w reakcji na wzmożoną aktywność konkurencji dążącej do wzmocnienia swej bazy depozytowej w związku ze stagnacją na rynku międzybankowym. Lokata SzybkoZarabiająca pozyskała dla banku nowe środki depozytowe oraz przejęła część sald z innych produktów depozytowych (w tym również z kont oszczędnościowych), przyciągając klientów wysoką stawką oprocentowania.

### Produkty strukturyzowane

W odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów poszukujących korzystnych i bezpiecznych instrumentów inwestycyjnych, w 2008 roku bank wprowadzał do sprzedaży kolejne produkty strukturyzowane, dbając o różnicowanie i atrakcyjność oferty. Poniżej wymieniono główne przedsięwzięcia z tego zakresu.

- emisje Certyfikatów BZ WBK Nowa Era: podmiot oferujący - Dom Maklerski BZ WBK S.A.; inwestycja oparta na indeksie BZ WBK Nowa Era; 100-procentowa ochrona powierzonego kapitału;

- emisje Certyfikatów BZ WBK Przyjazna Planeta: podmiot oferujący - Dom Maklerski BZ WBK S.A.; inwestycja oparta na indeksach branż: energii odnawialnej, technologii energooszczędnych, gospodarki odpadami i uzdatniania wody; 100-procentowa ochrona powierzzonego kapitału;
- emisje Polisy inwestycyjnej: wprowadzone do sprzedaży wspólnie z BZ WBK-CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.; inwestycja oparta na indeksie BZ WBK Nowa Era; 100-procentowa ochrona powierzzonego kapitału; brak obciążenia podatkiem od dochodów kapitałowych; ochrona w formie ubezpieczenia grupowego;
- emisje Polisy inwestycyjnej: wprowadzone do sprzedaży wspólnie z BZ WBK-CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.; inwestycja oparta na indeksie BNP Paribas Platinum PLN ER; 100-procentowa ochrona powierzzonego kapitału; brak obciążenia podatkiem od dochodów kapitałowych; ochrona w formie ubezpieczenia grupowego;
- emisje Polisy inwestycyjnej: wprowadzone do sprzedaży wspólnie z Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.; inwestycja oparta na indeksie BZ WBK Nowa Era; 100-procentowa ochrona powierzzonego kapitału; brak obciążenia podatkiem od dochodów kapitałowych; ochrona w formie ubezpieczenia grupowego;
- lokaty strukturyzowane: Euro Plus marzec 2009 oraz Złoty Plus marzec 2009; połączenie elementów tradycyjnej lokaty bankowej (z 6-miesięcznym okresem depozytowym) z inwestycją na rynku walutowym przynoszącą zyski w zależności od zmian kursu EUR/PLN; 100-procentowa ochrona powierzzonego kapitału;
- emisje Certyfikatów BZ WBK Platinum w ramach oferty niepublicznej skierowanej do grupy nie większej niż 99 klientów VIP (Private Placement): inwestycja oparta na indeksie BNP Paribas Platinum PLN ER; 100-procentowa ochrona powierzzonego kapitału.

### **Fundusze inwestycyjne**

Bank kontynuował dystrybucję otwartych funduszy inwestycyjnych Arka BZ WBK (zarządzanych przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.), w tym również funduszy specjalizujących się w określonych rynkach geograficznych i branżowych, takich jak Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy FIO oraz Arka BZ WBK Rozwoju Nowej Europy FIO. Ponadto rozpoczął sprzedaż funduszu Arka BZ WBK Energii FIO (inwestycje w walory spółek związanych z branżą energetyczną) oraz uczestniczył w publicznej subskrypcji transzy detalicznej certyfikatów funduszy zamkniętych: Arka BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości 2 FIZ, oraz Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy FIZ.

### **Karty debetowe**

#### **Nowe propozycje w ramach oferty kart debetowych**

W maju 2008 roku katalog wydawanych przez bank kart debetowych został rozszerzony o kartę Visa Wydajesz & Zarabiasz, którą wyposażono w unikalny na polskim rynku program premiowy. Zgodnie z założeniami programu, od każdej przeprowadzonej i rozliczonej transakcji bezgotówkowej klient otrzymuje zwrot środków na konto w wysokości 1% wartości transakcji. Dodatkową zaletą nowej karty jest bezpłatny dostęp do usług w ramach kilku sieci bankomatów.

Propozycję produktową banku wzbogaciła ponadto karta debetowa Visa Electron<30 payWave wydawana do Konta<30 dla młodych klientów. Kartę dostosowano do technologii zbliżeniowej i udostępniono studentom w wybranych ośrodkach akademickich kraju (w Warszawie, Wrocławiu i Poznaniu) w ramach jesiennej kampanii sprzedażowej. Karta Visa Electron<30 payWave została

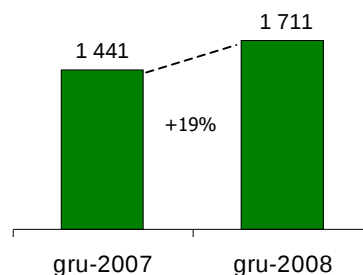
uznana za „najbardziej innowacyjny produkt roku 2008” w konkursie organizowanym pod patronatem Związku Banków Polskich w ramach konferencji Central European Electronic Card.

Bank uatrakcyjnił konstrukcję trzech kart debetowych z dotychczasowej oferty, dodając korzystne dla użytkowników elementy cenowe i funkcjonalne. Posiadaczom karty Visa Electron VIP oraz Visa Electron Prestiż umożliwiono dokonywanie bezpłatnych wypłat we wszystkich bankomatach w kraju, natomiast karta Visa Business Electron została wzbogacona o ubezpieczenie finansowe oraz wizerunek firmy wkomponowany w szatę graficzną awersu.

### Nowe funkcjonalności

Od 2007 roku Bank Zachodni WBK S.A. udostępnia klientom usługę Verified by Visa (VbV) opartą na technologii 3D-Secure, która umożliwia dodatkowe zabezpieczanie transakcji internetowych przy pomocy mechanizmów autoryzacji dostępnych w serwisie BZWBK24 Internet. W II półroczu 2008 roku technologia 3D-Secure objęła także karty systemu Maestro/MasterCard w ramach usług zabezpieczających MasterCard SecureCode. W konsekwencji, wszystkie karty płatnicze (debetowe i kredytowe) Banku Zachodniego WBK S.A. mogą być wykorzystywane do realizacji płatności internetowych przy minimalnym ryzyku nieuprawnionego użycia.

Karty debetowe (tys. sztuk)



Od września 2008 roku wszyscy użytkownicy kart debetowych VISA i Maestro dla klientów indywidualnych mogą korzystać z usługi Cash Back, która umożliwia wypłatę gotówki (jednorazowo do 200 zł) podczas dokonywania płatności kartą w punktach handlowo-usługowych znajdujących się na terenie kraju i oznakowanych logo VISA Cash Back lub MasterCard/Maestro Cash Back.

### Produkty ubezpieczeniowe

Działalność Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie bancassurance dynamicznie się rozwija i nabiera znaczenia jako źródło dodatkowych dochodów prowizyjnych.

Bank udostępniał klientom produkty ubezpieczeniowe we współpracy z wiodącymi na rynku polskimi towarzystwami ubezpieczeń takimi jak: Grupa Commercial Union, AIG i TU Europa. Ponadto, razem z Aviva International Insurance Ltd., powołał dwa nowe towarzystwa ubezpieczeniowe: BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. i BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A., których podstawowym zadaniem jest świadczenie usług ubezpieczeniowych na rzecz klientów banku. Do końca 2008 roku ww. spółki przejęły ochronę ubezpieczeniową produktów kartowych banku oraz ubezpieczenie kredytobiorców korzystających z kredytu gotówkowego.

Zakres dystrybuowanych przez bank ubezpieczeń został wzbogacony o ubezpieczenie komunikacyjne oferowane we współpracy z Commercial Union Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. Ubezpieczenie dostępne jest dla wszystkich zainteresowanych w systemie sprzedaży direct tj. przez telefon i Internet.

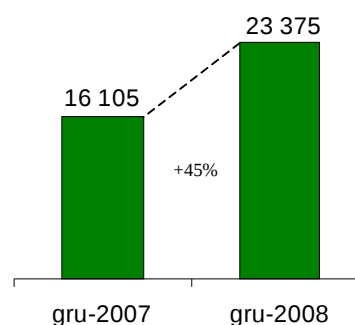
W 2008 roku przeprowadzone zostały emisje produktów strukturyzowanych we współpracy z Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. oraz BZ WBK-CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (więcej na ten temat w części „Produkty depozytowe i inwestycyjne”).

## Oferta dla dużych przedsiębiorstw

Struktury Bankowości Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A. prowadzą działalność w oparciu o przyjęty w banku model CRM (Zarządzania Relacjami z Klientami), w ramach którego wyznaczony dla danego klienta opiekun nadzoruje jego proces kredytowy oraz odpowiada za obsługę w pozostałych obszarach współpracy.

Oferta dla klientów korporacyjnych obejmuje bogaty zestaw produktów kredytowych, począwszy od kredytów obrotowych po długoterminowe finansowanie na cele związane z ogólnym rozwojem, przejęciami i projektami inwestycyjnymi. Bank udostępnia klientom szeroki wybór produktów depozytowych, skarbowych i usług z zakresu zarządzania płynnością, w tym produkty umożliwiające zarządzanie ryzykiem walutowym i stopy procentowej, finansowanie transakcji handlu zagranicznego, cash pooling, obsługę płatności masowych, bankowość elektroniczną. We współpracy ze spółkami zależnymi, proponuje także usługi specjalistyczne, tj. brokerskie, zarządzanie kapitałem i aktywami, leasing oraz faktoring. W sieci oddziałów banku oferowane są specjalne pakiety promocyjne dla pracowników klientów korporacyjnych.

Należności brutto od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego\* (mln zł)



\* bez należności leasingowych

Polityka banku w zakresie finansowania klientów korporacyjnych przewiduje intensywne działania wspierające rozwój obecnych klientów oraz nawiązywanie relacji z kolejnymi przedsiębiorstwami posiadającymi sprawny zarząd i solidną strategię biznesową.

Bank Zachodni WBK S.A. systematycznie umacnia swoją pozycję na rynku bankowości korporacyjnej, czego potwierdzeniem jest wysoki wzrost portfela kredytów i depozytów oraz rentowność segmentu.

Pomimo nowych wyzwań, jakie pojawiły się w otoczeniu gospodarczym w IV kwartale 2008 roku, jakość kredytów korporacyjnych utrzymuje się na dobrym poziomie. Przyjęty przez bank model działania stawia go w dobrej pozycji wyjściowej, gwarantując wysoką sprawność procesu zarządzania relacjami z klientami i portfelem produktów w przyszłości.

## Oferta dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)

### Rozwój oferty dla MSP

Dążąc do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów, w marcu 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. uzupełnił ofertę dla MSP o pakiet produktów i usług adresowany do firm rozpoczynających działalność gospodarczą. Propozycja banku obejmuje prowadzenie rachunku bez opłat w okresie pierwszych 12 miesięcy oraz możliwość skorzystania z kredytu w wysokości do 50 tys. zł na 5 lat lub z finansowania - w formie leasingu - zakupu nowego samochodu osobowego. Wzbogacono ją także o usługi dodatkowe, świadczone we współpracy z partnerami zewnętrznymi, w tym usługi księgowości internetowej, pomoc prawną oraz pakiet usług internetowych (udostępnianie serwerów, tworzenie serwisów internetowych, etc.). Z uwagi na duże zainteresowanie usługami peryferyjnymi, udostępniono je również pozostałym klientom w celu wzmocnienia ich lojalności wobec banku.

Bank kontynuował przyjętą w 2007 roku politykę w zakresie oceny ryzyka kredytowego małych i średnich przedsiębiorstw, ograniczając wymagany zakres dokumentacji (zwłaszcza od małych firm) oraz umożliwiając zaciągnięcie kredytu do określonej wysokości bez zabezpieczenia. Jednocześnie,

wprowadzono zmiany proceduralne w procesie udzielania kredytów w kwocie od 1 do 3 mln zł, co przyspieszyło proces przekazywania zainteresowanym decyzji kredytowej. Skrócono też czas oczekiwania klientów MSP na decyzje cenowe dzięki przeniesieniu odpowiednich kompetencji na niższy szczebel decyzyjny.

W II połowie 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. koncentrował się na rozwijaniu konkurencyjnej oferty depozytowej. Wdrożono nowe lokaty Biznes IMPET w złotych z 1, 3, 6 i 12-miesięcznym terminem zapadalności, proponując szczególnie atrakcyjne oprocentowanie w przypadku lokaty 3-miesięcznej. Ponadto, aby zwiększyć skuteczność pozyskiwania nowych wolumenów, powołano Centralny Zespół Pozyskiwania Depozytów.

W trakcie całego roku kontynuowano działania mające na celu zaktywizowanie przedstawicieli sektora MSP do szerszej współpracy z bankiem. W ramach kampanii sprzedażowej, sprawdzonym klientom przedłożono specjalnie dla nich przygotowane oferty finansowania (kredyt w rachunku bieżącym lub Biznes Ekspres). Inicjatywa banku spotkała się z uznaniem przedsiębiorców i sprawdziła się jako narzędzie w procesie budowania wzajemnych relacji. Pozytywny wpływ na wyniki sprzedażowe banku miały też umiejętności doradców MSP intensywnie rozwijane w ramach cyklu szkoleń (Skuteczny Doradca Klienta MSP).

### **Model obsługi średniego biznesu**

Zgodnie ze strategią rozwoju średniego biznesu, bank dostosował model obsługi najwyższego segmentu sektora MSP do oczekiwań klientów, uwzględniając ich wymagania w zakresie jakości kontaktów z bankiem oraz łatwego dostępu do osób dysponujących kompetencjami decyzyjnymi. Nowy model opiera się na Centrach Bankowości Przedsiębiorstw, tj. specjalistycznych strukturach organizacyjnych ds. obsługi średnich przedsiębiorstw, dysponujących kadrą wyposażoną w odpowiednie kompetencje kredytowe i umiejętności sprzedażowe. Jednostki te powstały w 8 największych ośrodkach miejskich kraju, uzupełniając dotychczasową infrastrukturę dystrybucyjną banku złożoną z sieci oddziałów oraz Centrów Bankowości Korporacyjnej.

W 2008 roku działalność Centrów Bankowości Przedsiębiorstw koncentrowała się przede wszystkim na pozyskiwaniu nowych klientów. Począwszy od 2009 roku przejmą one od oddziałów i Centrów Bankowości Korporacyjnej obsługę wszystkich klientów banku spełniających kryteria przynależności do segmentu średnich przedsiębiorstw (więcej na ten temat w rozdz. XI. „Zmiany w organizacji zarządzania”).

### **Finansowanie projektów w ramach funduszy unijnych**

Oferta Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie finansowania przedsięwzięć dotowanych z funduszy unijnych obejmuje kredyt, leasing oraz pożyczkę i zapewnia finansowanie zarówno dotowanej części inwestycji, jak i pozostałych nakładów. Sztandarowym produktem banku jest Biznes Ekspres Unijny, który opiera się na konstrukcji kredytu Biznes Ekspres i - podobnie jak on - może być przeznaczony na dowolny cel związany z działalnością gospodarczą, wymaga spełnienia minimum formalności i gwarantuje podjęcie decyzji kredytowej w ciągu 24 godzin od złożenia kompletnego wniosku kredytowego. Ważnym atutem banku na rynku funduszy z UE jest rozległa sieć doradców europejskich (około 200) wspierających klientów specjalistyczną wiedzą o programach unijnych i wymogach stawianych inwestycjom ubiegającym się o dofinansowanie.

Bank zamierza utrzymać silną pozycję na rynku funduszy UE i w tym celu realizuje strategię działania w ramach budżetu unijnego 2007-2013. Strategia Razem w Unii 2007-2013 zakłada aktywne uczestnictwo banku w procesie absorpcji funduszy unijnych ze szczególnym naciskiem na wspieranie przedsiębiorców z sektora MSP. Bank prowadzi również obsługę klientów ubiegających się o fundusze unijne w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013 w oparciu o kompleksową ofertę unijną zaprojektowaną razem ze spółkami leasingowymi.

## Rozliczenia zagraniczne

### Wpłaty gotówkowe na rachunki w Banku Zachodnim WBK S.A.

W procesie realizacji płatności zagranicznych, bank wykorzystuje wszystkie dostępne kanały rozliczeniowe, dzięki czemu może proponować klientom najbardziej korzystne opcje.

Oferta banku obejmuje m.in. usługi sieci agentów zagranicznych (z Wielkiej Brytanii, Irlandii i Holandii) w zakresie przyjmowania i realizacji przekazów gotówkowych na rachunki złotowe do Polski. W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. zawarł umowę o współpracy z jednym z brytyjskich banków na obsługę przelewu Bank Giro Credit. Produkt ten umożliwia Polakom przebywającym w Wielkiej Brytanii dokonywanie tanich i szybkich wpłat gotówkowych i czekowych na rachunki w Banku Zachodnim WBK S.A.

### Płatności zagraniczne

Generowane przez bank komunikaty płatnicze od wielu lat cechuje bardzo wysoka jakość, co usprawnia proces rozliczeń i ogranicza koszty obsługi. W dowód uznania za bezbłędne formatowanie komunikatów SWIFT, w 2008 roku dwaj główni korespondenci banku (Bank of New York oraz Deutsche Bank) wyróżnili go nagrodami. Potwierdzeniem wysokiego poziomu organizacji procesów związanych z realizacją płatności zagranicznych i jakości obsługi klientów jest fakt umieszczenia banku na liście instytucji spełniających międzynarodową normę ISO 9001:2000 w zakresie poleceń wypłaty w obrocie dewizowym.

Bank finalizuje projekt mający na celu obsługę płatności w EUR zgodnie ze standardami SEPA (Single European Payments Area), co istotnie wzmocni atrakcyjność jego oferty dla klientów.

W 2008 roku odnotowano wzrost ilości płatności przychodzących o 40% r/r i wychodzących (bez udziału banków trzecich) o 21% r/r.

### 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 694 placówki, w tym oddziały bankowe, jednostki partnerskie „minibank”/„Bank Zachodni WBK Partner” oraz agentów pośrednich związanych z bankiem umową i korzystających z jego usług rozliczeniowych. Przekazy realizowane są w uproszczonej formie tj. z pominięciem formularzy, co skraca czas pobytu klienta w placówce. Dzięki zróżnicowaniu kanałów dystrybucji produktu i ich ciągłemu rozwojowi, bank dociera do coraz większej liczby klientów. Gwarantuje przy tym najwyższą jakość usług, o czym świadczy certyfikat systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w zakresie obsługi transferów Western Union.

Poza tradycyjnymi przekazami gotówki między osobami fizycznymi, bank udostępnił klientom usługę Quick Pay umożliwiającą przekaz środków od firmy do osoby fizycznej.

W 2008 roku obroty banku z tytułu przekazów Western Union wysyłanych za granicę wzrosły o 23% r/r.

### Handel zagraniczny

Oferta banku obejmuje pełen zakres usług w zakresie rozliczania i finansowania handlu zagranicznego. Stale rozbudowywana sieć banków współpracujących zapewnia wysoką sprawność procesów obsługi transakcji oraz konkurencyjne warunki cenowe. Ponadto elastyczne podejście do procesu realizacji rozliczeń w handlu zagranicznym pozwala na zindywidualizowanie obsługi klientów. Wysoki poziom

świadczonych usług potwierdza przyznanie bankowi certyfikatu zgodności z międzynarodową normą ISO 9001:2000 dla procesów obsługi transakcji dokumentowych oraz czeków.

W 2008 roku odnotowano wzrost wartości eksportowych transakcji dokumentowych, w tym akredytyw eksportowych o 29% i inkas eksportowych o 37%. Zwiększyła się też wartość czeków przyjętych do inkasa oraz sprzedaż czeków bankierskich.

## **Usługi elektroniczne na rzecz instytucji finansowych**

Bank Zachodni WBK S.A. jest jednym z największych w skali kraju dostawców usług dla banków i instytucji finansowych w zakresie realizacji płatności, usług gotówkowych, wydawnictwa i obsługi kart płatniczych oraz obsługi urządzeń bankomatowych. Korzystając z własnych doświadczeń, bank dostosowuje produkty i funkcjonalności do indywidualnych potrzeb swoich klientów. Proponuje i wdraża nowatorskie na rynku rozwiązania, w tym technologie spełniające wymagania organizacji płatniczych (EuroPay, MasterCard, Visa) oraz SEPA. Bank zapewnia swoim partnerom nowoczesną infrastrukturę informatyczną oraz dostęp do informacji o transakcjach w czasie rzeczywistym. Oferuje wysoką jakość i bezpieczeństwo usług personalizacji kart z paskiem i procesorem, co potwierdziła certyfikacja procesu przeprowadzona przez obie współpracujące z bankiem organizacje płatnicze, tj. Visę Int. i MasterCard Int.

Dzięki skutecznej akwizycji nowych klientów, sukcesywnie wzrasta skala działalności banku w wymienionych obszarach usługowych. Na koniec grudnia 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. utrzymywał relacje biznesowe z ponad 20 bankami i instytucjami finansowymi, obsługiwał 3,2 mln obcych kart oraz zarządzał siecią 1 326 bankomatów innych instytucji.

## **Produkty bankowości inwestycyjnej**

### **Obsługa emisji instrumentów dłużnych i kapitałowych oraz pozostałych transakcji na zlecenie**

W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. przygotował aranżowane emisje nieskarbowych papierów dłużnych dla 26 podmiotów o łącznej wartości 399,5 mln zł. Zostały one objęte przez podmioty wskazane przez emitentów. Na zlecenie klientów korporacyjnych przeprowadzono dwie emisje obligacji na kwotę 7 mln zł i 10 mln zł, każdą w ramach odrębnego programu emisji o wartości maksymalnej 15 mln zł. Zawarto też 3 umowy subemisji inwestycyjnej dla spółek: Zakłady Azotowe Tarnów S.A. (wartość zobowiązania subemisyjnego - 133,7 mln zł), Enea S.A. (500 mln zł) oraz Atrem S.A. (20,7 mln zł). Ponadto przygotowano i zrealizowano transakcję wykupu menedżerskiego MBO (kwota finansowania w wysokości 5,9 mln zł) oraz transakcję nabycia akcji spółki publicznej na zlecenie (13,1 mln zł).

### **Działalność doradcza**

Bank Zachodni WBK S.A. pełnił rolę doradcy w wielu publicznych i prywatnych ofertach akcji. W następujących przedsięwzięciach doradzał razem z Domem Maklerskim BZ WBK S.A.:

- wtórna oferta publiczna akcji spółki Hydrobudowa Polska S.A. o wartości 308 mln zł, przeprowadzona w ramach podniesienia kapitału;
- pierwsza oferta publiczna akcji spółki Zakłady Azotowe Tarnów S.A. o wartości 295 mln zł, przeprowadzona w ramach podniesienia kapitału;
- wtórna publiczna oferta emisji akcji spółki Barlinek S.A. z prawem poboru o wartości 67,7 mln zł, przeprowadzona w ramach podniesienia kapitału;
- pierwsza oferta publiczna akcji spółki Atrem S.A. o wartości 22,8 mln zł, przeprowadzona w ramach podniesienia kapitału;

- oferta prywatna akcji spółki R&C Union S.A. o wartości 8 mln zł, przeprowadzona w ramach podniesienia kapitału (pierwsza spółka wprowadzona na alternatywny rynek obrotu New Connect);
- wprowadzenie - w ramach „dual listing” - akcji francuskiej spółki Belvedere do obrotu na WGPW S.A. pod nazwą Sobieski.

### **Zarządzanie portfelami akcji i udziałów**

W 2008 roku w portfelu akcji i udziałów Banku Zachodniego WBK S.A. miały miejsce następujące zmiany:

- Bank Zachodni WBK S.A. objął 800 sztuk nowo wyemitowanych akcji spółki CU Polska - Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. o wartości nominalnej 2 tys. zł każda. W związku z proporcjonalną alokacją nowej emisji wśród dotychczasowych akcjonariuszy, udział banku w kapitale akcyjnym oraz w głosach na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy (WZA) pozostał na niezmienionym poziomie (10%).
- W marcu 2008 roku podpisane zostały akty założycielskie i statuty dwóch nowych towarzystw ubezpieczeniowych powołanych przez Bank Zachodni WBK S.A. we współpracy z Aviva International Insurance Limited: BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. i BZ WBK - CU Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. Obaj akcjonariusze (posiadający udziały w wysokości 50% każdy) opłacili kapitały zakładowe spółek. Wpłaty Banku Zachodniego WBK S.A. do wyżej wymienionych spółek wyniosły odpowiednio 16,5 mln zł oraz 13 mln zł.
- W marcu 2008 roku podpisano przedwstępną umowę sprzedaży 1 718 105 akcji NFI Magna Polonia S.A. pomiędzy Bankiem Zachodnim WBK S.A. a BBI Capital NFI. Strony uzgodniły, że przeniesienie własności przedmiotowych akcji na BBI Capital NFI odbędzie się poza rynkiem regulowanym w dwóch etapach: 1) przeniesienie własności 1 250 000 akcji stanowiących 9,73% w kapitale zakładowym nie później niż do 14 maja 2008 r.; 2) przeniesienie własności 468 105 akcji stanowiących 3,65% w kapitale zakładowym nie później niż do 14 lipca 2008 r. Umowy właściwe dotyczące I i II etapu transakcji zostały zrealizowane zgodnie z terminem umownym. W efekcie, bank dysponuje pakietem 650 tys. akcji NFI Magna Polonia S.A., stanowiącym 5,06% w kapitale zakładowym spółki oraz 5,06% w głosach na WZA.
- Na podstawie umowy z Commercial Union Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, Bank Zachodni WBK S.A. dokonał sprzedaży 420 udziałów Brytyjsko-Polskiego Towarzystwa Finansowego WBK-CU Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu o łącznej wartości nominalnej 210 tys. zł, które stanowiły 60% udziału w kapitale zakładowym i dawały prawo do 420 głosów na Zgromadzeniu Wspólników spółki. Cena sprzedaży udziałów wyniosła 1,2 mln zł. W wyniku transakcji, Bank Zachodni WBK S.A. zbył wszystkie posiadane udziały w spółce.
- W czerwcu sfinalizowana została transakcja sprzedaży części pakietu akcji MasterCard Inc, na której bank osiągnął wynik w wysokości 10,4 mln USD, tj. 22,4 mln zł.
- W dniu 28 lipca 2008 roku dokonano sądowej rejestracji podwyższenia kapitałów zakładowych BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing S.A. o 13,5 mln zł w każdej z ww. spółek. Akcje nowej emisji zostały objęte przez Bank Zachodni WBK S.A., który posiada udział w wysokości 99,99% w kapitałach zakładowych oraz w głosach na WZA obu podmiotów.
- Bank dokonał również dopłat do kapitału BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. w łącznej kwocie 21,3 mln zł, która została przeznaczona na rozwój działalności podstawowej spółki.

- 14 lipca 2008r. w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych dokonano rejestracji funduszu ARKA BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości 2 FIZ. Bank nabył 140 205 sztuk certyfikatów nowego funduszu za łączną kwotę 13,6 mln zł.
- W październiku 2008 roku bank otrzymał od spółki VISA Inc. kwotę 5,1 mln USD oraz 63 809 sztuk akcji VISA Inc. z tytułu debiutu ww. spółki na giełdzie nowojorskiej (NYSE).
- W grudniu 2008 roku bank utworzył nową spółkę zależną pod nazwą BZ WBK Finanse Sp. z o.o., w której objął wszystkie udziały. Kapitał zakładowy, wynoszący - zgodnie z umową spółki - 50 tys. zł, został w całości opłacony. Spółka jest holdingiem finansowym, który powołano w celu scentralizowanego zarządzania spółkami zależnymi świadczącymi usługi w segmencie bankowości przedsiębiorstw. BZ WBK Finanse Sp. z o.o. została zarejestrowana przez Sąd Rejestrowy w Poznaniu w styczniu 2009 roku.
- W grudniu 2008 roku bank dokonał przeniesienia własności 152 akcji Commercial Union Powszechne Towarzystwo Emerytalne BPH CU WBK S.A. (CU PTE) na rzecz Commercial Union Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. w ramach realizacji umowy sprzedaży zawartej w dniu 18 września 2008 roku. Akcje będące przedmiotem transakcji stanowiły 1,11% kapitału zakładowego oraz głosów na WZA spółki. Łączna cena sprzedaży akcji wyniosła 22,2 mln zł, a wynik na transakcji zamknął się kwotą 20,6 mln zł. W efekcie tych działań, Bank Zachodni WBK S.A. jest właścicielem 1 370 sztuk akcji CU PTE stanowiących 10,0% w kapitale zakładowym oraz w głosach na WZA spółki.

## Skarb

W 2008 roku odnotowano dalszy wzrost aktywności banku w zakresie operacji skarbowych wykonywanych na rachunek własny oraz na zlecenie klientów korporacyjnych.

Centra usługowe Skarbu, usytuowane w Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu, zintensyfikowały swoją działalność biznesową oraz zwiększyły rentowność. Wolumeny biznesowe, które generują transakcje Skarbowe, dynamicznie rosły we wszystkich liniach produktowych. Szeroko komentowane problemy dużych i średnich przedsiębiorstw, związane z rozliczaniem z bankami walutowych kontraktów terminowych, nie nadwyrężyły mocnej pozycji finansowej banku. Bank podjął odpowiednie środki ostrożności, wprowadzając stosowne korekty do wartości godziwej kontraktów walutowych tych klientów, którzy mogą mieć trudności z wywiązaniem się ze swoich zobowiązań w 2009 roku.

W 2008 roku międzybankowe transakcje hurtowe wygenerowały znaczny dochód w wyniku zajęcia przez bank strategicznych pozycji w oczekiwaniu na spadek stóp procentowych w Polsce. Pozytywne nachylenie krzywej rentowności i wyższa wycena aktywów w następstwie kryzysu zaufania i płynności, przy jednoczesnym niskim poziomie stawek depozytów „overnight”, sprzyjały osiąganiu wysokich zysków. Podobnie jak w latach poprzednich, zrealizowano je przy zachowaniu ostrożnego podejścia do ryzyka.

Za bieżące zarządzanie płynnością w ramach bilansu Grupy odpowiada Skarb. Zawirowania na światowych rynkach giełdowych i pieniężnych, które zaostrzyły się po ogłoszeniu upadłości Lehman Brothers we wrześniu 2008 roku nie wpłynęły znacząco na płynność Banku Zachodniego WBK S.A. ani też na jego zdolność do pozyskiwania finansowania. Warto zaznaczyć, że działania Narodowego Banku Polskiego zapewniły adekwatny system uzupełniania płynności i z powodzeniem wspierały banki w trudnych warunkach. Relacja kredytów do depozytów na poziomie 82% wg stanu na koniec 2008 roku oraz fakt utrzymywania znacznego portfela polskich obligacji skarbowych o dobrym ratingu potwierdza, że bank kontynuuje konserwatywne podejście w zakresie finansowania swojej działalności oraz pozycji płynnościowej, co - w razie problemów z płynnością - umożliwi realizację planu awaryjnego.

### **3. Rozwój kanałów dystrybucji Banku Zachodniego WBK S.A.**

#### **Tradycyjne kanały dystrybucji**

##### **Sieć oddziałów**

W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował rozbudowę sieci oddziałów. Do końca grudnia uruchomiono 99 nowych placówek bankowych, w tym 95 w ramach Programu Rozwoju Sieci Oddziałów. Powstały one głównie w aglomeracji warszawskiej, na Górnym Śląsku oraz na terenie województwa małopolskiego, łódzkiego i pomorskiego.

W celu podniesienia efektywności zarządzania i zoptymalizowania procesów operacyjnych, W IV kwartale 2008 roku wdrożony został nowy model zarządzania rozbudowaną siecią oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. Zlikwidowano funkcjonującą dotąd nadrzędną strukturę zarządczą w postaci biur makroregionów i powołano stanowisko dyrektora sprawującego nadzór na regionami i siecią oddziałów (Dyrektor Zarządzający Bankowością Oddziałową). Liczbę regionów zmniejszono do 12 poprzez połączenie Regionu Zachodniopomorskiego i Lubuskiego oraz Kujawsko-Pomorskiego i Pomorsko-Mazurskiego. Powstały ponadto nowe jednostki - Oddziały Centrum, których podstawowym zadaniem jest nadzór nad małymi oddziałami oraz wspieranie tych jednostek w działalności biznesowej i operacyjnej.

W konsekwencji podjętych działań, na dzień 31 grudnia 2008 roku bank dysponował siecią 505 oddziałów wspieranych przez 12 struktur regionalnych, podlegających zwierzchnictwu Biura Bankowości Oddziałowej.

Liczba oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. obejmuje Dom Hipoteczny w Łodzi, który jest placówką obsługi wyspecjalizowaną w oferowaniu kredytów hipotecznych. Spełnia przy tym rolę centrum kompetencji w zakresie rynku nieruchomości i metod finansowania. W ramach świadczonych usług, gromadzi i udostępnia oferty deweloperów i biur nieruchomości, co pozwala klientom zaoszczędzić czas na poszukiwanie nieruchomości i rozeznanie rynku.

##### **Centra Bankowości Korporacyjnej**

Na koniec grudnia 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. dysponował siecią sześciu Centrów Bankowości Korporacyjnej z siedzibą w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie, Gdańsku i Łodzi oraz biurami pomocniczymi w Szczecinie i Katowicach. W trakcie minionego roku każda z tych placówek powiększyła swój udział w obsłudze lokalnego rynku klientów korporacyjnych.

##### **Centra Przedsiębiorstw**

Po udanym pilotażu pierwszego Centrum Bankowości Przedsiębiorstw w Warszawie (2007 r.), w 2008 roku powstało 7 analogicznych jednostek w największych ośrodkach miejskich kraju, tj. w Poznaniu, Wrocławiu, Krakowie, Łodzi, Gdańsku, Szczecinie oraz Chorzowie. Zadaniem tych struktur jest kompleksowa obsługa firm reprezentujących najwyższy segment sektora MSP, w tym zapewnienie sprawnego procesu kredytowego w oparciu o wysoko wykwalifikowane i wyposażone w odpowiednie kompetencje kadry.

##### **Private Banking**

W trakcie 2008 roku uruchomiono nowy kanał sprzedaży zorientowany na potrzeby klientów posiadających aktywa płynne o wartości minimum 1 mln zł. Pierwsze biura Private Banking otwarto w Warszawie i Poznaniu (od początku 2009 roku działa też biuro we Wrocławiu). Obsługa klientów prowadzona jest przez dwuosobowe zespoły specjalistów, często poza siedzibą banku. Nowy kanał dystrybucji specjalizuje się w sprzedaży produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych. W 2008 roku w ofercie inwestycyjnej banku dominowały produkty strukturyzowane (np. FX Depo oraz Quo Vadis).

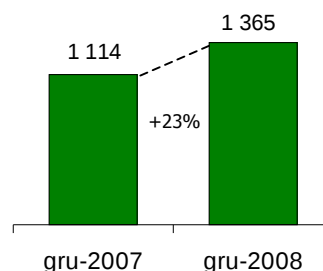
Zakres dostępnych usług obejmuje również doradztwo oraz zindywidualizowane rozwiązania inwestycyjne i finansowanie. Do dyspozycji klientów Private Banking oddano specjalną platformę informatyczną umożliwiającą pasywny dostęp do utrzymywanego portfela inwestycyjnego.

## Elektroniczne kanały dystrybucji

### BZWBK24

W 2008 roku nastąpił dalszy rozwój funkcjonalności serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24. Użytkownikom BZWBK24 Internet umożliwiono aktywną obsługę kart debetowych (aktywacja nowych kart, zmiana numeru PIN, odblokowanie karty) oraz udostępniono wgląd do dodatkowych informacji nt. użytkowanych kart. Z myślą o klientach przebywających w celach zarobkowych za granicą, wprowadzono opcję otwierania przez internet konta oszczędnościowego w walutach obcych (EUR i GBP). Uruchomiono ponadto specjalistyczne serwisy internetowe: serwis wystarczysiec.pl poświęcony płatnościom internetowym oraz serwis tutajdoladuj.pl, który konsoliduje wszystkie dostępne w banku możliwości doładowania telefonu przez internet, umożliwiając dodatkowo zamówienie faktury za doładowanie opłacone Przelewem24.

Klienci BZWBK24 (tys.)



Serwis BZWBK24 - oprócz swojej podstawowej roli jako kanał obsługi transakcyjnej - zaczął pełnić funkcję edukacyjną, aktywizacyjną i sprzedażową. Przepływ informacji między bankiem a klientem usprawniły komunikaty wyświetlane w ramach transakcyjnego serwisu internetowego w celu prezentacji aktualnej oferty produktowej i promocyjnej banku oraz kwot zaangażowania kredytowego dostępnego dla klientów indywidualnych w ramach kredytu gotówkowego i karty kredytowej (produkty oferowane za pośrednictwem Centrum Sprzedaży Telefonicznej i Elektronicznej). Nowe narzędzie komunikacji wykorzystano w licznych akcjach aktywizujących klientów do zakupu produktów i usług, m.in. konta oszczędnościowego, lokat, funduszy Arka, karty kredytowej, kredytu gotówkowego, Alertów24, etc. Rozwijano też kolejny kanał komunikowania się z klientami i sprzedaży, tzw. microsites czyli strony internetowe dedykowane w całości wybranemu produktowi lub procesowi.

### Bezpośredni Kanał Sprzedaży/Centrum Sprzedaży Telefonicznej i Elektronicznej

Centrum Sprzedaży Telefonicznej i Elektronicznej (CSTiE) prowadzi sprzedaż bezpośrednią głównie w formie aktywnych kampanii sprzedażowych, realizując cele związane z CRM i sprzedażą typu cross-selling. W 2008 roku przedmiotem takich kampanii były karty kredytowe, kredyty gotówkowe i limity kredytowe w kontach osobistych. Produkty oferowane były w kilku trybach: sprzedaż w ramach infolinii 0801 666 444, sprzedaż Internetowa oraz cross-selling i up-selling w ramach obsługi klienta. Inicjowaną przez CSTiE sprzedaż produktu finalizowano w wybranym przez klienta oddziale Banku Zachodniego WBK S.A. lub przy pomocy kuriera.

Bardzo dobre wyniki sprzedaży telefonicznej i jakość pozyskiwanego portfela kredytowego zadecydowały o dalszym rozwoju potencjału sprzedażowego jednostki.

### Bankomaty

31 grudnia 2008 roku sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. liczyła 1 004 urządzenia, co w skali 12 miesięcy oznacza przyrost o 330 sztuk. Szybki wzrost ilości instalacji jest efektem realizacji programu rozwoju sieci bankomatów, który osiągnął założone cele i został w minionym roku zamknięty. Oprócz rozbudowy sieci z użyciem nowoczesnych bankomatów, bank kontynuował modernizację bazy sprzętowej. W wyniku podjętych działań, wzrosła dostępność bankomatów Banku

Zachodniego WBK S.A., liczba transakcji bankomatowych oraz funkcjonalność i bezpieczeństwo sieci (100% urządzeń spełnia wymogi standardu obsługi kart mikroprocesorowych EMV).

W listopadzie 2008 roku zakończono certyfikację obsługi kart mikroprocesorowych Visa i MasterCard we wszystkich typach bankomatów. W grudniu natomiast odbył się przegląd systemu zarządzania jakością 9001:2000 dla procesu zarządzania siecią bankomatów, który potwierdził wysoką jakość obsługi zgodnie z certyfikatem przyznanym w 2007 roku.

## **Zewnętrzne kanały dystrybucji**

### **Sprzedaż Mobilna**

Na koniec grudnia 2008 roku struktury Sprzedaży Mobilnej Banku Zachodniego WBK S.A. dysponowały bazą 23 biur na terenie 10 regionów obejmujących swym zasięgiem całą Polskę. Zespoły złożone z samozatrudnionych Doradców Finansowych (łącznie 290 osób) pozyskiwały dla banku nowych klientów, oferując im kredyt gotówkowy oraz karty kredytowe. W wybranych regionach prowadziły też pilotażową sprzedaż kredytów hipotecznych i produktów dla sektora MSP. Część doradców uczestniczyła w procesie sprzedaży realizowanym z udziałem Internetu, rozszerzając funkcjonalność tego kanału dla klienta.

### **Sieć placówek partnerskich „Bank Zachodni WBK Partner”**

Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował rozbudowę sieci placówek agencyjnych zapewniających klientom szybki, łatwy i tani dostęp do podstawowych, wystandaryzowanych usług bankowych (m.in. płatności, konto z kartą, kredyt gotówkowy, transfery Western Union). W 2008 roku powstało 30 nowych agencji, które zwiększyły liczbę funkcjonujących placówek do 56. Punkty te adresowane są do klientów detalicznych zainteresowanych wąskim zakresem usług bankowych. Dzięki wdrożeniu uproszczonych procesów w oparciu o odrębną platformę IT, agencje zapewniają klientom szybką i konkurencyjną cenowo obsługę. Pośredniczą też w sprzedaży kart kredytowych. W celu zwiększenia atrakcyjności placówek agencyjnych dla klientów i wzmocnienia ich pozycji na rynku lokalnym, Zarząd banku podjął decyzję o wsparciu ich swoją marką poprzez zmianę nazwy „minibank” na „Bank Zachodni WBK Partner”. Proces ten zostanie zakończony w całej sieci do I kwartału 2009 roku.

## **4. Rozwój działalności kluczowych spółek zależnych**

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

W 2008 roku sytuacja na rynku funduszy inwestycyjnych zmieniała się dynamicznie pod wpływem dekonunktury na rynkach kapitałowych. Ceny jednostek i certyfikatów inwestycyjnych znajdowały się w trendzie spadkowym, a inwestorzy znacznie więcej środków wycofywali z funduszy niż do nich wpłacali.

Dynamika sprzedaży funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. była odzwierciedleniem rozwoju sytuacji na rynku. Zgromadzone aktywa obniżyły wartość o 63% r/r i na koniec grudnia 2008 roku wyniosły 8 380,5 mln zł. Rezultat ten zapewnił spółce udział w rynku na poziomie 11,3% oraz drugą pozycję w kraju.

W związku z utrzymującą się dekonunkturą na rynku giełdowym, w 2008 roku największą popularnością wśród klientów cieszył się fundusz bezpieczny Arka BZ WBK Obligacji FIO (wzrost aktywów o 52% r/r). W strukturze aktywów w dalszym ciągu dominowały fundusze Arka BZ WBK Zrównoważony FIO oraz Arka BZ WBK Akcji FIO, z udziałami w wysokości odpowiednio 25% i 19%.

W trakcie 2008 roku spółka wzbogaciła swoją ofertę o nowe fundusze, dzięki czemu pozyskała dodatkowe aktywa. W dniu 25 lutego 2008 roku rozpoczęła się szeroka dystrybucja funduszu

Arka BZ WBK Energii FIO, którego strategia inwestycyjna koncentruje się na walorach spółek związanych z branżą energetyczną. Poza Bankiem Zachodnim WBK S.A. oraz Domem Maklerskim BZWBK S.A., dystrybucję jednostek funduszu prowadził Dom Inwestycyjny i placówki BRE Banku S.A. oraz Bank Millenium S.A. Prestige. W dniach od 31 marca do 25 kwietnia 2008 roku - we współpracy z Domem Maklerskim BZ WBK S.A. - przeprowadzono publiczną subskrypcję certyfikatów funduszu zamkniętego Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy FIZ. Z uwagi na formułę zamkniętą oraz przyjętą strategię inwestycyjną, nowy fundusz przypomina Indywidualne Portfele Akcyjne Fundamentalne oferowane przez BZ WBK AIB Asset Management S.A. i tak jak one jest adresowany do zamożnych inwestorów. Subskrypcja zakończyła się sukcesem - nabywców znalazły certyfikaty funduszy o łącznej wartości 169,5 mln zł. Certyfikaty inwestycyjne funduszu zamkniętego Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy FIZ zostały dopuszczone do obrotu giełdowego na Głównym Rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (pierwsze notowanie 27 czerwca). Powodzeniem cieszyła się także subskrypcja certyfikatów inwestycyjnych funduszu Arka BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości 2 FIZ, przeprowadzona we współpracy z Domem Maklerskim BZ WBK S.A. w terminie od 5 do 29 maja 2008 roku. Nabywcy - w ramach transzy detalicznej, instytucjonalnej oraz specjalnej - objęli certyfikaty o łącznej wartości 209,8 mln zł. Certyfikaty funduszu zostały wprowadzone do obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (pierwsze notowanie 25 sierpnia).

Zgodnie z założeniami, Fundusz Arka GLOBAL Indeks 2007 FIZ został zlikwidowany przy udziale BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o, a zgromadzone w funduszu środki zostały wypłacone inwestorom w dniu 5 marca 2008 roku.

17 listopada 2008 roku uruchomione zostały usługi elektroniczne Arka Online, które umożliwiają dostęp do funduszy Arka przez Internet bezpośrednio ze stron spółki [www.arka.pl](http://www.arka.pl) i stanowią alternatywę dla systemu BZWBK24 w zakresie obsługi ww. funduszy.

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

Dekoniunktura na rynku giełdowym wpłynęła również na wartość indywidualnych portfeli aktywów spółki BZ WBK AIB Asset Management S.A., która w skali 12 miesięcy obniżyła się o 60% r/r do 1 480 mln zł.

Na koniec grudnia 2008 roku wartość aktywów pod zarządzaniem BZ WBK AIB Asset Management S.A., łącznie z funduszami inwestycyjnymi BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., wynosiła 9 860,5 mln zł.

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

W 2008 roku na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych utrzymywał się trend spadkowy, który przybrał na sile w IV kwartale 2008 roku pod wpływem wydarzeń na rynkach światowych.

W związku z niekorzystną koniunkturą giełdową, Dom Maklerski BZ WBK S.A. odnotował spadek obrotów akcjami o 29% r/r, tj. analogiczny do tempa spowolnienia całej giełdy. Wartość obrotów wyniosła 35 522,7 mln zł, co w skali roku oznacza wzrost udziału w rynku akcji (z 10,9% do 11,1%) oraz trzecią pozycję w kraju.

Na rynku kontraktów terminowych, który jest drugim co do ważności rynkiem giełdowym w Polsce, Dom Maklerski BZ WBK S.A. pośredniczył w zawarciu 2 849,3 tys. kontraktów. Osiągnięty wolumen przekracza poziom poprzedniego roku o 41%, zapewniając wyższy udział w rynku (z 10,9% do 11,8%) oraz awans na drugą pozycję w kraju.

W 2008 roku Dom Maklerski BZ WBK S.A. przeprowadził kolejne oferty sprzedaży akcji spółek na rynku pierwotnym. Przedmiotem emisji były akcje następujących podmiotów: Hydrobudowa

Polska S.A., Azoty Tarnów S.A., R&C Union S.A., Enea S.A. i Atrem S.A. Wartość ofert przekroczyła 2,6 mld zł.

Dom Maklerski BZ WBK S.A. pełnił funkcję oferującego dla certyfikatów funduszy zamkniętych Arka BZ WBK Środkowej i Wschodniej Europy FIZ oraz Arka BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości 2 FIZ. Ponadto, razem z Bankiem Zachodnim WBK S.A., prowadził sprzedaż produktów strukturyzowanych. Od uruchomienia sprzedaży w II kwartale 2008 roku (pierwszy raz w historii spółki) do końca grudnia zrealizowano 10 różnych emisji publicznych i prywatnych (Private Placement) o wartości ponad 302 mln zł.

W 2008 roku klienci indywidualni Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. złożyli ponad 96% (93% w 2007 roku) zleceń - według wartości obrotu - za pośrednictwem kanałów zdalnych (Internet i uzupełniającą Call Center) na obu podstawowych rynkach giełdy, tj. akcji i kontraktów terminowych.

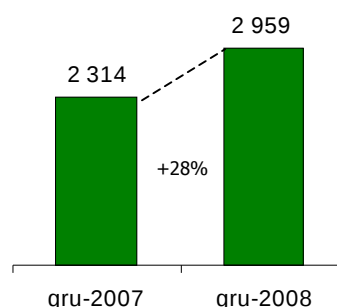
Gazeta Prawna konsekwentnie uznaje serwis internetowy Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. za najbardziej przyjazny klientom w rankingu usług internetowych oferowanych przez 21 biur maklerskich w Polsce. Serwis oceniano m.in. pod kątem ogólnej wartości wizerunkowej, zawartości edukacyjno-informacyjnej oraz ergonomii nawigacji. Na uwagę zasługuje również zwycięstwo w prestiżowym rankingu magazynu „Forbes”, nagroda Forbes Executive Forum oraz tytuł „Najlepszego Partnera w biznesie” przyznany przez magazyn „Home & Market”.

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

Spółki leasingowe Banku Zachodniego WBK S.A., tj. BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing S.A. oferują produkty finansujące szeroki zakres środków trwałych. Dzięki wsparciu kapitałowemu banku, są także w stanie sprostać różnorodnym wyzwaniom rynku finansowania inwestycji.

Każda ze spółek specjalizuje się w finansowaniu odrębnych kategorii przedmiotowych. BZ WBK Finanse & Leasing S.A. koncentruje się na leasingu maszyn i urządzeń, nieruchomości, komputerów i sprzętu biurowego dla przedsiębiorstw. Posiada też specjalną ofertę dla wybranych grup zawodowych. BZ WBK Leasing S.A. zajmuje się finansowaniem pojazdów i środków transportu na rzecz firm oraz klientów indywidualnych. Ofertę finansowania obu spółek uzupełnia gama produktów ubezpieczeniowych, w tym ubezpieczenie BZ WBK Leasing Assistance.

**Należności leasingowe brutto  
(mln zł)**



Dążąc do podniesienia atrakcyjności oferty, w 2008 roku spółki upraszczały procedury udzielania finansowania. Szybkie i proste zasady dotyczą finansowania pojazdów (o łącznym zaangażowaniu do 1 mln zł) oraz maszyn i urządzeń (łącznie zaangażowanie do 800 tys. zł). W trakcie roku rozszerzono zakres maszyn i urządzeń leasingowanych z zastosowaniem przyjaznych procedur. W ramach oferty Banku Zachodniego WBK S.A. dla podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą, udostępniono leasing pojazdów do 80 tys. zł (zaangażowanie klienta) w procedurze uproszczonej. Wdrożono ponadto nowy produkt umożliwiający finansowanie elektrowni wiatrowych oraz uzupełniono propozycję dla lekarzy i weterynarzy o pożyczkę na sprzęt medyczny. Spółki zmodyfikowały również swoją ofertę pod kątem wymogów programów pomocowych UE na lata 2007-2013. W rezultacie, klienci spółek mogą się ubiegać o wsparcie ze środków UE, finansując szeroki zakres inwestycji leasingiem lub pożyczką.

Spółki leasingowe kontynuowały program rozbudowy sieci sprzedaży, kładąc szczególny nacisk na rozwój sprzedaży zewnętrznej, tj. sieci doradców leasingowych odpowiedzialnych za współpracę z dostawcami środków trwałych.

W 2008 roku ww. spółki oddały w leasing aktywa netto w wysokości 1 798,4 mln zł, tj. o 41 mln więcej niż w roku poprzednim. Głównym motorem wzrostu sprzedaży był leasing maszyn i urządzeń (+14%), który jest mocno skorelowany z sytuacją gospodarczą kraju.

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

BZ WBK Faktor Sp. z o.o. świadczy usługi faktoringu z regresem i bez regresu, faktoringu eksportowego oraz faktoringu odwrotnego w obrocie krajowym i zagranicznym. W 2008 roku spółka pogłębiała współpracę z siecią oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A., kontynuowała program szkolenia doradców oraz wspólnie z bankiem realizowała akcje sprzedażowe.

Łączna wartość obrotów osiągniętych przez spółkę w tym okresie wyniosła 1 782,3 mln zł i była wyższa o 51% r/r dzięki pozyskaniu nowych klientów oraz wyższej aktywności dotychczasowych. Zaangażowanie z tytułu udzielonego finansowania wyniosło 310,3 mln zł i przekroczyło poziom poprzedniego roku o 29%.

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

W 2008 roku spółka BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. kontynuowała działalność w zakresie zarządzania portfelem inwestycji kapitałowych.

Pod koniec 2007 roku spółka skupiła od BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. - w ramach transakcji odkupu - 264 013 sztuk certyfikatów Funduszu Arka Global Indeks 2007 FIZ za 40,8 mln zł i z tytułu zakończenia likwidacji funduszu z dniem 5 marca 2008 roku otrzymała kwotę 41,8 mln zł.

Bank dokonał dopłat do kapitału BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. w łącznej kwocie 21,3 mln zł, która została przeznaczona na rozwój podstawowej działalności spółki, w tym na nabycie w celach inwestycyjnych pakietów akcji spółek Metrohouse S.A. i Centrum Klima S.A. oraz opłacenie emisji nowych akcji w spółce Krynicki Recykling S.A.

W IV kwartale 2008 roku spółka, zgodnie z umową, dokonała wykupu trzech serii obligacji Banku Zachodniego WBK S.A. wyemitowanych w ramach II Programu Emisyjnego Obligacji Lokacyjnych (II PEOL). Łączny wynik na transakcji wyniósł 1 mln zł.

## VI. Perspektywy dalszego rozwoju

### 1. Kierunki strategiczne na lata 2009-2011

#### Wizja Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. zamierza umacniać swoją pozycję na rynku finansowym jako organizacja uniwersalna, oferująca pełną gamę usług finansowych w segmencie bankowości detalicznej, biznesowej i inwestycyjnej. Wizja Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. zakłada osiągnięcie następujących efektów:

- wzrost udziałów w poszczególnych segmentach;
- wysoka rozpoznawalność i prestiż marki banku w oparciu o konkurencyjną ofertę i doskonałą jakość obsługi;
- silne i stabilne fundamenty finansowe sprzyjające rozwojowi akcji kredytowej, w tym adekwatny poziom płynności i mocna pozycja kapitałowa;
- liczne i zdywersyfikowane źródła dochodów w trzech podstawowych segmentach działalności: bankowości detalicznej, biznesowej i inwestycyjnej;
- sprawne zarządzanie ryzykiem, spełniające wymagania interesariuszy;
- wysoki poziom zadowolenia akcjonariuszy z wysokości i stabilności generowanego zysku.

Aspiracją Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. jest wykorzystanie zbudowanej sieci dystrybucji do osiągnięcia 10-procentowego udziału w rynku oraz zajęcie wyższej pozycji pod względem aktywów, kapitałów i liczby klientów.

#### Priorytety strategiczne na lata 2009-2011

Globalny kryzys na rynku finansowym oraz rozprzestrzeniająca się recesja w gospodarce światowej, zmieniły perspektywy rozwoju sytuacji makroekonomicznej w Polsce, powodując konieczność większej koncentracji na następujących priorytetach:

- wzmocnienie bazy kapitałowej i utrzymanie adekwatnego wskaźnika wypłacalności;
- aktywne zarządzanie ryzykiem kredytowym, operacyjnym i rynkowym;
- dalsza dywersyfikacja i poszukiwanie nowych źródeł dochodów;
- dywersyfikacja bazy depozytowej;
- utrzymanie wskaźnika kredytów do depozytów na poziomie zapewniającym odpowiednią płynność;
- aktywne zarządzanie kosztami i niski poziom wskaźnika koszty/dochody;
- maksymalne wykorzystanie potencjału zbudowanego dzięki inwestycjom dokonywanym w latach 2007 i 2008;
- obniżanie kosztów procesów i upraszczanie procedur;
- zwiększanie zdolności reagowania na potrzeby klientów i wymagania rynku.

#### Wizerunek marki

Głównym zadaniem w ramach strategii wizerunku jest zmiana percepcji Banku Zachodniego WBK S.A., który nadal postrzegany jest jako instytucja regionalna z siecią placówek na terenie Polski Zachodniej. Dzięki rozbudowie sieci oddziałów oraz działaniom z zakresu komunikacji marki, bank zaistnieje w powszechnej świadomości jako instytucja o zasięgu ogólnokrajowym i będzie rozpoznawalny na terenie całego kraju.

Wizerunek marki Banku Zachodniego WBK S.A. łączyć będzie najlepsze cechy dużej i bezpiecznej instytucji z cechami wyróżniającymi banki młode, dynamiczne i walczące o rynek atrakcyjnymi

parametrami oferty. Klienci będą postrzegać Grupę Banku Zachodniego WBK S.A. jako dużą, ogólnokrajową organizację o następujących cechach:

- dającą klientowi więcej niż inne instytucje finansowe i starającą się bardziej niż pozostali uczestnicy rynku,
- stabilną finansowo i gwarantującą bezpieczeństwo środków,
- oferującą produkty atrakcyjne cenowo, nieskomplikowane, zrozumiałe i łatwe w użyciu,
- wyróżniającą się na rynku nowoczesnymi i pionierskimi rozwiązaniami.

## **Kultura organizacyjna**

Grupa Banku Zachodniego WBK S.A. jest organizacją skoncentrowaną na dostarczaniu wartości dla klienta, czemu sprzyja silne ukierunkowanie na:

- budowanie relacji opartych na zaufaniu i wartościach,
- działania zorientowane na wyniki, a nie czynności,
- chęć uczenia się,
- profesjonalne i terminowe wykonywanie zadań,
- szacunek do pracy i odpowiedzialność za podejmowane działania,
- przestrzeganie przepisów prawa, regulacji wewnętrznych i dobrych obyczajów.

Kultura wewnętrzna Grupy opiera się na zaangażowanych, wyposażonych w odpowiednie kompetencje i zmotywowanych pracownikach, promuje ciągły rozwój zawodowy i osobisty oraz pracę zespołową, respektując indywidualność i potrzeby związane z życiem rodzinnym. W każdym działaniu, Grupa kieruje się najwyższymi standardami etycznymi.

## **Pozyskiwanie i utrzymywanie klientów**

### **Segment detaliczny**

W segmencie detalicznym głównym celem działań akwizycyjnych banku będą osoby wchodzące na rynek usług bankowych, tzw. młodzi (głównie studenci i absolwenci wyższych uczelni) oraz osoby rozpoczynające działalność gospodarczą. Jednym z argumentów przekonujących klientów do podjęcia współpracy z Bankiem Zachodnim WBK S.A. będzie znakomita oferta kont bankowych.

Grupa zwiększy skuteczność działań akwizycyjnych prowadzonych w stosunku do pozostałych grup segmentu detalicznego. Zmobilizuje także zasoby, aby wzmocnić lojalność dotychczasowych klientów oraz zwiększyć zakres i wymiar wartościowy wzajemnych relacji. W tym celu Grupa wykorzysta możliwości informatyczne oraz systemy CRM i wiedzy o kliencie, a także zaoferuje ponadprzeciętną jakość obsługi oraz szeroki zakres produktów oszczędnościowych, kredytowych i rozliczeniowych. Umacniać też będzie pozycję lidera na rynku innowacyjnych produktów oszczędnościowych, budowanych na bazie depozytów, produktów inwestycyjnych i ubezpieczeń.

Wybranim klientom segmentu detalicznego, tj. VIP i Private Banking, zaproponowane zostaną najwyższej klasy standardy obsługi indywidualnej. Unikatowość obsługi polegać będzie na konstruowaniu innowacyjnych i zindywidualizowanych ofert oszczędnościowych i kredytowych oraz wysokich kompetencjach doradców. Obsługa Private Banking prowadzona będzie przez najwyższej klasy specjalistów, we współpracy z renomowanymi międzynarodowymi instytucjami finansowymi, w wyspecjalizowanych centrach.

Klienci segmentu detalicznego będą obsługiwani przez ogólnopolską sieć oddziałów własnych, które uzupełniać będą placówki partnerskie, centrum telefoniczne, Internet, sprzedawcy mobilni i inne kanały dystrybucji.

Priorytetem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. jest doprowadzenie do pełnej integracji kanałów dystrybucji w celu umożliwienia klientom wyboru dowolnej, zgodnej z indywidualnymi preferencjami, formy kontaktu z bankiem i korzystania z niej w pełnym zakresie obsługi. Integracja polegać będzie na rozszerzaniu dostępu do produktów i procesów oraz dostarczaniu doradcom jednolitej informacji o klientach we wszystkich kanałach.

### **Segment biznesowy**

Dla segmentu klientów biznesowych Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. rozwinie ogólnopolską sieć centrów biznesowych (Centra Bankowości Biznesowej), zlokalizowanych w najważniejszych ośrodkach gospodarczych kraju. Klienci korporacyjni znajdą się pod opieką dedykowanych jednostek w Warszawie, Poznaniu i Wrocławiu. Wszystkim klientom biznesowym zapewniona zostanie indywidualna obsługa przez odpowiednio przygotowanych doradców. W ramach tego segmentu Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. będzie realizować dwa strategiczne działania: dywersyfikację biznesu oraz przeniesienie odpowiedzialności za relacje z klientem na doradców biznesowych. Dywersyfikacja biznesu przebiegać będzie w trzech wymiarach:

- dywersyfikacja portfela kredytowego poprzez równomierną penetrację klientów w przekroju branżowym;
- dywersyfikacja strumienia przychodów w ujęciu geograficznym poprzez wyrównanie udziału w rynku we wszystkich centrach gospodarczych kraju;
- dywersyfikacja strumienia przychodów w ujęciu produktowym poprzez zwiększenie dochodu z produktów pozakredytowych.

Dywersyfikacja oznacza konieczność dalszego rozbudowania oferty, doskonalenia procesów oraz rozszerzania kompetencji doradców klientów biznesowych w celu bardziej efektywnego zaspokajania potrzeb klientów.

### **Segment bankowości inwestycyjnej**

W dobie dekonstrukcji, kluczowym zadaniem Grupy jest poszukiwanie nowych źródeł dochodów, konsekwentne utrwalanie prestiżu marki, podnoszenie standardu usług, uzyskiwanie konkurencyjnych wyników inwestycyjnych i poszerzanie udziału w poszczególnych segmentach rynku kapitałowego (funduszy inwestycyjnych, zarządzania aktywami, usług maklerskich), a także wzrost aktywności w pozostałych liniach biznesowych (np. usługi doradcze, transakcje fuzji i przejęć, wykupy lewarowane).

### **Efektywność operacyjna i kosztowa**

Grupa Banku Zachodniego WBK S.A. będzie kontynuować wysiłki mające na celu optymalizację bazy kosztowej, w tym m.in.:

- upraszczać procesy operacyjne i obsługi klienta;
- centralizować i automatyzować procesy kontrolne i zaplecze w oddziałach;
- wykorzystywać wszelkie możliwości zmniejszania wydatków poprzez wdrażanie programów oszczędnościowych, optymalizację zarządzania i monitorowanie najważniejszych umów z dostawcami, wykorzystanie nowoczesnych technologii teleinformatycznych, etc.

## **2. Przewidywane warunki rozwoju działalności w 2009 r.**

### **Spowolnienie gospodarcze**

Rok 2009 będzie okresem głębokiej recesji w największych gospodarkach świata, m.in. w strefie euro i USA. Przedłużające się osłabienie koniunktury za granicą będzie miało negatywny wpływ na sytuację w polskiej gospodarce. Tempo wzrostu gospodarczego znacznie wyhamuje w porównaniu do lat poprzednich.

### **Konsumpcja**

Konsumpcja prywatna będzie stopniowo słabła, głównie jako efekt negatywnych zmian na rynku pracy. Spadek nominalnej dynamiki funduszu płac będzie znaczny, choć realna dynamika obniży się nieco mniej dzięki spadkowi inflacji. Ponadto dość duża będzie skala kolejnej waloryzacji rent i emerytur (ok. 6%). Dodatkowym wsparciem dla dynamiki dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych ogółem będą zmiany w PIT i VAT (wg rządu w kieszeniach podatników zostanie 8 mld zł z PIT i 2 mld zł z VAT), przy czym większość środków z obniżki PIT trafi do osób o wyższych dochodach, a więc niższej skłonności do konsumpcji.

### **Inwestycje**

Wsparciem dla aktywności inwestycyjnej będzie zwiększony napływ środków z UE (o ok. 2 mld euro), co w pewnym stopniu zniweluje efekt niższych inwestycji zagranicznych. Duża niepewność wiąże się z efektami rządowego „planu stabilności i rozwoju”. Niemniej wartość wzrostu limitu poręczeń i gwarancji oraz dodatkowej akcji kredytowej z BGK jest porównywalna z przyrostem kredytów dla firm w 2008 roku (ponad 40 mld zł).

### **Ekspert**

Wyniki eksportu będą zależeć od wzrostu PKB w UE, choć za sprawą słabszego złotego może wystąpić pozytywny dla polskich towarów i usług efekt substytucyjny. Jednocześnie, słabszy popyt krajowy (przy dużej jego importochłonności, szczególnie w przypadku inwestycji) doprowadzi do silnego obniżenia dynamiki importu, zapewniając dodatni wkład eksportu netto do wzrostu PKB. Deficyt obrotów bieżących powinien obniżyć się w ciągu roku (z 5,3% do ok. 4% PKB), ale pogorszy się struktura jego finansowania.

### **Inflacja**

Znaczne osłabienie popytu wewnętrznego i zmniejszenie napięć na rynku pracy działa w kierunku osłabienia fundamentalnej presji inflacyjnej (niezwiązanej z czynnikami egzogenicznymi). Już w ostatnim kwartale 2008 roku widoczne było obniżenie rocznej dynamiki cen w niektórych kategoriach usług (np. restauracje i hotele). Najsilniej na obniżenie inflacji będzie jednak wpływać działanie czynników egzogenicznych, czyli przede wszystkim cen żywności i surowców. Widoczne już od szeregu miesięcy silne spadki cen surowców rolnych na świecie i większości towarów rolnych w kraju, spowodują znaczne obniżenie rocznej dynamiki cen żywności i napojów bezalkoholowych. Można też założyć, że roczna dynamika cen w transporcie będzie ujemna. Elementem ograniczającym w kraju deflacyjny wpływ spadku cen surowców rolnych i przemysłowych na świecie będzie osłabienie złotego, choć – według szacunków – zniweluje to tylko część spadku cen światowych. Czynnikiem najsilniej inflacyjnym pozostaną koszty użytkowania mieszkania i nośników energii. W sumie, inflacja CPI prawdopodobnie powróci do celu 2,5% w połowie roku, a CPI bez cen żywności i energii już w styczniu spadnie poniżej celu.

## **Rynek kredytów**

Dynamika kredytów ulegnie zapewne znacznemu obniżeniu w 2009 roku. Równolegle oczekiwany jest spadek dynamiki depozytów ogółem. W przypadku kredytów zadziała efekt kursowy (przy założeniu, że na koniec 2009 roku złoty będzie mocniejszy niż na koniec 2008 roku). Dodatkowym powodem będzie wyraźne zaostrenie warunków kredytowych. Najsilniej obniży się dynamika kredytów mieszkaniowych jako efekt działania ww. czynników oraz wstrzymywania się części potencjalnych kredytobiorców z zakupem nieruchomości przez cały 2009 rok w oczekiwaniu na spadek cen. Z drugiej strony, pozytywny wpływ powinny mieć zmiany w programie dopłat do kredytów.

## **Stopy procentowe**

W reakcji na mocną skalę spowolnienia wzrostu gospodarczego i dalszy spadek inflacji, Rada Polityki Pieniężnej prawdopodobnie będzie kontynuować łagodną politykę pieniężną.

## **Kurs złotego**

W obliczu utrzymującej się podwyższonej awersji do ryzyka na świecie, kurs złotego prawdopodobnie pozostanie pod presją przez znaczą część roku. Należy się przy tym liczyć z występowaniem dużej zmienności kursowej ze względu na niestabilność nastrojów inwestorów. Złotemu nie będzie również sprzyjać odsuwająca się w czasie perspektywa przystąpienia do ERM II oraz trudna sytuacja budżetu. Wyraźne umocnienie polskiej waluty możliwe jest dopiero pod koniec roku wraz z poprawą nastrojów na międzynarodowych rynkach finansowych i początkiem ożywienia w gospodarce.

## VII. Zarządzanie ryzykiem

Głównym celem zarządzania ryzykiem w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. jest prowadzenie efektywnej działalności pozwalającej na rozwój w ramach wyznaczonych parametrów ryzyka. Zarządzanie ryzykiem odbywa się w zakresie określonym przez standardy obowiązujące w sektorze bankowym oraz wytyczne zawarte w Nowej Umowie Kapitałowej (Basel II), i dotyczy ryzyka operacyjnego oraz 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/ICAAP Forum), Komitetowi Kredytowemu, Forum Polityk Kredytowych, Komitetowi Rezerw oraz Komitetowi Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCo). 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 odbywa się w ramach przyjętego przez Zarząd banku profilu ryzyka, wynikającego z ogólnego poziomu akceptacji ryzyka.

Zarząd uwzględnił również potencjalny wpływ obecnej sytuacji rynkowej na wyniki Grupy. Zidentyfikowano następujące czynniki ryzyka:

- **Otoczenie ekonomiczne** – ostry spadek prognozowanego PKB w UE i pozostałych krajach europejskich.

Zasadniczo ekonomiści są zgodni, że w 2009 roku PKB osiągnie w Polsce wartości dodatnie. Niższy poziom zamówień zagranicznych wpłynie na poziom eksportu, a trudności z uzyskaniem kredytu niekorzystnie odbiją się na inwestycjach, co dodatkowo jeszcze pogłębi spowolnienie gospodarcze. Jednym z następstw tej sytuacji będzie niższa zdolność kredytowa przedsiębiorstw. Rosnące bezrobocie obniży też zdolność kredytową klientów indywidualnych. Na tle innych krajów Unii oraz naszego regionu, Polska jest w stosunkowo dobrej sytuacji ze względu na wyższy wskaźnik PKB do eksportu oraz kredytów do PKB, niższy poziom zadłużenia sektora prywatnego oraz słabszą zależność między wzrostem PKB i przychodów Skarbu Państwa a rynkiem nieruchomości oraz niższą presję inflacyjną rynku nieruchomości. Polski sektor bankowy nie ucierpiał poważnie w związku z bezpośrednim zaangażowaniem w instrumenty finansowe oparte na kredytach hipotecznych sub-prime. Jest też w mniejszym stopniu uzależniony od finansowania zewnętrznego - dotychczas nie było przypadku dokapitalizowania banku przez rząd.

- **Gwałtowny spadek wartości złotego**

W drugiej połowie 2008 roku nastąpiła gwałtowna deprecjacja złotego, która utrzymywała się również w styczniu 2009 roku. Osłabienie złotego jest korzystne dla eksporterów, jednak z powodu rosnących cen importowanych towarów i surowców (przede wszystkim ropy naftowej), zwiększy się presja inflacyjna. Znaczny spadek wartości polskiej waluty - w połączeniu z malejącym eksportem - powoduje, że wiele firm ma problemy z wywiązaniem się z zawartych z bankami transakcji pochodnych. Z tego powodu, istotnie wzrosło ryzyko niewypłacalności niektórych klientów korporacyjnych (prowadząc w kilku przypadkach do bankructw), a także ryzyko kredytowe/rozliczeniowe, które banki zmuszone są wykazywać w swoich wynikach finansowych. Słabnący złoty może również spowodować powstanie strat z tytułu ryzyka kredytowego związanego z kredytami denominowanymi w walutach obcych, zwłaszcza gdy płatności nie zostały odpowiednio zabezpieczone wpływami w tych walutach (np. kredyty hipoteczne zaciągane we frankach szwajcarskich). Kolejną konsekwencją może być rosnąca presja na współczynnik wypłacalności banków.

- **Płynność na rynku międzybankowym**

Polski rynek międzybankowy odczuł kryzys zaufania na rynkach finansowych, który poprzedziły spektakularne bankructwa i straty wielu instytucji finansowych. Sytuacja ta spowodowała wzrost cen pieniądza oraz drastyczne ograniczenie dostępu do źródeł finansowania na dłuższe terminy, w tym produktów walutowych (przede wszystkim walutowych instrumentów pochodnych, takich jak swapy oraz transakcje terminowe), które wykorzystywane są do zamykania pozycji walutowych. Zaostrzyła się także konkurencja cenowa na rynku depozytów klientów indywidualnych, która jednak nie minęła z nadejściem 2009 roku.

## **1. Zarządzanie ryzykiem finansowym**

### **Polityka kredytowa**

Działalność kredytowa Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. koncentruje się na wzroście portfela kredytowego przy zagwarantowaniu jego wysokiej jakości, dobrej rentowności oraz satysfakcji klienta. Polityka utrzymywania wysokiej jakości portfela kredytowego realizowana jest poprzez stosowanie zasad udzielania i monitorowania kredytów, które minimalizują ryzyko.

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, małej i średniej przedsiębiorczości oraz zabezpieczeń.

Poszczególne polityki kredytowe wskazują kierunki rozwoju akcji kredytowej i warunki, na jakich bank skłonny jest finansować określone segmenty klientów. Zawierają uregulowania dotyczące celu finansowania, minimalizacji ryzyka do poziomu akceptowanego przez bank oraz innych istotnych aspektów procesu kredytowego. Ustalone zasady i wytyczne adresowane są do sieci oddziałów banku i jednostek organizacyjnych Centrum Wsparcia Biznesu bezpośrednio odpowiedzialnych za rozwój i wsparcie biznesu. Ich zadaniem jest zapewnienie zrównoważonego wzrostu portfela kredytowego. Polityki kredytowe podlegają okresowym przeglądom, które mają na celu ich aktualizację i dostosowanie do bieżących potrzeb banku.

Ważnym elementem polityki kredytowej banku są wewnętrznie ustalane limity, które pozwalają na monitorowanie koncentracji zaangażowań w poszczególnych obszarach gospodarki, regionach geograficznych i walutach obcych.

System obowiązujących w banku kompetencji kredytowych reguluje instrukcja „Kompetencje kredytowe w Banku Zachodnim WBK S.A.”. Wskazuje ona zakres kompetencji dla poszczególnych jednostek organizacyjnych uczestniczących w procesie kredytowym. Poziom indywidualnych kompetencji kredytowych 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 desygnowanego przez niego zastępcy. Skupia ono przedstawicieli Pionu Kredytowego, Pionu Zarządzania Ryzykiem, Pionu Relacji z Klientami i Sprzedaży, Pionu Finansów, Pionu Prawnego i Compliance oraz Obszaru Bankowości Korporacyjnej.

Działalność kredytowa leasingowych spółek zależnych, tj. BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing S.A. opiera się na obowiązujących w banku politykach kredytowych. Spółki wykorzystują narzędzia scoringowe/ratingowe funkcjonujące w banku i prowadzą monitoring portfela zgodnie

zaakceptowanymi przez bank zasadami. Spółka faktoringowa BZ WBK Faktor Sp. z o.o. posiada wewnętrzne regulacje dostosowane do specyfiki zarządzanego ryzyka kredytowego, które są spójne ze standardami i politykami banku.

Grupa podjęła szereg działań w celu dostosowania swoich regulacji kredytowych do obecnej trudnej sytuacji gospodarczej. "Deklaracja akceptowalnego poziomu ryzyka" została skorygowana i przyjęto ostrożniejsze podejście w tym zakresie. W związku z mocną dewaluacją złotówki i negatywnymi zmianami na rynku, ograniczono kredytowanie sektora nieruchomości oraz finansowanie w walutach obcych. Zaostrzono także kryteria przyznawania kredytów: wskaźnik LTV, marże i warunki finansowe oraz zweryfikowano „Politykę dużych zaangażowań”.

## **Zarządzanie ryzykiem kredytowym**

Ryzyko kredytowe Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. 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 Grupę wewnętrzny system monitoringu oraz klasyfikacji kredytów umożliwia wczesne wykrywanie sytuacji grożących pogorszeniem jakości portfela kredytowego.

Zarządzając ryzykiem kredytowym Grupa podejmuje działania na podstawie bieżącej analizy otoczenia makroekonomicznego, w którym działa oraz wewnętrznych analiz poszczególnych portfeli kredytowych. Zaawansowane narzędzia stosowane do oceny ryzyka kredytowego pozwalają na podjęcie działań zaradczych w przypadku pojawienia się pierwszych sygnałów zmian w jakości czy strukturze portfela kredytowego. W II połowie 2008 roku, ze względu na dużą zmienność rynku oraz nadchodzące symptomy pogorszonej koniunktury gospodarczej, bank zweryfikował podejście do zarządzania ryzykiem kredytowym, dostosowując metody oceny ryzyka do nowych parametrów i zacieśniając dotychczasowe polityki kredytowe.

### **Klasyfikacja kredytowa**

Grupa dynamicznie rozwija stosowane narzędzia do oceny ryzyka kredytowego, dostosowując je do rekomendacji Komitetu Bazylejskiego oraz Międzynarodowych Standardów Rachunkowości/Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

Modele oceny ryzyka kredytowego wykorzystywane są przez Grupę dla najistotniejszych portfeli kredytowych, w tym klientów korporacyjnych, MSP, kredytów mieszkaniowych, portfela na finansowanie nieruchomości dochodowych, kredytów gotówkowych, kart kredytowych i limitów w kontach osobistych.

Grupa prowadzi okresowy monitoring klasyfikacji kredytowej według zasad opisanych w Podręcznikach Kredytowych. Dodatkowo, dla wybranych modeli realizowany jest automatyczny proces weryfikacji klasy ryzyka w oparciu o długość opóźnienia w spłacie lub analizę danych behawioralnych klienta. Zmiana klasyfikacji następuje również w przypadku podejmowania kolejnych decyzji kredytowych lub w przypadku pojawienia się okoliczności uzasadniających jej zmianę, rozpoznanych w ramach bieżącego monitoringu.

### **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 Grupa posiada obiektywny dowód na to, że nie będzie w stanie odzyskać należności zgodnie z zawartą umową kredytową. Obiektywne przesłanki utraty wartości zostały

zdefiniowane zgodnie z rekomendacjami Komitetu Bazylejskiego oraz według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR 39).

Utrata wartości mierzona jest na podstawie szacunkowej, możliwej do odzyskania kwoty. Analizując możliwą utratę wartości należności kredytowych, bank stosuje podejście indywidualne oraz portfelowe.

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

### **Testy warunków skrajnych ryzyka kredytowego**

Testy warunków skrajnych są jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, służącym do oceny potencjalnego wpływu na sytuację banku zdarzeń zachodzących w jego otoczeniu, możliwych zmian we wskaźnikach finansowych i makroekonomicznych czy też zmian w profilu ryzyka. W ramach testów, przeprowadza się ocenę potencjalnych zmian jakości kredytowej portfeli należności w sytuacji wystąpienia niekorzystnych zdarzeń. Proces ten dostarcza także informacji zarządczej o adekwatności ustalonych limitów i alokowanego kapitału wewnętrznego.

### **Zwrot z ryzyka**

Grupa 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 (bankowość detaliczna, korporacyjna oraz MSP). Zaangażowania powyżej 25 mln zł akceptowane są przez Komitet Kredytowy, w skład którego wchodzi przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla.

Grupa 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, Grupa wdrożyła techniki scoringowe dla klientów detalicznych, klientów sektora MSP oraz kredytów mieszkaniowych. Wdrożone techniki scoringowe są stale udoskonalane, co wpływa na polepszenie zarządzania ryzykiem oraz przyspieszenie procesów decyzyjnych.

### **Przeglądy kredytowe**

Grupa dokonuje regularnych przeglądów mających na celu 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.

W reakcji na rosnące ryzyko związane z zawieranymi przez klientów walutowymi transakcjami pochodnymi, bank rozpoczął szczegółowe przeglądy poszczególnych kontraktów i w niektórych przypadkach dokonał aktualizacji wartości godziwej aktywów.

## **Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności**

Komitet ALCO/ICAAP Forum Banku Zachodniego WBK S.A. odpowiada m.in. za strategiczne zarządzanie bilansem zgodnie z przyjętą przez Zarząd „Deklaracją akceptowalnego poziomu ryzyka” oraz politykami w zakresie 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 ramach polityk 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 polityki 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.

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.

## **Zarządzanie ryzykiem płynności**

Komitet ALCO sprawuje ogólny nadzór nad ryzykiem płynności w imieniu Zarządu. Rekomenduje też Zarządowi odpowiednie strategie działania oraz polityki w ramach strategicznego zarządzania płynnością.

Przyjęta przez bank polityka płynności 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 przyznaných linii) lub zewnętrznych (np. znaczny spadek płynności na rynku międzybankowym). 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 wypłat związanych z lokatami, środkami bieżącymi, uruchomieniami 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 zostanie ponownie zainwestowany. Przyjęta w banku polityka przewiduje, że powinien on posiadać środki na pokrycie w 100% przewidywanych wpływów w horyzoncie 1 miesiąca. Obserwacji podlega także sytuacja płynnościowa w dłuższym horyzoncie czasu.

Jednocześnie bank wdrożył wymogi wynikające z Uchwały Komisji Nadzoru Bankowego nr 9/2007, w tym także dostosował proces monitorowania, pomiaru i raportowania płynności. Od momentu wejścia uchwały w życie, tj. od 1 stycznia 2008 roku bank wypełniał regulacyjne wymogi ilościowe w zakresie płynności.

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.

W ramach zarządzania płynnością w pogarszającym się otoczeniu gospodarczym, Grupa koncentruje się na zachowaniu właściwej relacji kredytów do depozytów oraz odpowiedniego poziomu nieobciążonych dłużnych papierów wartościowych. Ponadto Komitet ALCO podejmuje dodatkowe działania zapewniające właściwe zarządzanie ryzykiem finansowania w walutach obcych. Portfel kredytowy objęto zaostrożnymi regulacjami (zob. wyżej) i wprowadzono bardziej adekwatne marże i prowizje. Bank aktywnie promuje swoje produkty depozytowe, oferując atrakcyjne oprocentowanie. Kładzie większy nacisk na pozyskiwanie depozytów terminowych, co powoduje widoczne już zmiany w strukturze bazy depozytowej.

## **2. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym**

Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. przyjęła definicję ryzyka operacyjnego w brzmieniu ustalonym przez Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego. Zgodnie z tą definicją, ryzyko operacyjne to możliwość straty wynikającej ze zdarzeń zewnętrznych lub niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów.

Ryzyko operacyjne dotyczy wszystkich procesów biznesowych realizowanych przez Grupę, w tym czynności wykonywanych przez podmioty zewnętrzne w ramach outsourcingu oraz podejmowanych we współpracy ze stronami trzecimi. Każda jednostka organizacyjna w Grupie ponosi pełną

odpowiedzialność za identyfikację i zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zakresie swojej działalności. Celem zarządzania ryzykiem operacyjnym jest minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia i/lub ograniczenie skutków niespodziewanych, niekorzystnych zdarzeń.

W Banku Zachodnim WBK S.A. obowiązuje „Polityka zarządzania ryzykiem operacyjnym” oraz „Zasady zarządzania ryzykiem operacyjnym”. Ponadto stosowane są szczegółowe procedury i wytyczne opisujące sposób identyfikowania, szacowania, monitorowania i ograniczania ryzyka.

Powołany przez Zarząd banku Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCo) wyznacza kierunek działań strategicznych z zakresu ryzyka operacyjnego, m.in. w obszarze ciągłości biznesowej, bezpieczeństwa informacji i zapobiegania przestępstwom. Komitet ORMCo stanowi forum, na którym prowadzone są oficjalne dyskusje na temat problematyki ryzyka operacyjnego, określa się i monitoruje cele zarządzania ryzykiem operacyjnym, a także ustala priorytety w sprawach wysokiego ryzyka. Wyniki tych prac przekazywane są Zarządowi banku.

Niżej wymienione procesy zapewniają odpowiedni tryb zarządzania ryzykiem oraz identyfikację najważniejszych zagrożeń:

- Identyfikacja i szacowanie ryzyka operacyjnego

Jednostki organizacyjne, stosując samoocenę ryzyka operacyjnego, identyfikują ryzyka występujące w ich procesach, systemach lub produktach, szacują ryzyka pod kątem prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia potencjalnych zagrożeń (na poziomie inherentnym i rezydualnym), opisują stosowane mechanizmy kontrolne. W ramach przeglądu samooceny dokonywana jest analiza potencjalnych zagrożeń mających wpływ na działalność banku. Dla zidentyfikowanych w procesie samooceny ryzyk z wysoką wyceną rezydualną, opracowywane są odpowiednie plany działań, które podlegają kwartalnemu przeglądowi na posiedzeniach Komitetu ORMCo.

- Raportowanie i wyciąganie wniosków ze zdarzeń operacyjnych

Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek informowania - w cyklu miesięcznym - o zaistniałych incydentach operacyjnych. Zebrane dane wykorzystywane są do analizy przyczyn oraz skutków wystąpienia zdarzeń operacyjnych, co umożliwia wyciąganie wniosków na przyszłość oraz podejmowanie działań naprawczych i prewencyjnych. Proces wyciągania wniosków ze strat operacyjnych jest narzędziem wzmacniającym i usprawniającym zarządzanie ryzykiem operacyjnym. Zapewnia też zdecydowaną reakcję po zaistnieniu zdarzeń, których skutkiem są lub mogłyby być straty.

- Analiza wskaźników ryzyka

Wskaźniki ryzyka składają się z mierników finansowych i operacyjnych, które dają obraz poziomu ryzyka występującego w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Wskaźniki te pełnią rolę sygnałów wczesnego ostrzegania przed pojawiającymi się zagrożeniami i stratami operacyjnymi.

- Plany utrzymania ciągłości biznesowej (BCM)

Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek przygotowania i aktualizowania swojego planu BCM w celu zapewnienia nieprzerwanej realizacji krytycznych procesów biznesowych na wypadek ich nieplanowego zakłócenia. Plany te uwzględniają też przypadek niedostępności pracowników. Plan BCM musi być przynajmniej raz w roku testowany przez każdą jednostkę organizacyjną, aby upewnić się, że gwarantuje odtworzenie krytycznych procesów biznesowych na wymaganym poziomie usług i w ustalonych ramach czasowych. Bank dysponuje lokalizacjami zapasowymi do realizacji procesów krytycznych, gdzie w przypadku wystąpienia incydentu możliwe jest odtworzenie działalności.

- Okresowa sprawozdawczość dla Zarządu i Rady Nadzorczej banku

Sprawozdawczość dotycząca zagadnień związanych z ryzykiem operacyjnym, obejmuje m.in.: raport ze zdarzeń operacyjnych, wskaźniki ryzyka, analizę samooceny ryzyka operacyjnego.

- Ubezpieczenie

Bank posiada m.in. polisy ubezpieczenia ryzyk bankowych, przestępstw elektronicznych, odpowiedzialności cywilnej zawodowej.

### 3. Zarządzanie kapitałem

Nowa Umowa Kapitałowa Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego (Basel II), obowiązująca od 1 kwietnia 2007 roku na mocy Uchwały Komisji Nadzoru Bankowego, została wdrożona przez Bank Zachodni WBK S.A. z początkiem stycznia 2008 roku. Do końca 2007 roku bank korzystał z przejściowego zezwolenia na stosowanie zasad Basel I w zakresie wyliczania aktywów ważonych ryzykiem i współczynnika wypłacalności. Obecny pomiar adekwatności kapitałowej, stanowiący podstawę zarządzania kapitałem, opiera się na zasadach określonych w Basel II.

Nowa Umowa Kapitałowa wprowadziła nowe lub zmienione sposoby pomiaru i szacowania minimalnych wymogów, m.in. włączając ryzyko operacyjne do oceny minimalnych regulacyjnych wymogów kapitałowych oraz zmieniając parametry stosowane w metodzie standardowej do szacowania wymogów kapitałowych. Bank stosuje standardowe metody pomiaru ryzyka kredytowego, operacyjnego i rynkowego. Niemniej, kontynuowane są prace nad implementacją metody wewnętrznych ratingów FIRB - w zakresie objętym zgodą właściwych władz nadzorczych - dla celów związanych z pomiarem ryzyka kredytowego.

Ustalony dla poszczególnych ryzyk wymóg kapitałowy jest bezpośrednio sumowany w celu określenia łącznego regulacyjnego wymogu kapitałowego (Filar 1) i kalkulacji współczynnika wypłacalności. Zgodnie z obowiązującym Prawem bankowym, zarówno Bank Zachodni WBK S.A., jak i Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. zobowiązane są do utrzymywania współczynnika wypłacalności na poziomie nie niższym niż 8%.

W minionych okresach współczynnik wypłacalności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. kształtował się następująco:

w mln zł

|                                    | 31-12-2008 | 31-12-2007 |
|------------------------------------|------------|------------|
| Ogółem wymóg kapitałowy            | 3 532,9    | 2 278,7    |
| Fundusze własne po pomniejszeniach | 4 743,6    | 3 780,7    |
| Współczynnik wypłacalności         | 10,74%     | 13,27%     |

Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. zakłada utrzymywanie kapitałów w wysokości przewyższającej minimalny wymagany poziom ze względu na poszczególne rodzaje ryzyk towarzyszących prowadzonej działalności oraz efektywne wykorzystanie kapitału w celu zapewnienia wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy. Dlatego też, polityka zarządzania kapitałem Banku Zachodniego WBK S.A. przyjmuje docelową wartość współczynnika wypłacalności na poziomie 10% (zarówno dla banku, jak i Grupy Kapitałowej).

Zarząd banku przekazał uprawnienia do bieżącego zarządzania kapitałem Komitetowi Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO/ICAAP Forum). Komitet na bieżąco monitoruje wielkość posiadanego kapitału, a także rekomenduje Zarządowi i Radzie Nadzorczej zawarcie wszelkich transakcji mających

wpływ na jego wielkość. Komitet ALCO/ICAAP Forum koordynuje też decyzje dotyczące wielkości kapitałów i funduszy spółek zależnych.

Łączny regulacyjny wymóg kapitałowy (Filar 1) jest podstawą do szacowania kapitału wewnętrznego. Ponadto - w ramach Filaru 2 - prowadzona jest wewnętrzna ocena i kwantyfikacja w postaci dodatkowego wymogu kapitałowego pozostałych ryzyk towarzyszących działalności banku. Zgodnie z przyjętymi przez bank zasadami, w procesie agregacji następuje kwantyfikacja kapitału wewnętrznego, który w ocenie banku określa minimalny poziom utrzymywanych funduszy własnych.

W związku z negatywnymi zmianami w sytuacji gospodarczej, Grupa aktywnie zarządza swoją bazą kapitałową. Za pomocą testów warunków skrajnych i analiz scenariuszowych ustalany jest wpływ różnych czynników na współczynnik wypłacalności banku. Silne osłabienie złotego prowadzi do wzrostu poziomu aktywów ważonych ryzykiem, a pogarszająca się jakość portfela kredytowego obniża dochodowość banków. Oba te zjawiska w dużym stopniu wpływają na współczynnik wypłacalności. Poza podjętymi już działaniami (opisanymi w części dot. regulacji kredytowych i zarządzania płynnością), Grupa zamierza dostosowywać swoją politykę w zakresie dywidend do wymaganego poziomu kapitału tak obecnie jak i w przyszłości. Ograniczane są także nakłady kapitałowe, a koszty operacyjne podlegają ścisłej kontroli.

## VIII. Zasoby ludzkie i kultura organizacji

### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### Zasoby ludzkie

Według stanu na 31 grudnia 2008 roku, zatrudnienie w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosło 10 221 etatów, tj. o 1 135 więcej niż 12 miesięcy wcześniej. Wzrost zatrudnienia jest wynikiem rozbudowy sieci placówek banku i wdrażania nowych modeli obsługi klientów w wybranych segmentach rynku (Centra Bankowości Przedsiębiorstw, Biura Private Banking). W związku z szybkim napływem nowych kadr, Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował kompleksowy program adaptacyjny, który usprawnił proces wdrażania nowo zatrudnionych pracowników w kulturę organizacji oraz skrócił czas niezbędny do osiągnięcia przez nich pełnej efektywności na stanowisku pracy. Obsadzając etaty w nowo otwartych placówkach, bank korzystał również z zasobów wewnętrznych, co wiązało się przesuwaniem doświadczonych pracowników do nowych zadań i lokalizacji, często w ramach awansu zawodowego. Dla pracowników oddziałów wytyczona została czytelna ścieżka rozwoju i awansu zgodnie z wymogami poszczególnych stanowisk pracy w nowo wdrożonym modelu oddziału.

#### Inicjatywy kadrowe

Bank kontynuuje proces Zarządzania Efektywnością Pracy, który obejmuje planowanie indywidualnych celów, monitorowanie ich realizacji i ocenę wyników. Dzięki obowiązującym zasadom, pracownicy banku znają swoją rolę w realizacji strategii, otrzymują wsparcie oraz informację zwrotną na temat efektów swojej pracy. Z uwagi na znaczenie procesu Zarządzania Efektywnością Pracy dla realizacji strategii i rozwoju zawodowego pracowników, w 2008 roku udoskonalono konstrukcję programu w oparciu o konsultacje z załogą. Zmiany zostaną wprowadzone w 2009 roku.

Na początku 2008 roku w sieci oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. wdrożono Program Aktywizacji Sprzedaży, a wraz z nim jednolitą metodologię planowania celów sprzedażowych, skuteczną kontrolę wyników poszczególnych pracowników oraz nowy system motywacyjny. Wprowadzony system premiowy - poprzez indywidualne nagradzanie pracowników za realizację miesięcznych planów sprzedaży - przyczynił się do wzrostu efektywności placówek operacyjnych. Dodatkowy bodziec stanowią premie zespołowe motywujące pracowników do większego zaangażowania w duchu współpracy.

W lutym 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. wprowadził politykę „BZWBK – Bank Przyjazny Mamom”, która przewiduje szereg udogodnień wspierających pracownice banku w ich planach i obowiązkach macierzyńskich. Zastosowane rozwiązania wykraczają poza obowiązujące ramy prawne, obejmując m.in. możliwość wydłużenia urlopu macierzyńskiego oraz elastycznego kształtowania trybu i czasu pracy kobiet w ciąży lub sprawujących opiekę nad małymi dziećmi.

W 2008 roku zakończono wdrożenie nowej platformy informatycznej (SAP) ułatwiającej procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Portal e-HR jest obecnie dostępny dla wszystkich pracowników banku, umożliwiając im interaktywny dostęp on-line do swoich danych kadrowych, płacowych i szkoleniowych.

Przeprowadzone we wrześniu 2008 roku Badanie Opinii Pracowników, wykazało najwyższy w historii badań poziom satysfakcji kadr banku w każdej z wyodrębnionych dziedzin oraz wysoki wskaźnik zaangażowania w pracę i rozwój banku. Najwyżej ocenianą kategorią okazała się etyka, a za najważniejsze elementy kultury organizacyjnej uznano zorientowanie na klienta, pracę zespołową, nastawienie na realizację celów biznesowych oraz działanie zgodne z zasadami etyki. Wśród czynników najmocniej determinujących zaangażowanie pracowników najczęściej wymieniano: styl zarządzania, umiejętności i wiedzę jako główne kryterium awansu oraz odpowiedzialność przełożonych za rozwój umiejętności pracowników.

## Szkolenia

Bank przykłada dużą wagę do doskonalenia umiejętności i kompetencji pracowników. Realizowane szkolenia są odpowiedzią na potrzeby biznesu i zgodne z priorytetami strategicznymi banku. Spójność celów strategicznych i szkoleniowych zapewnia centralny proces planowania i koordynacji szkoleń, w którym aktywnie uczestniczą przedstawiciele bankowości oddziałowej i poszczególnych obszarów biznesu. Zintegrowany plan szkoleń ułatwia sprawną obsługę logistyczną oraz monitorowanie jakości i kosztów szkoleń.

W 2008 roku zdecydowaną większość projektów szkoleniowych skierowano do pracowników oddziałów, korzystając w szerokim zakresie z systemu e-learning. Przeprowadzone szkolenia obejmowały m.in. następujące bloki tematyczne: produkty strategiczne, techniki sprzedaży wspierające Program Aktywizacji Sprzedaży, kredytowanie małych i średnich przedsiębiorstw oraz obsługa aplikacji i urzędów. Zgodnie ze strategią rozwoju przywództwa, kontynuowano programy adresowane do przedstawicieli poszczególnych szczebli kadry zarządzającej: Liderzy BZWBK (indywidualne plany rozwoju dla najwyższej kadry kierowniczej), Program Rozwojowy dla Dyrektorów, Program Rozwojowy dla Kierowników, Program dla Nowo Mianowanych Menedżerów, ABC Skuteczności Menedżera, Liderzy Przyszłości (V edycja).

Łącznie, lista uczestników szkoleń i programów rozwojowych zorganizowanych w 2008 roku dla pracowników Banku Zachodniego WBK S.A. zamknęła się liczbą 85,3 tys.

## Program motywacyjny „Akcje za wyniki”

Począwszy od 2006 roku, Bank Zachodni WBK S.A. uruchamiał rok rocznie trzyletnie programy motywacyjne dla kluczowych pracowników Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A., umożliwiając im nabycie akcji banku na preferencyjnych zasadach, pod warunkiem osiągnięcia odpowiednich wyników skonsolidowanych w latach objętych programem.

Dwie pierwsze edycje programu motywacyjnego „Akcje za wyniki” uprawniały uczestników do nabycia obligacji z prawem pierwszeństwa, a w następnej kolejności do objęcia - po cenie nominalnej - akcji banku wyemitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału.

W 2008 roku, na podstawie uchwały Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 18 kwietnia, wprowadzony został Program Motywacyjny III adresowany do kadry menedżerskiej Banku Zachodniego WBK S.A. oraz spółek zależnych w liczbie nie większej niż 600 osób. Warunkiem nabycia uprawnień jest rekomendacja Zarządu, akceptacja kandydatury przez Radę Nadzorczą oraz podpisanie „Umowy uczestnictwa”, która określa liczbę akcji oraz warunki ich objęcia przez uczestnika po cenie nominalnej (10 zł). Warunkiem realizacji programu jest osiągnięcie minimalnego progu skumulowanego wzrostu skonsolidowanego zysku netto przypadającego na jedną akcję (EPS) w ciągu 3 lat trwania programu (2008-2010). Zaproponowana przez Zarząd lista uczestników została przedłożona Radzie Nadzorczej i zatwierdzona w dniu 22 lipca 2008 roku.

Wdrożone programy mają na celu zmotywowanie kluczowej kadry banku oraz spółek zależnych do dalszej wyťažonej pracy, wzbudzenie silnej identyfikacji z celami strategicznymi organizacji, a w konsekwencji 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.

## 2. Elementy kultury organizacyjnej

### Kodeks Etyki Biznesu

W Banku Zachodnim WBK S.A. obowiązuje Kodeks Etyki Biznesu, który wyznacza ogólne standardy postępowania i stanowi fundament kultury organizacyjnej Grupy Kapitałowej.

Zgodnie 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.

Kodeks Etyki Biznesu uzupełniają szczegółowe polityki oraz procedury, które podlegają cyklicznym przeglądom i aktualizacjom.

Bank udostępnia pracownikom specjalne kanały komunikacji, poprzez które mogą się konsultować w związku z wątpliwościami natury etycznej oraz zgłaszać wszelkie problemy.

### Kultura „Compliance”

Bank przywiązuje dużą wagę do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych, regulacji wewnętrznych oraz najlepszych praktyk w każdym aspekcie swojej działalności. Wyodrębniony w strukturach banku Obszar Zapewnienia Zgodności wdraża i kontroluje skuteczność mechanizmów ograniczających ryzyko wystąpienia niezgodności (non-compliance) między regulacjami wewnętrznymi a regulacjami prawa powszechnie obowiązującego i normami nałożonymi przez Nadzór Finansowy. Ponadto rozwija i propaguje kulturę działania polegającą na ścisłym przestrzeganiu litery prawa, najlepszych praktyk i standardów etycznych. Przede wszystkim jednak, podnosi świadomość indywidualnej odpowiedzialności pracowników za kształtowanie reputacji banku.

Dobrze rozwinięta kultura „compliance” wpływa na wizerunek banku w oczach regulatorów rynku, akcjonariuszy, inwestorów oraz klientów.

### Zachowania korporacyjne

Bank podejmuje szereg działań wzmacniających profesjonalne, zgodne z prawem i etyczne zachowania pracowników. Szkolenie z etyki biznesu jest obowiązkowym elementem programu adaptacyjnego dla każdej nowo zatrudnionej osoby. Ponadto w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. uruchomiono program ustawicznego kształcenia pracowników z zakresu zagadnień związanych z „Compliance” oraz etyką biznesu (COMeT). W ramach programu, personel Grupy objęto obowiązkowym szkoleniem e-learningowym złożonym z sześciu kursów mających na celu podniesienie świadomości pracowników oraz wykształcenie właściwych postaw w sytuacjach konfliktu interesów, niejednoznacznych etycznie lub budzących podejrzenia co do zgodności z przepisami prawa.

### 3. Realizacja obowiązków społecznych

Zgodnie z deklaracją zawartą w Kodeksie Etyki Biznesu, bank angażuje się w sprawy lokalnych środowisk poprzez różnorodne programy zaangażowania społecznego.

Jednym z kierunków działań Banku Zachodniego WBK S.A. jest edukacja z zakresu przedsiębiorczości. Bank udziela wsparcia finansowego i pozamaterialnego na rzecz inicjatyw i programów edukacyjnych. W partnerskim programie z Fundacją Polska Przedsiębiorcza zorganizowano Dni Polski Przedsiębiorczej w formie konferencji, warsztatów i spotkań skierowanych do studentów z wybranych ośrodków akademickich w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu i Gdańsku. Tematem warsztatów była przedsiębiorczość z zakresu finansów osobistych, zakładania własnych firm oraz odpowiedzialnego biznesu. Łącznie w warsztatach wzięło udział ponad 200 studentów.

Działania o charakterze pomocy charytatywnej realizowane są poprzez programy Fundacji Banku Zachodniego WBK S.A. W centrum uwagi fundacji znajdują się projekty mające na celu pomoc dzieciom z ubogich rodzin. W 2008 roku fundacja udzielała pomocy dwutorowo: poprzez program dotacyjny dla organizacji pozarządowych, świetlic środowiskowych i szkół oraz poprzez autorskie projekty o charakterze edukacyjnym. Dzięki programowi dotacyjnemu wsparcie otrzymało 18 634 dzieci z całej Polski. Dzieciom podarowano wyprawki szkolne, organizowano dla nich wyjazdy wakacyjne, wycieczki edukacyjne oraz imprezy okolicznościowe. W ramach autorskich projektów ufundowano stypendia dla 26 uczniów z rodzin o trudnej sytuacji materialnej wykazujących uzdolnienia w takich dziedzinach jak: nauki ścisłe, nauki humanistyczne, muzyka, sport i plastyka. Każde dziecko w ramach stypendium realizuje roczny plan rozwoju swojego talentu.

W projekcie "Mój świat po 2 stronach kamery z BZWBK" zorganizowano profesjonalne warsztaty fotograficzne i filmowe dla 80 dzieci z Krakowa, Wrocławia, Gdańska, Łodzi i Warszawy. Przez kilka tygodni dzieci pod okiem fachowców uczyły się warsztatu, począwszy od zasad kompozycji po grę aktorską i montaż filmów.

Bank Zachodni WBK S.A. został też jednym z liderów Indeksu BI-NGO za komunikowanie o zaangażowaniu społecznym na stronach internetowych Banku Zachodniego WBK S.A.

Bank jest Partnerem Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W ten sposób współpracuje z innymi firmami na rzecz upowszechniania idei odpowiedzialnego biznesu, uwzględniającego potrzeby społeczne i środowiskowe. Ponadto - jako uczestnik inicjatywy Global Compact - deklaruje swe poparcie dla prowadzenia biznesu zgodnie z najwyższymi zasadami etycznymi.

## IX. Ład korporacyjny

### 1. Przestrzeganie dobrych praktyk

W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. z należytą starannością przestrzegał wszystkich zasad ładu korporacyjnego zawartych w dokumencie „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”, który został uchwalony przez Radę Giełdy z dnia 4 lipca 2007 roku (Uchwała Nr 12/1170/2007) i obowiązuje od 1 stycznia 2008 roku. Wspomniany zbiór dostępny jest na stronach internetowych banku pod adresem: [http://inwestor.bzwbk.pl/\\_items/doc/zalacznik\\_do\\_uchwaly\\_87\\_dobre\\_praktyki.pdf](http://inwestor.bzwbk.pl/_items/doc/zalacznik_do_uchwaly_87_dobre_praktyki.pdf).

Bank dokonał implementacji zasad wynikających z „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” do dokumentów korporacyjnych, w tym m.in. dostosował odpowiednie zapisy w statucie banku, regulaminie Walnych Zgromadzeń oraz regulaminach Zarządu i Rady Nadzorczej. Zmiany zostały zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy z dnia 18 kwietnia 2008 roku. Proces należytego przestrzegania „dobrych praktyk” wspierają procedury wewnętrzne Banku Zachodniego WBK S.A., w których określono zadania poszczególnych jednostek banku w tym zakresie. 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 w polskiej i angielskiej wersji językowej.

W myśl § 29 ust. 5 Regulaminu Giełdy, w lutym 2008 roku - równolegle z raportem rocznym Banku Zachodniego WBK S.A. – opublikowany został „Raport dotyczący przestrzegania zasad ładu korporacyjnego w 2007 roku”. Zgodnie z zaleceniami giełdy, bank odniósł się w tym dokumencie do zasad ładu korporacyjnego zawartych w zbiorze „Dobre praktyki spółek publicznych 2005”, ujmując treści wymagane zgodnie z Uchwałą Zarządu Giełdy nr 1013/2007 z dnia 11 grudnia 2007 roku. Analogiczny dokument, przygotowany w oparciu o najnowszy zbiór dobrych praktyk, został dołączony do Raportu Roczno Banku Zachodniego WBK S.A. za 2008 rok.

### 2. Organy władzy

#### Sposób działania i uprawnienia Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy

Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. (WZA) odbywa się w trybie i na zasadach określonych w ustawie z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych, Statucie Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Regulaminie Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. Treść Statutu Banku oraz Regulamin WZA dostępne są na stronie internetowej banku.

WZA podejmuje uchwały w sprawach zastrzeżonych do jego kompetencji, w szczególności w przepisach kodeksu spółek handlowych, Prawa bankowego oraz Statucie banku.

#### Zasadnicze uprawnienia akcjonariuszy i sposób ich wykonywania

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

- akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dziesiątą kapitału zakładowego mogą żądać zwołania Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia, jak również umieszczenia określonych spraw w porządku obrad najbliższego WZA;
- prawo żądania wydania odpisu wniosków w sprawach objętych porządkiem obrad w terminie tygodnia przed WZA;
- prawo przeglądania księgi protokołów z WZA, żądania wydania poświadczonych przez Zarząd Banku odpisów uchwał;
- prawo żądania tajnego głosowania;

- prawo zaskarżenia uchwał WZA w przypadkach określonych w Kodeksie spółek handlowych;
- prawo żądania udzielenia przez Zarząd banku informacji dotyczących spraw objętych porządkiem obrad WZA w przypadkach i z zastrzeżeniem wyjątków określonych w ustawie Kodeks spółek handlowych,
- prawo do głosu (akcja daje prawo do jednego głosu na WZA).

Akcjonariusze mogą uczestniczyć w walnym zgromadzeniu oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocników.

## Przebieg ostatniego Zwyczajnego WZA

W dniu 18 kwietnia 2008 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. (ZWZA), które zatwierdziło sprawozdania przedłożone przez Zarząd i Radę Nadzorczą za 2007 rok, uchwaliło podział zysku netto i wypłatę dywidendy oraz udzieliło członkom Zarządu i Rady Nadzorczej absolutorium z wykonania obowiązków w poprzednim roku. ZWZA powołało Członków i Przewodniczącego Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na nową kadencję oraz ustaliło wynagrodzenie dla nich. Uchwalono ponadto wprowadzenie trzeciej edycji trzyletniego programu motywacyjnego przeznaczonego dla pracowników banku i spółek zależnych przyczyniających się istotnie do wzrostu wartości Banku Zachodniego WBK S.A. (więcej szczegółów w rozdz. VIII. „Program motywacyjny”). ZWZA zatwierdziło zmiany do statutu spółki i przyjęło jednolity tekst tego dokumentu. Nowe zapisy wynikały z konieczności dostosowania aktu do znowelizowanego prawa bankowego, potrzeb biznesu oraz „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW” (Załącznik Uchwały Giełdy Nr 12/1170/2007 Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 roku). Po uzyskaniu niezbędnej akceptacji Komisji Nadzoru Finansowego, zostały one wpisane do krajowego rejestru sądowego z dniem 31 lipca 2008 r. W celu wdrożenia rekomendacji zawartych w „Dobrych praktykach spółek publicznych na GPW”, uchwalono także zmiany do Regulaminu Walnych Zgromadzeń.

## Skład Rady Nadzorczej

Poniżej zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2008 roku.

| Funkcja w Radzie Nadzorczej     | Skład na 31-12-2008     |
|---------------------------------|-------------------------|
| Przewodniczący Rady Nadzorczej: | 1. Aleksander Szwarc    |
| Członkowie Rady Nadzorczej:     | 2. Gerry Byrne          |
|                                 | 3. Waldemar Frąckowiak  |
|                                 | 4. Aleksander Galos     |
|                                 | 5. Maeliosa OhOgartaigh |
|                                 | 6. James O’Leary        |
|                                 | 7. John Power           |
|                                 | 8. Jacek Ślotała        |

Wyżej wymienione osoby zostały powołane przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy z dnia 18 kwietnia 2008 roku na okres trzyletniej, wspólnej kadencji. W porównaniu z końcem grudnia 2007 roku skład Rady nie uległ zmianie.

Na dzień 31 grudnia 2008 roku status niezależnego członka Rady posiadały następujące osoby: Waldemar Frąckowiak, Aleksander Galos, John Power, Aleksander Szwarc oraz 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. Większość składu Komitetu Audytu stanowili niezależni członkowie rady. Sprawozdanie z działalności Rady Nadzorczej oraz

funkcjonujących w jej ramach komitetów za okres 2007 roku wraz ze sprawozdaniem rady z badania raportu rocznego banku i Grupy Kapitałowej oraz oceną działalności tych podmiotów w 2007 roku opublikowano w raporcie bieżącym nr 22/2008 zawierającym treść uchwał powziętych przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy z dnia 18 kwietnia 2008 roku.

## **Skład Zarządu**

Poniżej zaprezentowano skład Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2008 roku.

| <b>Funkcja w Zarządzie</b> | <b>Skład na 31-12-2008</b> |
|----------------------------|----------------------------|
| Prezes Zarządu:            | 1. Mateusz Morawiecki      |
| Członkowie Zarządu:        | 2. Paul Barry              |
|                            | 3. Andrzej Burliga         |
|                            | 4. Declan Flynn            |
|                            | 5. Justyn Konieczny        |
|                            | 6. Janusz Krawczyk         |
|                            | 7. Jacek Marcinowski       |
|                            | 8. Marcin Prell            |
|                            | 9. Mirosław Skiba          |
|                            | 10. Feliks Szyszkowiak     |

W porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy, w składzie Zarządu banku odnotowano następujące zmiany personalne:

- Michał Gajewski, zarządzający Pionem Relacji z Klientami i Sprzedaży, złożył rezygnację z funkcji członka Zarządu z dniem 30 kwietnia 2008 roku. W dniu 22 lipca 2008 roku Rada Nadzorcza Banku Zachodniego WBK S.A. podjęła decyzję o powołaniu Mirosława Skiby na stanowisko Członka Zarządu Banku nadzorującego ten pion.
- Z końcem września 2008 roku James Murphy zakończył pracę na stanowisku członka Zarządu nadzorującego Pion Finansów Banku Zachodniego WBK S.A., a następnie objął stanowisko w ramach Grupy AIB. W dniu 12 czerwca 2008 roku Rada Nadzorcza podjęła uchwałę o powołaniu Paula Barry na członka Zarządu i powierzeniu mu obowiązków szefa Pionu Finansów z dniem 1 października 2008 roku.

Michael McCarthy objął stanowisko Członka Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. nadzorującego Pion Bankowości Biznesowej ze skutkiem od 1 lutego 2009 na podstawie uchwały Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 16 grudnia 2008 roku.

## **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 Finansowego. Członkowie Zarządu mogą zostać odwołani przez Radę Nadzorczą lub walne zgromadzenie w dowolnym czasie.

## Uprawnienia osób zarządzających

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

Zarząd podejmuje decyzje o zaciągnięciu zobowiązań lub rozporządzeniu aktywami, których łączna wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5% funduszy własnych. Może też - w drodze uchwały - 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.

## Pozostałe informacje dotyczące Zarządu

### Wynagrodzenie Rady Nadzorczej i Członków Zarządu

Informacje na temat wynagrodzenia Rady Nadzorczej i Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. za 2008 rok i okres porównywalny zaprezentowano w nocy objaśniającej nr 51 zawartej w „Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2008 rok”.

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

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

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

Według stanu na 24 lutego 2009 roku Waldemar Frąckowiak, sprawujący funkcję członka Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A., był właścicielem 278 akcji banku o wartości nominalnej 2 780 zł. Pozostali członkowie Rady Nadzorczej oraz Zarządu banku nie posiadali akcji Banku Zachodniego WBK S.A.

### 3. System kontroli sprawozdań finansowych

#### System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem

W Banku działa system kontroli wewnętrznej, który wspomaga procesy decyzyjne, zwiększa skuteczność działań banku, zapewnia wiarygodność sprawozdawczości finansowej oraz zgodność z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi. System kontroli wewnętrznej dostosowany jest do struktury organizacyjnej banku oraz systemu zarządzania ryzykiem i obejmuje jednostki Centrum Wsparcia Biznesu, oddziały oraz spółki zależne. Za opracowanie, wprowadzenie oraz aktualizację pisemnych strategii oraz procedur w zakresie systemu kontroli wewnętrznej odpowiada Zarząd Banku. Rada Nadzorcza sprawuje nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej oraz ocenia jego adekwatność i skuteczność.

W Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. proces przygotowania danych finansowych na potrzeby sprawozdawczości statutowej jest zautomatyzowany i oparty na skonsolidowanej Księdze Głównej. Przygotowanie danych w systemach źródłowych podlega sformalizowanym procedurom operacyjnym i akceptacyjnym, które określają zakres kompetencji poszczególnych osób. Przetwarzanie w ramach Księgi Głównej jest procesem objętym specjalistycznymi kontrolami wewnętrznymi. Specjalnemu nadzorowi poddawane są wszelkie manualne korekty lub decyzje zarządcze.

Sprawozdanie finansowe podlega formalnemu zatwierdzeniu przez Komitet ds. Ujawnień, który jest odpowiedzialny za poprawność danych oraz ich zgodność z przepisami prawa i rekomenduje Zarządowi Banku jego autoryzację. Sprawozdanie finansowe podlega też przeglądowi przez Komitet Audytu, który jest organem Rady Nadzorczej.

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

#### Kontrola wewnętrzna zgodnie z Ustawą Sarbanes-Oxley

Bank Zachodni WBK S.A. - jako członek Grupy AIB - podlega wymogom Ustawy Sarbanes-Oxley (SOX) w zakresie, w jakim dotyczą one Grupy. Ustawa ta wprowadziła rygorystyczne wymogi odnośnie kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową. Kierownictwo banku potwierdziło prawidłowy przebieg odpowiednich procesów oraz sprawność systemu kontroli wewnętrznej w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w ramach certyfikacji Grupy AIB realizowanej za rok 2008.

#### Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych

Zgodnie z § 32 pkt 10 Statutu Banku Zachodniego WBK S.A. oraz normami zawodowymi, w dniu 10 czerwca 2008 roku Rada Nadzorcza podjęła uchwałę w sprawie wyboru KPMG Audyt Sp. z o.o. jako podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych banku i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej za 2008 rok. Bank korzystał z usług KPMG Audyt Sp. z o.o. w zakresie badania sprawozdań finansowych za poprzednie lata obrotowe. Zatrudniał też inne spółki z Grupy KPMG, które świadczyły na jego rzecz usługi konsultacyjne w zakresie zapewniającym wymagany poziom bezstronności i niezależności audytora, dozwolonym przez przepisy prawa i wewnętrzne polityki.

## 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<br>kończący się<br>31-12-2008 | Rok obrotowy<br>kończący się<br>31-12-2007 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostki dominującej <sup>1)</sup> | 1 539                                      | 1 506                                      |
| Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostek zależnych <sup>2)</sup>   | 474                                        | 462                                        |
| Wynagrodzenie za usługi pokrewne <sup>3)</sup>                                      | 182                                        | 66                                         |
| <b>Razem</b>                                                                        | <b>2 195</b>                               | <b>2 034</b>                               |

- 1) Profesjonalne usługi związane z badaniem jednostkowego oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki dominującej (21 października 2008 r.) oraz z przeglądem półrocznego jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego jednostki dominującej (umowa z dnia 6 czerwca 2008 r.).
- 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.

## X. Nagrody i wyróżnienia

W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. oraz jednostki zależne wchodzące w skład jego Grupy Kapitałowej uhonorowano szeregiem nagród. Najważniejsze z nich zostały omówione poniżej.

### Nagrody dla Banku Zachodniego WBK S.A.

**Bank Zachodni WBK S.A.** otrzymał następujące nagrody lub miejsca w rankingach:

- ⇒ nagrodę miesięcznika „Twój Styl” - Alicja 2007 - za upowszechnienie systemu bezpieczeństwa transakcji internetowych 3D-Secure, który umożliwia klientom dodatkową autoryzację przy dokonywaniu zakupów w sklepach internetowych z wykorzystaniem kart płatniczych (14 lutego 2008 r.);
- ⇒ prestiżową nagrodę CEE Real Estate Quality Awards dla najlepszej firmy z sektora bankowości i finansów za działalność Obszaru Bankowości Korporacyjnej w zakresie finansowania branży nieruchomości (27 lutego 2008 r.); w konkursie nagrodzone zostały projekty, firmy i osoby związane z branżą nieruchomości z 10 krajów Środkowej i Wschodniej Europy;
- ⇒ nagrodę Lamparty i II miejsce w kategorii „bankowość dla mikro-przedsiębiorstw” za kreację wizerunku marki w 2007 roku w oparciu o wyniki badań opinii środowiska bankowego, które przeprowadziła firma Pentor Research International (12 marca 2008 r.);
- ⇒ Medal Europejski za „proces sprzedaży produktów bankowych w formule direct” w XVI edycji konkursu (8 kwietnia 2008 r.); nagroda ta stanowi rekomendację wystawioną usługom bankowości elektronicznej Banku Zachodniego WBK S.A. przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Business Centre Club oraz Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny;
- ⇒ III miejsce w piątej edycji rankingu Newsweeka „100 najcenniejszych firm w Polsce w roku 2007” (21 kwietnia 2008 r.), który został opracowany przez redakcję tygodnika „Newsweek” we współpracy z firmą doradztwa strategicznego A.T. Kearney na podstawie wyceny wartości spółek;
- ⇒ nagrodę w 12. Ogólnopolskim Konkursie Reklamy „Kreatura 2008” za kampanię reklamową „Megazarabiające Konto Oszczędnościowe” przygotowaną przez agencję reklamową „Men at work” (11 kwietnia 2008 r.); jury składało się z przedstawicieli międzynarodowej społeczności reklamowej i reprezentowało m.in. prasę branżową, międzynarodowe organizacje reklamy i mediów;
- ⇒ II miejsce (po raz drugi) w klasyfikacji generalnej V edycji Rankingu Banków Kredytujących Deweloperskie Przedsięwzięcia Mieszkaniowe, który przygotowuje Polski Związek Firm Deweloperskich (23 maja 2008 r.) na podstawie oceny jakości współpracy deweloperów z bankami w zakresie finansowania i obsługi inwestycji mieszkaniowych;
- ⇒ bursztynową statuetkę za stosowanie nowoczesnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w IX edycji konkursu organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych pod nazwą „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” (9 czerwca 2008 r.); Bank Zachodni WBK S.A. został laureatem tego konkursu po raz drugi z rzędu;
- ⇒ kolejne nagrody od banków korespondentów za poprawne formatowanie komunikatów płatniczych przekazywanych siecią SWIFT: nagrodę „2007 EUR STP Excellence Award” od Deutsche Bank za wysoką jakość komunikatów przesłanych w 2007 roku oraz nagrodę od Bank of New York (18 czerwca 2008 r.) za wysoki stopień poprawności formatowania komunikatów SWIFT MT 103 (na poziomie 97%);
- ⇒ godło „Firma Przyjazna Klientowi” (29 czerwca 2008 r.) - wyróżnienie przyznane w wyniku pozytywnej weryfikacji obsługi banku w toku trzystopniowej procedury certyfikacyjnej obejmującej: ocenę polityki i strategii zarządzania jakością, weryfikację znajomości procedur jakości wśród pracowników bezpośredniej obsługi klientów oraz badania satysfakcji klientów banku;
- ⇒ nagrodę „Najlepszy Doradca Finansowy i Najlepszy Dom Maklerski” dla Obszaru Rynków Kapitałowych oraz Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. (jednostki Pionu Bankowości Inwestycyjnej) za zajęcie I miejsca w rankingu „Rozwój mimo bessy: polski rynek IPO w I półroczu 2008” przeprowadzonym dla redakcji CEO Magazynu Top Menedżerów pod patronatem Komisji Nadzoru Finansowego oraz Uniwersytetu Warszawskiego/University of Illinois (25 września 2008); jednym z kluczowych kryteriów rankingu była wartość emisji akcji;
- ⇒ po raz drugi tytuł lidera komunikacji społecznej zaangażowania (ang. Corporate Social

Responsibility) w internecie w oparciu o wyniki badania przeprowadzonego przez Instytut Partnerstwa Biznesu i Organizacji Pozarządowych w oparciu o Indeks BI-NGO oceniający strony internetowe 500 największych (według dziennika Rzeczpospolita) firm w Polsce pod kątem komunikacji na temat zaangażowania społecznego (październik 2008);

⇒ I miejsce w Niezależnym Rankingu Reputacji Spółek Giełdowych „PremiumBrand” i tytuł Spółki Najwyższej Reputacji 2008 w Polsce (październik 2008);

⇒ nagrodę za wdrożenie i rozwój systemu automatyzacji zarządzania procesami IT przy wykorzystaniu systemu Remedy w trakcie VII BMC Forum (poświęconego efektywnemu wspieraniu przez IT procesów biznesowych oraz szeroko pojętej automatyzacji Centrów

Przetwarzania Danych), które uhonorowało nagrodami największe firmy wdrażające rozwiązania BMC w Polsce (28 października 2008 r.);

⇒ nagrodę Złote Effie (wspólnie z Domem Mediowym Universal McCann) podczas IX Gali Effie Awards (najważniejszy konkurs reklamowy w Polsce) w kategorii „Najbardziej efektywne kampanie reklamowe 2007 roku” za kampanię kredytu gotówkowego „Wszyscy biorą. Kredyt gotówkowy” zrealizowaną w okresie od września do grudnia 2007 (3 listopada 2008 r.);

⇒ nagrodę podczas warszawskiej konferencji Central European Electronic Card za kartę Visa Electron<30 payWave (pierwszą w Polsce kartę debetową wydawaną w technologii zbliżeniowej), którą uznano za najbardziej innowacyjną polską kartę 2008 roku (3 grudnia 2008 r.).

## Nagrody dla jednostek zależnych

### Spółka **BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.:**

⇒ zajęła czołowe miejsca w międzynarodowych rankingach funduszy inwestujących w Europie Środkowo-Wschodniej, przygotowanych przez agencję Lipper z Grupy Reuters (21 stycznia 2008 r.): fundusz Arka BZ WBK Obligacji FIO zdobył pierwsze miejsce wśród funduszy obligacji, a Arka BZ WBK Akcji FIO drugie miejsce w swojej kategorii pod względem stopy zwrotu liczonej w perspektywie 5 lat (od końca grudnia 2002 r. do końca grudnia 2007 r.);

⇒ otrzymała po raz trzeci z rzędu statuetkę „Byka i Niedźwiedzia” przyznawaną przez Gazetę Giełdy „Parkiet” (5 lutego 2008 roku) dla najlepszego towarzystwa funduszy inwestycyjnych w 2007 roku, w oparciu o analizę wyników inwestycyjnych funduszy Arka;

⇒ zdobyła najwyższą notę (pięć gwiazdek) od amerykańskiej agencji Morningstar (7 marca 2008 r.) za wyniki funduszu Arka BZ WBK Akcji FIO oraz Arka BZ WBK Obligacji FIO w perspektywie 3- i 5-letniej; Arka BZ WBK Akcji FIO oceniona została w kategorii funduszy akcji inwestujących w Europie Środkowej i Wschodniej z wyłączeniem Rosji, a Arka BZ WBK Obligacji FIO w kategorii funduszy obligacji inwestujących w Europie Środkowej i Wschodniej; pod uwagę wzięto stopy zwrotu w danym okresie oraz poziom ryzyka podejmowanego przez zarządzającego aktywami; w dniu 1 grudnia 2008 roku ocena dla funduszu Arka BZ WBK Akcji FIO została zmieniona na cztery gwiazdki, natomiast Arka BZ WBK Obligacji FIO zachowała pięć gwiazdek;

⇒ została uhonorowana po raz drugi z rzędu statuetką Orła „Rzeczpospolitej” (28 kwietnia 2008 r.) dla najlepszej i najefektywniejszej instytucji finansowej na podstawie takich kryteriów jak stopa zwrotu z kapitału własnego i aktywów, rentowność netto i dynamika przychodów;

⇒ otrzymała tytuł Marki Wysokiej Reputacji PremiumBrand 2008 w kategorii „Finanse” (23 czerwca 2008 r.) w oparciu o badanie reputacji polskich marek przeprowadzone przez TNS OBOP;

⇒ zajęła II miejsce w rankingu towarzystw funduszy inwestycyjnych przygotowanym przez dziennik „Rzeczpospolita” (23 czerwca 2008 r.), który premiuje dynamikę wzrostu (BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych przez ostatnie cztery lata zajmowało w tym rankingu I miejsce);

⇒ otrzymała najwyższą ocenę w rankingu krajowych akcyjnych funduszy inwestycyjnych (Forbes Investor–SEENDICATE rating) przeprowadzonym przez magazyn „Forbes Investor” we współpracy z Syndykatem Ekspertów Ekonomicznych SEENDICATE. W rankingu uwzględniono fundusze akcji działające na rynku dłużej niż 3 lata, które zostały ocenione na podstawie dwóch równoważnych kryteriów: rentowności i poziomu ryzyka w okresie: roku, trzech, pięciu i ośmiu lat kalendarzowych;

⇒ nagrodę główną Grand Prix w konkursie „Laur Klienta 2008”, przeprowadzonym przez Grupę Media Partner w oparciu o badania klientów,

które wykazały, że fundusze Arka są najlepszą i najbardziej znaną krajową marką („Rzecz o biznesie” załącznik do „Rzeczpospolitej” z dnia 29 sierpnia 2008 r.);

⇒ I miejsce w rankingu oceniającym działalność krajowych towarzystw funduszy inwestycyjnych przygotowanym przez dziennik „Rzeczpospolita” i firmę Analizy Online (publikacja z 23.10.2008) ze względu na takie kryteria jak m.in. pięcioletnie wyniki inwestycyjne na koniec września 2008 roku, stabilność zespołu zarządzającego aktywami i różnicowanie oferty.

⇒ wysokie oceny w rankingach miesięcznika Forbes:

- 1) jedna z najwyższych ocen Forbes Investor-SEENDICATOR (miesięcznik Forbes nr 09/2008 z dnia 01.09.2008) i II miejsce dla Funduszu Arka BZ WBK Akcji FIO w kompleksowym rankingu 21 funduszy akcji

polskich przygotowanym przez specjalistów ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie;

- 2) najwyższą notę w Forbes Investor-SEENDICATOR i I miejsce dla funduszu Arka BZ WBK Obligacji FIO wśród funduszy polskich papierów dłużnych (miesięcznik Forbes nr 10/2008 z dnia 01.10.2008);

- 3) najwyższą notę w Forbes Investor-SEENDICATOR i I pierwsze miejsce dla Arka BZ WBK Zrównoważony FIO w grupie funduszy zrównoważonych oraz aktywnej alokacji (miesięcznik Forbes nr 11/2008, z dnia 01.11.2008).

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

⇒ otrzymał (31 stycznia 2008 r.) dyplomy od GPW w trzech kategoriach za aktywność w 2007 roku:

- 1) za najwyższy udział w obrotach instrumentami pochodnymi bez transakcji animatora,
- 2) za najwyższy udział w obrotach na rynku New Connect bez transakcji animatora,
- 3) za całkowity obrót akcjami na wszystkich rynkach organizowanych przez Giełdę.

⇒ został uznany za „Najlepszy dom maklerski w ocenie emitentów” przez Forbes Executive Forum (luty 2008 roku).

⇒ szef Zespołu Analiz Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. zwyciężył w prestiżowym VI rankingu analityków giełdowych „Parkietu” i otrzymał tytuł najlepszego analityka branży „banki” oraz zajął trzecie miejsce jako najlepszy strateg rynkowy (5 lutego 2008 r.);

⇒ został uhonorowany przez MTS-CeTO S.A. (8 marca 2008):

- 1) za I miejsce w kategorii „Najlepszy organizator Rynku Papierów Wartościowych CeTO w 2007 r.”;
- 2) II miejsce w kategorii „Największa wartość obrotu na Rynku Papierów Wartościowych CeTO w 2007 r.”;
- 3) III miejsce w kategorii „Największa liczba transakcji na Rynku Papierów Wartościowych CeTO w 2007 r.”.

⇒ otrzymał nagrodę „Najlepszy Dom Maklerski i Najlepszy Doradca Finansowy” razem z Obszarem Rynków Kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. za zajęcie I miejsca w rankingu „Rozwój mimo bessy: polski rynek IPO w I półroczu 2008” przeprowadzonym dla redakcji CEO Magazynu Top Menedżerów pod patronatem Komisji Nadzoru Finansowego i Uniwersytetu Warszawskiego/University of Illinois (25 września 2008); jednym z kluczowych kryteriów rankingu była wartość emisji akcji;

⇒ drugi rok z rzędu został uznany za najlepszego brokera w rankingu „Forbesa”, otrzymując wysoką punktację we wszystkich kategoriach i I miejsce za „ofertę”, „profesjonalizm” i „jakość obsługi” (Forbes nr 10/2008 z 25.09.2008); inwestorzy indywidualni przyznali mu II miejsce;

⇒ został głównym laureatem konkursu „Najlepszy Partner w Biznesie” w kategorii „dom maklerski” (23.10.2008), który po raz ósmy przeprowadził magazyn Home & Market (Home & Market nr 10/2008).

## **XI. Pozostałe wydarzenia**

### **1. Zmiany w organizacji zarządzania**

Pod koniec 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. przekształcił dotychczasowy model zarządzania oddziałami, dążąc do usprawnienia procesów komunikacyjnych i zarządczych w rozbudowanej sieci placówek banku (więcej na ten temat w rodz. V, część 3 „Rozwój kanałów dystrybucji”).

W 2008 roku opracowano koncepcję zmian w strukturach organizacyjnych banku związanych z obsługą biznesu oraz w zasadach segmentacji klientów biznesowych. Proces wdrożeń rozpoczęto z początkiem 2009 roku. Zgodnie z założeniami planu reorganizacji, powołano Pion Bankowości Biznesowej, powierzając mu odpowiedzialność za relacje i obsługę klientów biznesowych (przedsiębiorstwa z obrotami pomiędzy 30 mln zł a 150 mln zł i zobowiązaniami kredytowymi nie większymi niż 15 mln zł). Nowy pion będzie też sprawować nadzór nad działalnością spółki faktoringowej oraz spółek leasingowych. Obsługa klientów biznesowych odbywać się będzie w 8 Centrach Bankowości Biznesowej, które powstaną w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, Szczecinie, Gdańsku, Chorzowie, Krakowie i Łodzi, z połączenia dotychczasowych Centrów Bankowości Przedsiębiorstw oraz Centrów Bankowości Korporacyjnej. Klienci korporacyjni (podmioty z obrotami przekraczającymi 150 mln zł lub zobowiązaniami kredytowymi powyżej 15 mln zł) znajdą się pod opieką Centrum Bankowości Korporacyjnej w Warszawie, które wspierać będą zespoły w Poznaniu i Wrocławiu. Pion Relacji z Klientami i Sprzedaży będzie funkcjonować jako Pion Bankowości Detalicznej, odpowiedzialny za relacje i obsługę klientów indywidualnych oraz firm małych i mikro (obroty do maksymalnej kwoty 30 mln zł; wartość zobowiązań kredytowych do 3 mln zł).

### **2. Nakłady inwestycyjne**

Nakłady inwestycyjne poniesione przez Grupę Kapitałową Banku Zachodniego WBK S.A. w 2008 roku wyniosły 255,8 mln zł i były wyższe o 78,1% r/r. Z całkowitej kwoty nakładów, 123,8 mln zł dotyczyło projektów informatycznych banku.

Wśród przedsięwzięć o charakterze informatycznym wymienić można prace nad rozbudową sieci bankomatów oraz podniesieniem poziomu bezpieczeństwa gotówki przechowywanej w urządzeniach bankomatowych. Przy oddziałach Banku Zachodniego WBK S.A. uruchomiono kilkanaście całodobowych stref samoobsługowych (bankomaty, wpłatomaty, terminale transakcyjne), umożliwiających klientom dostęp do usług bankowych niezależnie od godzin otwarcia placówek. Do dyspozycji klientów banku oddano pierwsze e-Kioski, tj. specjalistyczne jednostki sprzedaży podstawowych produktów bankowych usytuowane w centrach handlowych. W 2008 roku park maszynowy Banku Zachodniego WBK S.A. został wzbogacony o dodatkową, wysoce wydajną i nowoczesną linię produkcyjną służącą do personalizowania oraz dystrybucji kart, w tym również bezstykowych. W celu usprawnienia procesów obsługi kredytowej, wszystkie oddziały banku wyposażone zostały w urządzenia do cyfrowego przetwarzania dokumentacji kredytowej.

Pozostałe nakłady inwestycyjne związane były z rozwojem, modernizacją i dywersyfikacją kanałów dystrybucji banku. Uruchomiono pierwsze biura Private Banking oraz kontynuowano realizację programu rozwoju sieci placówek bankowych. Zmodernizowano kilkadziesiąt oddziałów w celu poprawienia warunków obsługi oraz wydzielenia odrębnych stanowisk dla klientów z wybranych segmentów rynku. Sukcesywnie wymieniano też wyposażenie i urządzenia informatyczne w całej sieci.

### 3. Pozostałe przedsięwzięcia

#### Zarządzanie Portfelem Strategicznym

W styczniu 2008 roku wprowadzony został nowy Proces Zarządzania Portfelem Strategicznym w banku. W skład Portfela wchodzi programy, które bezpośrednio realizują przyjętą strategię banku. Kwalifikacja programów do Portfela Strategicznego odbywa się w toku szczegółowej analizy (pod kątem celów strategicznych, kluczowych produktów, itp.) na podstawie przejrzystych kryteriów. Programy Strategiczne realizowane są w oparciu o nowe mechanizmy: oddelegowania pracowników do pracy na rzecz Programów, utworzenie dodatkowych, dedykowanych środowisk testowych, systematyczne monitorowanie przebiegu prac. Zgodnie z decyzją Zarządu banku, w skład Portfela Programów Strategicznych weszło 16 Programów Strategicznych, które wspierają bezpośrednio lub pośrednio efektywne funkcjonowanie oddziałów, wzbogacają ofertę produktową, upraszczają procesy i zmieniają ich wizerunek. Do końca grudnia 2008 roku zrealizowano 6 programów, w tym m.in. program rozbudowy bankomatów, wdrożenie usług Private Banking, centralne repozytorium danych klientów, zmiany w modelu oddziału.

#### ISO 20000

W styczniu 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. otrzymał - jako pierwszy bank w Polsce oraz 150 organizacja na świecie - certyfikat ISO 20000 dla Systemu Zarządzania Usługami IT. Przyznanie certyfikatu potwierdza, że zarządzanie infrastrukturą teleinformatyczną banku oraz świadczenie usług IT na rzecz klienta wewnętrznego i zewnętrznego odbywa się w oparciu o procesy wykorzystujące „najlepsze praktyki”, podlega skutecznej kontroli oraz ciągłemu doskonaleniu. Dla wszystkich odbiorców usług IT certyfikat ten stanowi gwarancję, że bank zapewnia wysoką dostępność, ciągłość oraz bezpieczeństwo systemów informatycznych, a także efektywne wsparcie dla wdrażanych zmian.

#### ISO 27001

W grudniu 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. przeszedł pomyślnie audyt zgodności z wymaganiami normy ISO 27001. W ramach audytu badano zgodność z wymogami normy następujących procesów:

- Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w banku;
- Personalizacja kart płatniczych;
- Obsługa autoryzacji i rozliczeń kart kredytowych;
- Obsługa systemów internetowej bankowości elektronicznej BZWBK24.

Dla klientów i inwestorów jest to ważny sygnał, że bank przetwarza informacje w sposób zgodny z najlepszymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa.

#### Przegląd funkcji audytu wewnętrznego

Na początku 2008 roku wydany został raport zawierający wyniki przeglądu funkcji audytu wewnętrznego w Grupie Banku Zachodniego WBK S.A., przeprowadzonego przez zewnętrzną firmę audytorską (należącą do tzw. Wielkiej Czwórki). W trakcie przeglądu oceniono m.in. wydajność i skuteczność audytu wewnętrznego oraz stopień przestrzegania Standardów Instytutu Audytorów Wewnętrznych. Porównano praktyki audytu wewnętrznego Grupy BZWBK z międzynarodowymi dobrymi praktykami stosowanymi w sektorze usług finansowych. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego oceniono w 20 kategoriach wyróżnionych w ramach następujących obszarów: organizacja, zasoby ludzkie, praktyki pracy audytora, technologia, komunikacja i sprawozdawczość oraz zarządzanie efektywnością pracy i wiedzą. Przegląd potwierdził poprawność działania funkcji audytu wewnętrznego w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

## XII. Informacje dodatkowe

### Tytuły egzekucyjne i wartość zabezpieczeń

Poniżej podano ilość i wartość tytułów egzekucyjnych wystawionych przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2008 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.

w mln zł

| Tytuł egzekucyjny                   | 2008          |              | 2007         |             |
|-------------------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
|                                     | Ilość         | Wartość      | Ilość        | Wartość     |
| Kredyty gotówkowe i limity w koncie | 11 975        | 81,0         | 3 381        | 19,6        |
| Karty kredytowe                     | 5 521         | 15,6         | 1 801        | 5,3         |
| Kredyty gospodarcze                 | 172           | 22,5         | 33           | 40,4        |
| Kredyty hipoteczne                  | 63            | 6,7          | 9            | 2,0         |
| <b>Razem</b>                        | <b>17 731</b> | <b>125,8</b> | <b>5 224</b> | <b>67,3</b> |

Wartość zabezpieczeń ustanowionych na rachunkach i aktywach kredytobiorców wyniosła 31 120,2 mln zł.

### Depozyty bankowe wg struktury terytorialnej

w mln zł

| Bank Zachodni WBK S.A.                  |                     |                             |                 |
|-----------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-----------------|
| L.p.                                    | Województwo         | Zobowiązania wobec klientów |                 |
|                                         |                     | 31-12-2008                  | 31-12-2007      |
| 1.                                      | dolnośląskie        | 9 744,6                     | 7 667,4         |
| 2.                                      | kujawsko-pomorskie  | 1 238,8                     | 848,0           |
| 3.                                      | lubelskie           | 172,6                       | 61,3            |
| 4.                                      | lubuskie            | 2 030,2                     | 1 495,9         |
| 5.                                      | łódzkie             | 858,4                       | 523,0           |
| 6.                                      | małopolskie         | 983,2                       | 666,5           |
| 7.                                      | mazowieckie         | 6 388,3                     | 3 947,1         |
| 8.                                      | opolskie            | 1 336,4                     | 900,4           |
| 9.                                      | podkarpackie        | 149,6                       | 53,4            |
| 10.                                     | podlaskie           | 246,8                       | 128,5           |
| 11.                                     | pomorskie           | 1 940,8                     | 1 460,9         |
| 12.                                     | śląskie             | 1 666,9                     | 1 224,4         |
| 13.                                     | świętokrzyskie      | 327,4                       | 196,7           |
| 14.                                     | warmińsko-mazurskie | 211,0                       | 124,1           |
| 15.                                     | wielkopolskie       | 11 365,5                    | 9 366,4         |
| 16.                                     | zachodniopomorskie  | 1 607,5                     | 1 317,4         |
|                                         | nieprzypisane       | 3 113,9                     | 283,3           |
| <b>Jednostki zależne</b>                |                     |                             |                 |
|                                         |                     | 532,0                       | 1 038,4         |
| <b>Grupa Banku Zachodniego WBK S.A.</b> |                     |                             |                 |
|                                         | Eliminacje          | -1 103,2                    | -1 537,4        |
|                                         | <b>Razem</b>        | <b>42 810,7</b>             | <b>29 765,7</b> |

## Transakcje z podmiotami powiązanymi

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

Wg stanu na 31 grudnia 2008 łączna wartość zaangażowania banku z tytułu kredytów udzielonych jednostkom zależnym (głównie: BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Finanse & Leasing S.A., BZ WBK Faktor Sp. z o.o.) wyniosła 852,8 mln zł wobec 801,2 mln zł rok na 31 grudnia 2007 roku. Gwarancje otrzymane/udzielone spółkom zależnym (BZ WBK Finanse & Leasing S.A., BZ WBK Leasing S.A., Dom Maklerski BZ WBK S.A., BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., BZ WBK Nieruchomości S.A.) wyniosły 100, 5 mln zł wobec 229,6 mln zł na koniec grudnia 2007 roku.

Na 31 grudnia 2008 roku, depozyty utrzymywane w banku przez wszystkie spółki zależne osiągnęły wartość 1 103,2 mln zł wobec 1 537,4 mln zł rok wcześniej.

Powyższe transakcje zostały wyeliminowane ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

W listopadzie 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. zawarł szereg krótkoterminowych transakcji typu buy-sell-back z następującymi funduszami w zarządzaniu BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.: Arka BZ WBK Zrównoważony FIO, Arka BZ WBK Stabilnego Wzrostu FIO, Arka BZ WBK Ochrony Kapitału FIO. Według stanu na dzień 31 grudnia 2008 roku saldo wyżej wymienionych transakcji wyniosło 427,6 mln zł. Zabezpieczenie stanowią obligacje Skarbu Państwa.

## Udzielone gwarancje

Według stanu na dzień 31 grudnia 2008 roku, zobowiązania gwarancyjne Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 901,7 mln zł wobec 680,2 mln zł rok wcześniej.

Bank Zachodni WBK S.A. udziela gwarancje zabezpieczające zobowiązania wynikające z bieżącej działalności klientów. Są to przede wszystkim gwarancje: zapłaty, dobrego wykonania kontraktu, rękojmi, przetargowe (wadialne), zwrotu zaliczki, spłaty kredytu oraz gwarancje celne. Zgodnie z „Regulaminem świadczenia usług kredytowych na cele niekonsumpcyjne”, bank udziela poręczeń według prawa cywilnego (głównie: poręczenie 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 Kredytowym MSP oraz Korporacyjnym Podręczniku Kredytowym.

## Wybrane pozycje pozabilansowe

### Gwarancje i instrumenty pochodne

Poniższe tabele prezentują wartość zobowiązań warunkowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. oraz nominały transakcji pochodnych.

w mln zł

| <b>Zobowiązania warunkowe udzielone i otrzymane</b> | <b>31-12-2008</b> | <b>31-12-2007</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Zobowiązania udzielone</b>                       | <b>10 430,5</b>   | <b>8 512,9</b>    |
| - finansowe                                         | 9 528,8           | 7 832,7           |
| - gwarancyjne                                       | 901,7             | 680,2             |
| <b>Zobowiązania otrzymane</b>                       | <b>2 495,2</b>    | <b>2 549,4</b>    |
| <b>Razem</b>                                        | <b>12 925,7</b>   | <b>11 062,3</b>   |

w mln zł

| <b>Nominały instrumentów pochodnych</b>                    | <b>31-12-2008</b> | <b>31-12-2007</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Transakcje pochodne - terminowe (zabezpieczające)          | 2 704,7           | 995,4             |
| Transakcje pochodne - terminowe (handlowe)                 | 139 222,6         | 136 395,1         |
| Bieżące operacje walutowe                                  | 957,3             | 532,9             |
| Transakcje związane z kapitałowymi papierami wartościowymi | 0,9               | 127,9             |
| Opcje na Euroindex                                         | -                 | 8,7               |
| <b>Razem</b>                                               | <b>142 885,5</b>  | <b>138 060,0</b>  |

### Leasing operacyjny

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

w mln zł

| <b>Płatności leasigowe wg terminów zapadalności</b> | <b>31.12.2008</b> | <b>31.12.2007</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| poniżej 1 roku                                      | 119,3             | 91,0              |
| 1 - 5 lat                                           | 374,4             | 299,2             |
| powyżej 5 lat                                       | 311,1             | 239,7             |
| <b>Razem</b>                                        | <b>804,8</b>      | <b>629,9</b>      |

### Wszczęte postępowania sądowe

Na 31 grudnia 2008 roku nie toczyły się postępowania przed sądem lub organami administracji państwowej dotyczące zobowiązań/wierzytelności banku lub spółek zależnych, których wartość stanowiłaby 10% i więcej kapitałów własnych Grupy.

Wartość wszystkich prowadzonych spraw sądowych wyniosła łącznie 245,8 mln zł, co stanowi 4,7% kapitałów własnych Grupy na dzień 31 grudnia 2008 roku (analogiczna wielkość na 31 grudnia 2007 roku to 282,8 mln zł czyli 6.5% kapitałów Grupy). W całkowitej kwocie 54,9 mln zł to wartość przedmiotu sporu w sprawach z powództwa (wniosku) banku, 55,5 mln zł - wartość przedmiotu sporu

w sprawach, w których bank jest pozwany, 135,4 mln zł - wartość wierzytelności banku w sprawach o układ lub upadłość.

## XIII. Oświadczenia Zarządu

### 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 2008 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. Zawarte w niniejszym dokumencie sprawozdanie Zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju, osiągnięć oraz sytuacji (w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka) Grupy Kapitałowej w 2008 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 i normami zawodowymi.

### Zasady ładu korporacyjnego

W 2008 roku Bank Zachodni WBK S.A. z należytą starannością przestrzegał zasad ładu korporacyjnego zawartych w dokumencie „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”, uchwalonym przez Radę Nadzorczą GPW w Warszawie w dniu 4 lipca 2007 roku.

| Data       | Imię i nazwisko    | Funkcja         | Podpis |
|------------|--------------------|-----------------|--------|
| 24-02-2009 | Mateusz Morawiecki | Prezes Zarządu  |        |
| 24-02-2009 | Paul Barry         | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Andrzej Burliga    | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Declan Flynn       | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Justyn Konieczny   | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Janusz Krawczyk    | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Jacek Marcinowski  | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Michael McCarthy   | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Marcin Prell       | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Mirosław Skiba     | Członek Zarządu |        |
| 24-02-2009 | Feliks Szyszkowiak | Członek Zarządu |        |