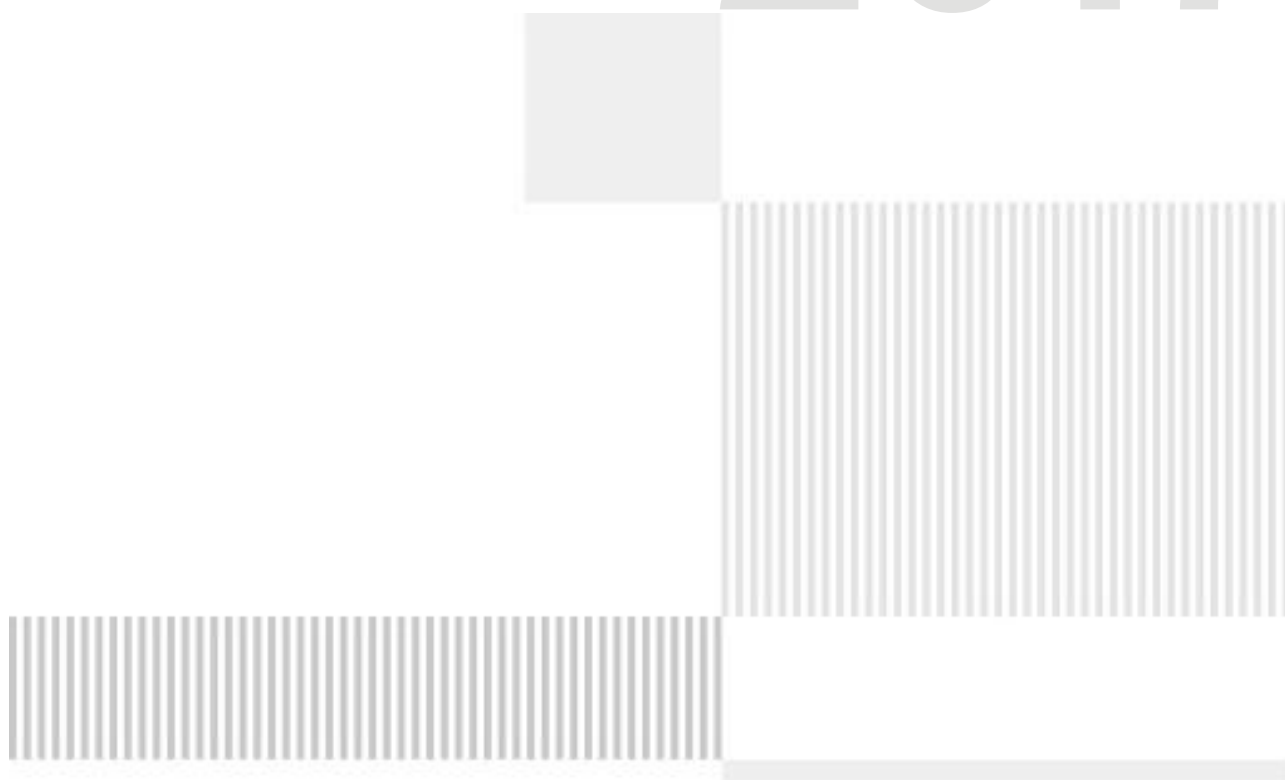


# SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ BANKU ZACHODNIEGO WBK S.A. W 2017 ROKU

(obejmujące sprawozdanie Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A.)

2017



Bank Zachodni WBK

 Grupa Santander

# SPIS TREŚCI

<b>I. Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. w 2017 r.</b>	<b>3</b>
<b>II. Podstawowe informacje o Banku Zachodnim WBK S.A. i Grupie Kapitałowej BZ WBK S.A.</b>	<b>8</b>
1. Historia, struktura własnościowa kapitału zakładowego i zakres działalności	8
2. Pozycja Banku Zachodniego WBK S.A. i jego Grupy Kapitałowej na tle sektora bankowego	12
3. Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A.	15
4. Pozostałe inwestycje kapitałowe	18
<b>III. Sytuacja makroekonomiczna w 2017 r.</b>	<b>19</b>
<b>IV. Strategia rozwoju</b>	<b>23</b>
1. Misja, wizja, wartości i cele strategii na lata 2018-2020	23
2. Kluczowe programy strategiczne Banku Zachodniego WBK S.A.	25
<b>V. Zasoby ludzkie i kultura organizacji</b>	<b>28</b>
1. Zarządzanie zasobami ludzkimi	28
2. Szkolenia i rozwój	33
3. Etyka biznesu	33
4. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Banku Zachodnim WBK S.A.	34
5. Relacje z klientami	37
6. Nagrody, wyróżnienia, miejsca w rankingach	39
<b>VI. Rozwój działalności biznesowej</b>	<b>40</b>
1. Bank Zachodni WBK S.A. i wybrane spółki zależne	40
1.1. Pion Bankowości Detalicznej	40
1.2. Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw	48
1.3. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej	51
1.4. Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej	53
2. Grupa Kapitałowa Santander Consumer Bank S.A.	55
3. Podstawowe wolumeny biznesowe wg segmentów działalności	59
<b>VII. Rozwój organizacyjny, infrastrukturalny i technologiczny</b>	<b>60</b>
1. Rozwój organizacji	60
2. Rozwój wybranych kanałów dystrybucji	62
3. Rozwój IT	65
4. Nakłady inwestycyjne	66
<b>VIII. Sytuacja finansowa Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.</b>	<b>67</b>
1. Rachunek zysków i strat Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.	67
2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.	77
3. Rachunek zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A.	84
4. Sprawozdanie z sytuacji finansowej Banku Zachodniego WBK S.A.	89
5. Wybrane wskaźniki dla Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.	91
6. Dodatkowe informacje finansowe dotyczące Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.	92
7. Uwarunkowania realizacji wyniku finansowego przez Bank Zachodni WBK S.A. i Grupę Kapitałową BZ WBK S.A. w 2018 r.	94
<b>IX. Relacje Inwestorskie</b>	<b>95</b>
1. Relacje inwestorskie w Banku Zachodnim WBK S.A.	95
2. Kapitał zakładowy, akcjonariat i notowania akcji	95
3. Ocena wiarygodności finansowej Banku Zachodniego WBK S.A.	99
<b>X. Zarządzanie ryzykiem i kapitałem</b>	<b>101</b>
1. Podstawowe zasady i struktura zarządzania ryzykiem Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.	101
2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym	103
3. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności	106
4. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym	109
5. Zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym (braku zgodności)	110
6. Zarządzanie ryzykiem reputacji	112
7. Zarządzanie kapitałem	113
<b>XI. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2017 r.</b>	<b>116</b>
1. Podstawy prawne	116
2. Obowiązujący zbiór zasad ładu korporacyjnego	116
3. Oświadczenie Zarządu o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego	117
4. Papiery wartościowe emitenta	117
5. Organy władzy	118
6. Polityka różnorodności	128
7. System kontroli sprawozdań finansowych	130
8. Wszczęte postępowania sądowe	133
<b>XII. Oświadczenie nt. informacji niefinansowych Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK</b>	<b>134</b>
1. Podstawy prawne	134
2. Model biznesowy jednostki i kluczowe wskaźniki niefinansowe	134
3. Zarządzanie ryzykiem	135
4. Polityki z zakresu społecznej odpowiedzialności i ich wyniki	138
<b>XIII. Oświadczenia Zarządu</b>	<b>143</b>

# I. Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. w 2017 r.

Niniejsze „Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2017 r.” obejmuje informacje wymagane w sprawozdaniu Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A.

Poniższe tabele podsumowują działalność Banku Zachodniego WBK S.A. (BZ WBK S.A./Bank) i Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. (Grupa BZ WBK S.A./Grupa) w 2017 r. Prezentują osiągnięte efekty finansowe i biznesowe na tle poprzedniego roku oraz ich uwarunkowania zewnętrzne, a także towarzyszące ich realizacji wydarzenia korporacyjne.

## Wielkości finansowe i biznesowe podsumowujące działalność Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Podstawowe dane finansowe i biznesowe Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. za 2017 r.	
<b>Dochody ogółem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dochody ogółem Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. za 2017 r. wyniosły 7 763,6 mln zł i były wyższe o 2,1% r/r.</li> <li>W ujęciu porównywalnym, tj. po wyłączeniu z dochodów okresu bazowego wynagrodzenia z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc., dochody ogółem zwiększyły się o 6,5% r/r.</li> </ul>
<b>Koszty ogółem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koszty ogółem wyniosły 3 372,4 mln zł i były stabilne przy spadku kosztów działania o 3,4% r/r i wzroście kosztów pracowniczych o 3,5% r/r.</li> </ul>
<b>Zysk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zysk przed opodatkowaniem wyniósł 3 335,2 mln zł i zwiększył się o 6,8% r/r, a w ujęciu porównywalnym (tj. po skorygowaniu przychodów jak wyżej), wzrósł o 18,9% r/r.</li> <li>Zysk należny udziałowcom BZ WBK S.A. wyniósł 2 213,1 mln zł i zwiększył się o 2,1% r/r, a w ujęciu porównywalnym wzrósł o 15,8% r/r.</li> </ul>
<b>Współczynnik kapitałowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Współczynnik kapitałowy osiągnął poziom 16,69% (15,05% na 31 grudnia 2016 r.), zapewniający bezpieczeństwo prowadzonej działalności i stabilny wzrost.</li> </ul>
<b>ROE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) wyniósł 12,2% (12,8% na 31 grudnia 2016 r.).</li> </ul>
<b>Koszty/Dochody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik efektywności operacyjnej (C/I) wyniósł 43,4% (46,2% za 2016 r. po wyeliminowaniu ww. transakcji jednorazowej).</li> </ul>
<b>Odpisy netto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych w wysokości 690,5 mln zł wobec 784,6 mln zł za 2016 r.</li> </ul>
<b>Jakość kredytów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik kredytów niepracujących wyniósł 5,8% (6,6% na 31 grudnia 2016 r.) przy relacji odpisów z tytułu utraty wartości do średniego stanu należności kredytowych brutto na poziomie 0,63% (0,75% na 31 grudnia 2016 r.).</li> </ul>
<b>Należności od klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Należności brutto od klientów zwiększyły się w skali roku o 4,4% do 112 686,0 mln zł w wyniku wzrostu kredytów dla klientów indywidualnych o 2,7% r/r do 57 822,4 mln zł oraz należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego o 5,8% r/r do 48 005,2 mln zł.</li> </ul>
<b>Zobowiązania wobec klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zobowiązania wobec klientów były relatywnie stabilne i wyniosły 111 481,1 mln zł na skutek wzrostu zobowiązań wobec klientów indywidualnych o 2,3% r/r do 64 987,7 mln zł z towarzyszącym spadkiem zobowiązań od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego o 5,1% do 46 493,4 mln zł.</li> </ul>
<b>Kredyty/Depozyty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stosunek klientów kredytów netto do depozytów na poziomie 96,7% w dniu 31 grudnia 2017 r. wobec 91,6% w dniu 31 grudnia 2016 r.</li> </ul>
<b>Aktywa netto w zarządzaniu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Łączna wartość aktywów netto funduszy inwestycyjnych i portfeli zarządzanych przez BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. wyniosła 16,4 mld zł i zwiększyła się w skali roku o 19,8%.</li> </ul>
<b>Bankowość elektroniczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba użytkowników serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 wyniosła 3,4 mln (+5,2% r/r), w tym dostęp do usług mobilnych miało ponad 1 mln klientów (+26,7% r/r).</li> <li>Liczba klientów „Digital” (logujących się do systemu BZWBK24 przynajmniej raz w miesiącu) wyniosła 2,1 mln (+4,5% r/r).</li> <li>Baza kart płatniczych Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. (bez kart przedpłaconych) obejmowała ponad 3,6 mln instrumentów debetowych (+6,2% r/r) oraz blisko 1,3 mln kart kredytowych BZ WBK S.A. i SCB S.A. (+4,1% r/r).</li> </ul>
<b>Baza Klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baza klientów bankowych liczyła blisko 6,5 mln, z czego 4,4 mln to klienci BZ WBK S.A.</li> </ul>

## Wielkości finansowe i biznesowe podsumowujące działalność Banku Zachodniego WBK S.A.

Podstawowe dane finansowe i biznesowe BZ WBK S.A. za 2017 r.	
<b>Dochody ogółem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dochody ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. (BZ WBK S.A.) za 2017 r. wyniosły 6 123,0 mln zł i zmniejszyły się o 3,0% r/r.</li> <li>W ujęciu porównywalnym, tj. po wyłączeniu z ubiegłorocznych dochodów wynagrodzenia z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc., dochody ogółem zwiększyły się o 2%, a eliminując dodatkowo wpływ dywidend wzrosły o 4,6% r/r.</li> </ul>
<b>Koszty ogółem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koszty ogółem wyniosły 2 679,3 mln zł i zmniejszyły się o 1,6% r/r przy spadku kosztów działania o 6,2% r/r.</li> </ul>
<b>Zysk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zysk przed opodatkowaniem wyniósł 2 515,3 mln zł i zmniejszył się o 5,1% r/r, a w ujęciu porównywalnym (tj. po skorygowaniu przychodów o skutek rozliczenia sprzedaży Visa Europe Ltd.), wzrósł o 7,3% r/r. Eliminując dodatkowo wpływ dywidend, roczny wzrost zysku przed opodatkowaniem wyniósł 16,4%.</li> <li>Zysk za okres 2017 r. wyniósł 1 916,2 mln zł i zmniejszył się o 8,0% r/r, a w ujęciu porównywalnym wzrósł o 4,5% r/r (z uwzględnieniem wpływu dywidend) i 15,9% (po wyeliminowaniu wpływu dywidend).</li> </ul>
<b>Współczynnik kapitałowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Współczynnik kapitałowy osiągnął poziom 18,95% (16,52% na 31 grudnia 2016 r.), zapewniający bezpieczeństwo prowadzonej działalności i stabilny wzrost.</li> </ul>
<b>ROE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) wyniósł 11,0% (12,6% na 31 grudnia 2016 r.).</li> </ul>
<b>Koszty/Dochody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik efektywności operacyjnej (C/I) – po wyeliminowaniu wpływu jednorazowego zdarzenia – na poziomie 43,8% wobec 45,3% w 2016 r.</li> </ul>
<b>Odpisy netto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych w wysokości 540,4 mln zł wobec 583,5 mln zł za 2016 r.</li> </ul>
<b>Jakość kredytów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik kredytów niepracujących wyniósł 5,0% (6,0% na 31 grudnia 2016 r.) przy relacji odpisów z tytułu utraty wartości do średniego stanu należności kredytowych brutto na poziomie 0,59% (0,67% na 31 grudnia 2016 r.).</li> </ul>
<b>Należności od klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Należności brutto od klientów zwiększyły się w skali roku o 3,8% do 93 569,1 mln zł w wyniku wzrostu kredytów dla klientów indywidualnych o 3,1% r/r do 44 322,8 mln zł oraz należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego o 4,7% r/r do 49 239,0 mln zł.</li> </ul>
<b>Zobowiązania wobec klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zobowiązania wobec klientów zmniejszyły się w skali roku o 1,2% do wartości 102 155,5 mln zł w efekcie wzrostu środków pochodzących od klientów indywidualnych o 2,5% r/r do 59 310,8 mln zł z jednoczesnym spadkiem depozytów od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego o 5,9% do 42 844,7 mln zł.</li> </ul>
<b>Kredyty/Depozyty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stosunek klientów kredytów netto do depozytów na poziomie 88,6% w dniu 31 grudnia 2017 r. wobec 84,3% na 31 grudnia 2016 r.</li> </ul>
<b>Bankowość elektroniczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba użytkowników serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 wyniosła 3,4 mln (+5,2% r/r), w tym dostęp do usług mobilnych miało ponad 1 mln klientów (+26,7% r/r).</li> <li>Liczba klientów „Digital” (logujących się do systemu BZWBK24 przynajmniej raz w miesiącu) wyniosła 2,1 mln (+4,5% r/r).</li> <li>Baza kart płatniczych BZ WBK S.A. (bez kart przedpłaconych) obejmowała 3,4 mln instrumentów debetowych (+6,1% r/r) oraz 803,2 tys. kart kredytowych BZ WBK S.A. (+3,0% r/r).</li> </ul>
<b>Baza klientów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baza klientów BZ WBK S.A. liczyła ponad 4,4 mln klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych.</li> </ul>

## Zewnętrzne uwarunkowania realizacji wyniku finansowego

Kluczowe czynniki makroekonomiczne wpływające na finansowe i biznesowe wyniki działalności Grupy BZ WBK S.A. w 2017 r.	
<b>Wzrost gospodarczy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaskakująco wysoki wzrost gospodarczy pomimo bardzo niskiego wkładu inwestycji (w pierwszych trzech kwartałach). Dynamika konsumpcji prywatnej (blisko 5% r/r) i rekordowe wskaźniki nastrojów konsumentów.</li> <li>Ożywienie tempa wzrostu gospodarczego i niespodziewanie duża poprawa nastrojów w biznesie krajów strefy euro, silnie wspierające polski eksport.</li> </ul>
<b>Rynek pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyjątkowo dobra sytuacja na rynku pracy (rekordowo niskie bezrobocie i przyspieszający wzrost wynagrodzeń) wspierająca konsumpcję prywatną.</li> <li>Niedobory siły roboczej utrudniające firmom ekspansję i zwiększanie skali działalności. Rosnące koszty pracy.</li> </ul>
<b>Polityka monetarna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrzymanie stóp procentowych NBP na najniższym poziomie w historii i stłumione oczekiwania rynkowe na podwyżki stóp w przyszłości, mimo że USA, a w naszym regionie Czechy i Rumunia, już zaczęły podnosić stopy.</li> </ul>
<b>Rynek kredytowo-depozytowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilizacja dynamiki kredytów w sektorze bankowym. Gospodarstwa domowe zasilone świadczeniami z programu 500+ mogły decydować się na szybsze oddłużanie.</li> <li>Spadek wartości depozytów terminowych, szybki wzrost depozytów bieżących, wysoka dynamika gotówki w obiegu (sugerująca, że gospodarstwa domowe poszukują wyższych stóp zwrotu niż oferowane przez produkty bankowe).</li> </ul>
<b>Rynki finansowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiany nastrojów inwestorów na międzynarodowych rynkach finansowych pod wpływem oczekiwań dot. zmian polityki pieniężnej głównych banków centralnych (Fed, EBC), napływających danych makroekonomicznych, obaw o sytuację geopolityczną, w tym o negocjacje między Wielką Brytanią a Unią Europejską oraz wyniki wyborów w Europie.</li> <li>Umocnienie złotego wobec walut obcych (USD, CHF) i dalsze spadki rentowności polskich obligacji skarbowych.</li> </ul>

## Ważne wydarzenia i osiągnięcia

Kalendarium najważniejszych wydarzeń korporacyjnych w 2017 r.	
<b>styczeń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uruchomienie nowego procesu zarządzania wynikami pracy w BZ WBK S.A.</li> </ul>
<b>luty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpisanie (10 lutego 2017 r.) przez BZ WBK S.A. umowy gwarancyjnej z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI), umożliwiającej zabezpieczenie kredytów BZ WBK S.A. do maksymalnej kwoty 300 mln euro.</li> <li>Rezygnacja p. Eamonna Crowley z funkcji Członka Zarządu Banku (16 lutego 2017 r.).</li> <li>Powołanie p. Macieja Relugi na stanowisko Członka Zarządu odpowiedzialnego za Pion Zarządzania Finansami (16 lutego 2017 r.).</li> <li>Przeprowadzenie emisji sześciomiesięcznych Bankowych Papierów Wartościowych (BPW) serii D (17 lutego 2017 r.) na kwotę 420 mln zł w ramach Programu Emisji BPW.</li> <li>Uzyskanie (24 lutego 2017 r.) zgody Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) na zakwalifikowanie do zobowiązań podporządkowanych dziesięcioletnich obligacji o łącznej wartości nominalnej 120 mln euro, wyemitowanych przez BZ WBK S.A. w dniu 2 grudnia 2016 r.</li> </ul>
<b>marzec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Powołanie (10 marca 2017 r.) nowego członka Zarządu w osobie p. Arkadiusza Przybyła oraz pięciu wiceprezesów Zarządu spośród dotychczasowych członków Zarządu: p. Andrzeja Burligę, p. Michaela McCarthy, p. Juana de Porras Aguirre, p. Mirosława Skibę i p. Feliksa Szyszkowiaka.</li> <li>Przeprowadzenie emisji BPW serii E (17 marca 2017 r.) na kwotę 250 mln zł z terminem wykupu przypadającym 17 października 2017 r. w ramach programu emisji BPW.</li> </ul>
<b>kwiecień</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objęcie przez p. Dorotę Strojkową stanowiska Członka Zarządu (1 kwietnia 2017 r. na podstawie nominacji z dnia 14 grudnia 2016 r.) po wygaśnięciu zobowiązań wynikających z poprzedniego zatrudnienia.</li> <li>Zawarcie przez SCB S.A. umowy (5 kwietnia 2017 r.) w sprawie sprzedaży na rzecz PSA Finance Polska Sp. z o.o. 10% posiadanych w tej spółce udziałów w celu ich umorzenia. Brak zmian w strukturze własnościowej spółki PSA Finance Polska Sp. z o.o. w związku z umorzeniem udziałów własnych nabytych w równych częściach od obu udziałowców (SCB S.A. i Banque PSA Finance).</li> </ul>

### Kalendarium najważniejszych wydarzeń korporacyjnych w 2017 r. (cd.)

maj	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeprowadzenie Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia (ZWZ) BZ WBK S.A. (17 maja 2017 r.), które m.in. zatwierdziło podział zysku Banku za 2016 r. i wypłatę dywidendy z niepodzielonego zysku netto za 2014 r. i 2015 r. w wys. 5,40 zł na jedną akcję, powołało Radę Nadzorczą na nową kadencję, ustaliło wynagrodzenie dla tego organu i wyższy maksymalny stosunek zmiennych do stałych składników wynagrodzenia osób zajmujących stanowiska kierownicze oraz uchwalilo podwyższenie kapitału zakładowego i wprowadzenie Programu Motywacyjnego VI.</li> <li>Przeprowadzenie (22 maja 2017 r.) emisji długu podporządkowanego w formie zielonych obligacji w kwocie 137,1 mln euro (równowartość 150 mln USD) nabytych w całości przez International Finance Corporation (IFC).</li> </ul>
czerwiec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpisanie (1 czerwca 2017 r.) przez BZ WBK Leasing S.A. umowy z Bankiem Rozwoju Rady Europy (CEB) o finansowanie w wysokości 100 mln euro z przeznaczeniem na inwestycje i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.</li> <li>Przeprowadzenie subskrypcji prywatnej akcji BZ WBK S.A. serii M w ramach realizacji Programu Motywacyjnego V (od 19 maja 2017 r. do 20 czerwca 2017 r.), zakończonej przydzieleniem 98 947 akcji o wartości nominalnej 10 zł 426 uprawnionym osobom.</li> </ul>
lipiec	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wpisanie do Krajowego Rejestru Sądowego (26 lipca 2017 r.) zmian w statucie BZ WBK S.A. przyjętych przez ZWZ z dnia 17 maja 2017 r. w zakresie usług elektronicznych.</li> </ul>
sierpień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wpisanie do Krajowego Rejestru Sądowego (3 sierpnia 2017 r.) zmiany w statucie BZ WBK S.A. przyjętej przez ZWZ z dnia 17 maja 2017 r. dot. podwyższenia kapitału zakładowego o kwotę 989 470 zł do 993 334 810 zł w ramach subskrypcji prywatnej akcji serii M objętych przez uczestników Programu Motywacyjnego V.</li> <li>Rozliczenie przez Nationale-Nederlanden OFE transakcji zbycia 29 496 akcji BZ WBK S.A., skutkującej obniżeniem liczby posiadanych akcji do 4 962 413 oraz udziału w kapitale zakładowym i w głosach na WZ spółki do poniżej 5%.</li> <li>Przeprowadzenie emisji BPW serii F (18 sierpnia 2017 r.) na kwotę 750 mln zł z terminem wykupu przypadającym 17 października 2017 r. w ramach programu emisji BPW.</li> </ul>
wrzesień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zarejestrowanie (14 września 2017 r.) w depozycie papierów wartościowych KDPW 98 947 akcji zwykłych na okaziciela serii M Spółki o wartości nominalnej 10 zł.</li> <li>Wprowadzenie do oferty nowego Konta Jakie Chcę (21 września 2017 r.) zgodnie z obietnicą marki „Bank jaki chcesz”.</li> </ul>
październik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiana nazwy spółki BZ WBK Nieruchomości S.A. na BZ WBK F24 S.A. i rozszerzenie zakresu wykonywanych czynności o działalność pożyczkową (18 października 2017 r.).</li> <li>Wyemitowanie przez BZ WBK Faktor Sp. z o.o. obligacji zmiennokuponowych o wartości nominalnej 700 mln zł z terminem zapadalności 18 lutego 2018 r. na obniżenie zobowiązania z tytułu kredytu w rachunku bieżącym (18 października 2017 r.).</li> <li>Uzyskanie (19 października 2017 r.) zgody KNF na zakwalifikowanie do zobowiązań podporządkowanych zielonych obligacji o łącznej wartości nominalnej 137,1 mln euro.</li> <li>Potwierdzenie dotychczasowego ratingu dla BZ WBK S.A. przez agencję ratingową Fitch Ratings (20 października 2017 r.).</li> </ul>
listopad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otrzymanie z KNF (28 listopada 2017 r.) zalecenia utrzymania przez Bank funduszy własnych na pokrycie dodatkowego wymogu kapitałowego zabezpieczającego ryzyko walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych na poziomie 0,54 p.p. ponad wartość współczynnika kapitałowego (wcześniejszy poziom to 0,62 p.p.).</li> <li>Realizacja transakcji wymiany udziałów (24 listopada 2017 r.) między BZ WBK S.A. i BZ WBK Finanse Sp. z o.o. (wniesienie aportem akcji BZ WBK F24 S.A. do BZ WBK Finanse Sp. z o.o. w zamian za udziały BZ WBK Finanse Sp. z o.o.).</li> <li>Wykreślenie z KRS spółki AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji (20 listopada 2017) wchodzącej w skład Grupy Santander Consumer Bank S.A.</li> <li>Zatwierdzenie likwidacji spółki Gieldokracja Sp. z o.o. w likwidacji przez NWZ podmiotu (29 listopada 2017 r.).</li> </ul>
grudzień	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dopuszczenie do obrotu giełdowego na Głównym Rynku GPW akcji BZ WBK S.A. serii M (1 grudnia 2017 r.), wprowadzenie ich do obrotu przez GPW S.A. w Warszawie (18 grudnia 2017 r.) i ustalenie pierwszego dnia ich notowań na 19 grudnia 2017 r.</li> <li>Podpisanie (14 grudnia 2017 r.) z Deutsche Bank AG (DB AG) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ umowy transakcyjnej dotyczącej nabycia wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A. (DBPL), złożonej z bankowości detalicznej, private banking, business banking MŚP oraz DB Securities S.A.;</li> <li>✓ wstępnej umowy podziału (pre-demerger) określającej zasady współpracy pomiędzy Bankiem a DBPL w celu realizacji ww. transakcji.</li> </ul> </li> <li>Otrzymanie z KNF (15 grudnia 2017 r.) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zalecenia w sprawie utrzymywania funduszy własnych na pokrycie dodatkowego wymogu kapitałowego zabezpieczającego ryzyko walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych na poziomie 0,44 p.p. dla łącznego współczynnika kapitałowego Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.</li> <li>✓ informacji, iż w wyniku analiz dokonanych w ramach testów warunków skrajnych prowadzonych przez UKNF, indywidualny narzut (ST) wykorzystywany w polityce dywidendowej banków komercyjnych, mierzący wrażliwość BZ WBK S.A. na niekorzystny scenariusz makroekonomiczny wynosi 0,71 p.p.</li> </ul> </li> </ul>



## Rozwój działalności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w ciągu pięciu ostatnich lat

Poniżej zaprezentowane zostały wybrane dane ilustrujące efekty działalności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w ciągu ostatnich pięciu lat, tj. od 2013 r. do 2017 r.

Wybrane dane finansowe (mln zł)	2017	2016	2015	2014 <sup>2)</sup>	2013 <sup>1)</sup>
Aktywa razem	152 674,4	150 099,7	139 708,7	134 501,9	106 060,0
Należności netto od klientów <sup>3)</sup>	107 839,9	103 068,5	94 913,9	85 820,5	68 091,4
Zobowiązania wobec klientów <sup>3)</sup>	111 481,1	112 522,5	101 245,2	94 824,7	78 376,0
Kapitały ogółem	23 343,6	21 018,5	20 568,1	18 051,7	14 482,9
Zysk przed opodatkowaniem	3 335,2	3 122,1	3 178,3	2 640,0	2 514,7
Zysk należny udziałowcom BZ WBK S.A.	2 213,1	2 166,8	2 327,3	1 914,7	1 982,3
Wybrane wskaźniki	2017	2016	2015	2014	2013
Współczynnik poziomu kosztów <sup>4)</sup>	43,4%	46,2%	48,4%	47,3%	47,0%
Współczynnik kapitałowy	16,7%	15,1%	14,6%	12,9%	13,9%
Wskaźnik kredytów niepracujących	5,8%	6,6%	7,3%	8,4%	7,9%
Zysk na akcję (zł)	22,3	19,4 <sup>4)</sup>	20,7 <sup>4)</sup>	19,9	21,2
Wartość księgowa na akcję (zł)	235,0	211,8	207,3	181,9	154,8
Wybrane dane niefinansowe	2017	2016	2015	2014	2013
Liczba oddziałów	735	821	890	961	830
Zatrudnienie w etatach	14 383	14 772	14 218	14 835	12 612
Wyplacona dywidenda na akcję (zł)	5,4 <sup>5)</sup>	13,0 <sup>6)</sup>	- <sup>7)</sup>	10,7	7,6
Liczba akcji na koniec roku	99 333 481	99 234 534	99 234 534	99 234 534	93 545 089
Cena akcji na ostatniej sesji roku (zł)	396,25	316,0	284,0	375,0	387,6

1) Dane finansowe i niefinansowe od 2013 r. obejmują Kredyt Bank S.A. w związku z jego połączeniem z BZ WBK S.A. z dniem 4.01.2013 r.

2) Dane finansowe i niefinansowe (z wyjątkiem dywidendy, liczby akcji i ceny akcji) od 2014 r. obejmują Grupę SCB S.A. w związku z nabyciem przez BZ WBK S.A. kontrolnego pakietu akcji tego Banku w dniu 1.07.2014 r.

3) Należności od klientów i zobowiązania wobec klientów nie uwzględniają transakcji z przyrzeczeniem odkupu w związku ze zmianą prezentacji ww. operacji poczynwszy od 30.06.2016. Opublikowane dane za poprzedzające okresy sprawozdawcze doprowadzone zostały do porównywalności.

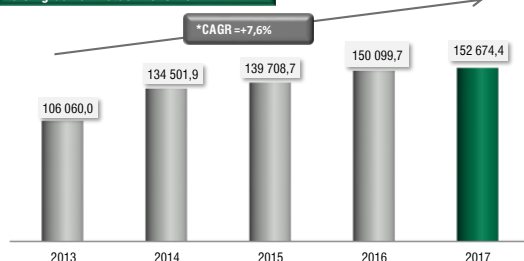
4) W kalkulacji wskaźników koszty/dochody i zysk na akcję zwyżką za 2015 r. i 2016 r. dokonano korekty dochodów ogółem, kosztów ogółem i zysku Grupy o zdarzenia jednorazowe (zyski na udziałach w spółkach Visa Europe Ltd. i BZ WBK-Aviva oraz wpłaty dokonanej w 2015 r. w ramach systemu ochrony środków gwarantowanych).

5) ZWZ z dnia 17.05.2017 r. przeznaczyło na dywidendę kwotę 535,9 mln zł z niepodzielonego zysku netto BZ WBK S.A. za 2014 r. i 2015 r., co przełożyło się na dywidendę w wysokości 5,40 zł na akcję.

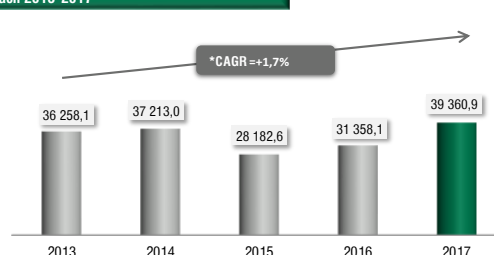
6) ZWZ z dnia 20.04.2016 r. przeznaczyło na dywidendę kwotę 702,5 mln zł z podziału zysku netto BZ WBK S.A. za 2015 r. oraz 587,6 mln zł z niepodzielonego zysku netto za 2014 r., co przełożyło się na dywidendę w wysokości 13,00 zł na akcję.

7) W związku z zaleceniem KNF (1.04.2015 r.), aby - do czasu ustalenia przez ten organ wysokości dodatkowego wymogu kapitałowego dla Banku - zatrzymać cały zysk wypracowany w 2014 r. ZWZ BZ WBK S.A. z dnia 23.04.2015 r. pozostawiło jako niepodzieloną część zysku netto w wys. 952,7 mln zł, a resztę przeznaczyło na kapitał rezerwowy.

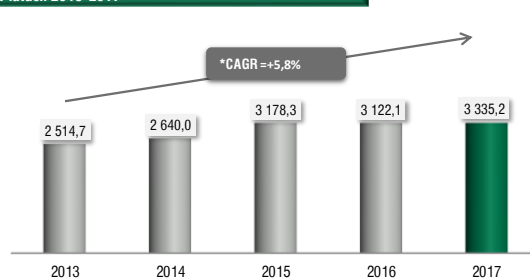
Aktywa ogółem Grupy BZ WBK S.A. (w mln zł)  
na 31 grudnia w latach 2013-2017



Kapitalizacja BZ WBK S.A. (w mln zł) na 31 grudnia  
w latach 2013-2017



Zysk przed opodatkowaniem Grupy BZ WBK S.A. (w mln zł)  
w latach 2013-2017



\* CAGR – skumulowana roczna stopa wzrostu

## II. Podstawowe informacje o Banku Zachodnim WBK S.A. i Grupie Kapitałowej BZ WBK S.A.

### 1. Historia, struktura własnościowa kapitału zakładowego i zakres działalności

#### Rys historyczny i profil działalności Banku Zachodniego WBK S.A. jako jednostki kontrolującej

2001

Powstanie BZ WBK S.A.  
w drodze fuzji

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

2011

Zmiana akcjonariusza  
kontrolującego na  
Banco Santander S.A.

Bank Zachodni WBK S.A. wchodził początkowo w skład Grupy AIB razem z akcjonariuszem kontrolującym – AIB European Investments Ltd, który w dniu 1 kwietnia 2011 r. dokonał sprzedaży wszystkich posiadanych akcji Banku (70,36% kapitału zakładowego i ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu) na rzecz Banco Santander S.A. z siedzibą rejestrową w Santander (Hiszpania).

Banco Santander S.A. przeprowadził proces zakupu Banku Zachodniego WBK S.A. w trybie publicznego wezwania do sprzedaży 100% akcji Banku, które zakończyło się objęciem pakietu reprezentującego 95,67% kapitału zakładowego i ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu (WZ).

2013

Fuzja z  
Kredyt Bankiem S.A.

Zgodnie z umową inwestycyjną z dnia 27 lutego 2012 r. między Banco Santander S.A. i KBC Bank NV, w dniu 4 stycznia 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. połączył się z Kredyt Bankiem S.A. Połączenie przeprowadzono w trybie przejęcia, tj. poprzez przeniesienie całego majątku Kredyt Banku S.A. na Bank Zachodni WBK S.A. w zamian za akcje nowej emisji serii J o łącznej wartości nominalnej 189,1 mln zł wydane wszystkim akcjonariuszom Kredyt Banku S.A. zgodnie z ustalonym parytetem wymiany.

2014

Objęcie kontrolnego  
pakietu akcji  
SCB S.A.

Zgodnie z postanowieniami umowy inwestycyjnej z dnia 27 listopada 2013 r. między Bankiem Zachodnim WBK S.A., Santander Consumer Finance S.A. i Banco Santander S.A., w dniu 1 lipca 2014 r. Bank Zachodni WBK S.A. nabył pakiet akcji zwykłych i uprzywilejowanych Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.) z siedzibą we Wrocławiu, stanowiących 60% kapitału zakładowego SCB S.A. i 67% głosów na WZ SCB S.A. W zamian za świadczenie niepieniężne w postaci akcji SCB S.A. Bank wyemitował akcje serii L o łącznej wartości nominalnej 53,8 mln zł.

2017

Nabycie wydzielonej  
części Deutsche Bank  
Polska S.A.

W dniu 14 grudnia 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. wraz z Banco Santander S.A. podpisał z Deutsche Bank AG (DB AG) umowę transakcyjną dotyczącą nabycia przez Bank wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A. (DBPL), złożonej z bankowości detalicznej, private banking, business banking, MŚP oraz DB Securities S.A.



## Struktura kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A.

Poniższa tabela prezentuje akcjonariuszy posiadających znaczne pakiety akcji Banku Zachodniego WBK S.A. wg stanu na 31 grudnia 2016 r. i 31 grudnia 2017 r.

Właściciel akcji	Liczba akcji i głosów na WZA		Udział akcji w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na WZA	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Banco Santander S.A.	68 880 774	68 880 774	69,34%	69,41%
Nationale Nederlanden OFE	nd.	5 110 586	nd.	5,15%
Pozostali	30 452 707	25 243 174	30,66%	25,44%
<b>Razem</b>	<b>99 333 481</b>	<b>99 234 534</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Na dzień 31 grudnia 2017 r. jedynym akcjonariuszem posiadającym ponad 5% udziału w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu Banku Zachodniego WBK S.A. był Banco Santander S.A. z udziałem w wysokości 69,34%. Według danych w dyspozycji Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A., do czasu przekazania niniejszego sprawozdania do zatwierdzenia (12 lutego 2018 r.), ww. stan nie uległ zmianie.

W porównaniu ze stanem z dnia 31 grudnia 2016 r. w strukturze akcjonariatu Banku Zachodniego WBK S.A. wystąpiły następujące zmiany:

- Udział Banco Santander S.A. w kapitale zakładowym oraz w ogólnej liczbie głosów na WZ Banku Zachodniego WBK S.A. uległ rozwodnieniu z 69,41% do 69,34% w następstwie podwyższenia kapitału zakładowego spółki w drodze emisji akcji serii M w ramach realizacji Programu Motywacyjnego V. Uprawnionym uczestnikom programu motywacyjnego przydzielono łącznie 98 947 akcji serii M o jednostkowej wartości nominalnej w wys. 10 zł. Podwyższenie kapitału zakładowego o 989 470 zł do 993 334 810 zł stało się skuteczne z dniem 3 sierpnia 2017 r. wraz w dokonaniem odpowiedniego wpisu do rejestru sądowego.
- Nationale Nederlanden OFE został wyłączony z wykazu akcjonariuszy posiadających znaczny pakiet akcji spółki w związku z rozliczeniem transakcji zbycia 29 496 akcji w dniu 7 sierpnia 2017 r., skutkującej obniżeniem udziału funduszu w kapitale zakładowym oraz w ogólnej liczbie głosów na WZ Banku poniżej 5%.

## Profil działalności Banku Zachodniego WBK S.A. i jego Grupy Kapitałowej

Bank Zachodni WBK S.A. jest bankiem uniwersalnym świadczącym pełen zakres usług na rzecz klientów indywidualnych, małych i średnich firm oraz dużych przedsiębiorstw i instytucji. Oferta Banku jest nowoczesna, kompleksowa i zaspokaja różnorodne potrzeby klientów w zakresie rachunków bieżących/osobistych, produktów kredytowych, oszczędnościowo-inwestycyjnych, rozliczeniowych, ubezpieczeniowych i kartowych. Usługi finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. obejmują zarządzanie gotówką, obsługę płatności i handlu zagranicznego, operacje na rynku kapitałowym, pieniężnym, dewizowym i transakcji pochodnych, a także działalność gwarancyjną, maklerską i powierniczą.

Ofertę własną Banku Zachodniego WBK S.A. uzupełniają specjalistyczne produkty spółek powiązanych z nim kapitałowo, takich jak: BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.), BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Faktor Sp. z o.o., BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-Aviva TUO S.A.) oraz BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A.). W ramach współpracy z wymienionymi podmiotami Bank umożliwia swoim klientom dostęp do jednostek uczestnictwa/certyfikatów funduszy inwestycyjnych, portfeli aktywów, produktów ubezpieczeniowych, leasingowych i faktoringowych.

Bank Zachodni WBK S.A. rozwija swoją ofertę pod kątem przejrzystości, prostoty, cyfryzacji, samoobsługi i możliwości dowolnego konfigurowania odpowiednich parametrów. Zapewnia klientom kompleksową obsługę w stacjonarnych strukturach sprzedaży oraz w kanałach zdalnych.

Santander Consumer Bank S.A., który wchodzi w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. od 1 lipca 2014 r., prowadzi działalność skoncentrowaną na rynku kredytów konsumpcyjnych (consumer finance) oraz lokat dla klientów indywidualnych i przedsiębiorstw.

Na dzień 31 grudnia 2017 r., Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. świadczyła usługi bankowe dla 6,5 mln klientów, włącznie z klientami Santander Consumer Bank S.A. w liczbie ponad 2 mln.

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

### Struktura operacyjna

#### **Bank Zachodni WBK S.A.**

Bank Zachodni WBK S.A. – wraz ze swoimi niebankowymi spółkami zależnymi – prowadzi działalność operacyjną w ramach następujących struktur centralnych: Pion Bankowości Detalicznej, Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej.

#### *Pion Bankowości Detalicznej*

Pion Bankowości Detalicznej Banku Zachodniego WBK S.A. adresuje swoją ofertę do klientów indywidualnych, których klasyfikuje do segmentu klientów Standardowych, Premium, VIP lub Bankowości Prywatnej (Private Banking), uwzględniając odmienną potrzebę i oczekiwań wyróżnionych grup. Interakcje klientów indywidualnych z Bankiem odbywają się poprzez szeroką sieć oddziałów i placówek partnerskich oraz kanały zdalne, tj. bankowość telefoniczną, internetową i mobilną (serwis bankowości elektronicznej BZWBK24 oraz Multikanałowe Centrum Komunikacji).

Klienci Bankowości Prywatnej i VIP objęci są spersonalizowanym modelem obsługi z udziałem wyspecjalizowanego doradcy i Centrum Obsługi Klientów Zamożnych (w Multikanałowym Centrum Komunikacji) zapewniającego wsparcie telefoniczne. Obsługa klientów Premium prowadzona jest przez dedykowanych doradców w ramach powierzonych im portfeli klientów i opiera się na indywidualnym podejściu oraz regularnych kontaktach wzmacniających siłę relacji i lojalność klientów. Kontakty o charakterze relacyjnym, sprzedażowym i serwisowym utrzymywane są także z pozostałymi klientami Banku.

#### *Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw*

Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP) koncentruje się na obsłudze sektora MŚP, podzielonego na trzy segmenty zgodnie z kryterium obrotów i stopniem zapotrzebowania na spersonalizowaną obsługę: Cyfrowe MŚP, MŚP I i MŚP II. Przedsiębiorcy tworzący segment Cyfrowe MŚP obsługiwani są głównie w kanałach zdalnych (BZWBK24, BZWBK24 Mini Firma, Moja Firma Plus, iBiznes24) oraz poprzez Multikanałowe Centrum Komunikacji. Zarządzanie relacjami z firmami aktywnymi o relatywnie niższych obrotach (MŚP I) odbywa się za pośrednictwem doradców firmowych w oddziałach i placówkach partnerskich, natomiast firmy z wyższym poziomem obrotów i bardziej złożonymi potrzebami (MŚP II) znajdują się pod opieką mobilnych zespołów doradców z Pionu Bankowości MŚP. Obsługę klientów MŚP dodatkowo wspiera Centrum Obsługi Klientów Firmowych (ulokowane w strukturach Centralnego Obszaru Operacji Bankowych), realizując szeroki zakres procesów operacyjnych.

#### *Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej*

Obsługa firm i przedsiębiorstw, których obroty przekraczają 40 mln zł, samorządów i sektora publicznego nadzorowana jest przez Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej i odbywa się za pośrednictwem 12 terenowych Centrów Bankowości Korporacyjnej (pokrywających swym zasięgiem obszar całej Polski) oraz Departamentu Nieruchomości i Hoteli (działającego w trybie scentralizowanym w skali ogólnokrajowej) zgodnie z przyporządkowaniem klientów do segmentu korporacyjnego lub finansowania nieruchomości.

Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej odpowiada za współpracę operacyjną z największymi klientami Grupy i oferowany im wachlarz produktów i usług (inwestycyjnych, kredytowych, transakcyjnych i skarbowych) w ramach globalnego modelu Zarządzania Relacjami z Klientami w Grupie Santander. Pełni też funkcje usługowe na rzecz klientów pozostałych Pionów w zakresie oferty skarbowej, finansowań syndykowanych i usług doradczych.

Przedsiębiorstwa i korporacje, niezależnie od klasyfikacji segmentowej i obsługujących je jednostek w ramach Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej lub Pionu Globalnej Bankowości Korporacyjnej, znajdują się pod zindywidualizowaną opieką przyporządkowanych im doradców, odpowiadających za całokształt relacji. Zdalny dostęp do produktów i usług bankowych zapewnia im serwis internetowy i mobilny w ramach platformy iBiznes24 oraz wyspecjalizowane telefoniczne Centrum Obsługi Biznesu. Intensywnie rozwijana aplikacja iBiznes24 pozwala na realizację szerokiej gamy transakcji (w tym operacji wymiany walutowej i handlu zagranicznego) oraz efektywne i bezpieczne zarządzanie finansami firmy.

## Santander Consumer Bank S.A.

Grupa Santander Consumer Bank S.A. – specjalizująca się w działalności typu „consumer finance” na rzecz gospodarstw domowych – stanowi odrębny segment biznesowy z własną bazą klientów, ofertą i siecią dystrybucyjną.

Model biznesowy Banku zakłada wieloproduktową oraz wielokanałową działalność adresowaną do zróżnicowanej bazy klientów, a także systematyczny cross-selling i up-selling. Oferta Banku obejmuje kredyty konsumpcyjne oraz finansowanie samochodów osobowych w formie leasingu i faktoringu, kredytownie dealerów samochodowych, depozyty detaliczne i firmowe oraz ubezpieczenia.

## Sprawozdawczość wg segmentów działalności

W sprawozdawczości wg segmentów działalności prezentowanej w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r. (nota 3), działalność Pionu Bankowości Detalicznej oraz Pionu Małych i Średnich Przedsiębiorstw zawiera się w Segmencie Detalicznym, natomiast Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej tworzą odrębne segmenty o takich samych nazwach. Wyodrębniono ponadto Segment ALM i Operacji Centralnych oraz Segment Santander Consumer.

## Podstawowe kanały dystrybucji

Według stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. dysponował siecią 576 oddziałów, rozmieszczonych na terenie wszystkich województw kraju i zarządzanych za pośrednictwem 65 regionów i 8 makroregionów. Infrastrukturę oddziałową uzupełniały placówki partnerskie w łącznej liczbie 109 oraz 1 732 urządzenia samoobsługowe (bankomaty, wpłatomaty i urządzenia dualne).

Obok obsługi bezpośredniej w placówkach operacyjnych (oddziały, placówki partnerskie, Centra Bankowości Korporacyjnej), Bank wykonuje szeroki zakres operacji bankowych za pośrednictwem centrów komunikacji (Multikanałowe Centrum Komunikacji i wyspecjalizowane jednostki: Centrum Obsługi Klientów Zamożnych, Centrum Obsługi Biznesu, Centrum Obsługi Klientów Firmowych) oraz oferuje całodobowy dostęp do produktów i usług bankowych z wykorzystaniem kanałów internetowych i mobilnych (serwisy BZWBK24, BZWBK24 Mini Firma, Moja Firma Plus, iBiznes24). Oprócz tradycyjnej infolinii Multikanałowe Centrum Komunikacji oferuje klientom wiele innych możliwości kontaktu (czat, audio, wideo, e-mail, formularz kontaktowy), wśród których rosnącą popularnością cieszy się wirtualny oddział w usłudze Doradca online (wideoczat).

Bank systematycznie rozwija zintegrowany system CRM i rozwiązania z zakresu bankowości wielokanałowej, aby zapewnić spójny poziom obsługi i ciągłość komunikacji z klientem we wszystkich kanałach dystrybucji. Dbając o bezpieczeństwo użytkowników kanałów zdalnych, stale podnosi jakość zabezpieczeń.

Santander Consumer Bank S.A. prowadzi sprzedaż produktów poprzez sieć placówek własnych i franczyzowych, struktury mobilnej sprzedaży kredytów samochodowych i depozytów korporacyjnych, kanały zdalne (centrum telefoniczne i Internet) oraz współpracujące z Bankiem zewnętrzne sieci partnerskie w zakresie dystrybucji kredytów samochodowych i ratalnych.

Podstawowe dane dot. kanałów dystrybucji BZ WBK S.A. i SCB S.A.		
Bank Zachodni WBK S.A.	31.12.2017	31.12.2016
Oddziały (lokalizacje)	576	658
Placówki partnerskie	109	110
Centra Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej	12	12
Bankomaty	948	1 063
Wpłatomaty	13	19
Urządzenia dualne	771	684
BZWBK24 - zarejestrowani użytkownicy (w tys.) <sup>1)</sup>	3 388	3 221
iBiznes24 - zarejestrowane firmy (w tys.) <sup>2)</sup>	15	16
Santander Consumer Bank S.A.	31.12.2017	31.12.2016
Oddziały	159	163
Placówki partnerskie	153	148
Zarejestrowani użytkownicy bankowości elektronicznej (w tys.) <sup>3)</sup>	132	4

1) Liczba zarejestrowanych użytkowników serwisu BZWBK24 obejmuje użytkowników BZWBK24 mobile, tj. 1 094,3 tys. na dzień 31.12.2017 r. i 863,9 tys. na dzień 31.12.2016 r. Liczba użytkowników BZWBK24, którzy przynajmniej raz w miesiącu logują się do systemu, wyniosła ponad 2 mln.

2) Liczba dotyczy wyłącznie użytkowników iBiznes24 (bez użytkowników Moja Firma Plus i MiniFirma), tj. strategicznej i docelowej platformy elektronicznej dla klienta biznesowego. Spadek ilości firm r/r to efekt czyszczenia bazy klientów.

3) Użytkownicy, którzy zawarli umowę z SCB S.A. i przynajmniej raz zalogowali się do systemu bankowości elektronicznej banku.

## Ogólne ramy modelu biznesowego

Filarem strategii i modelu biznesowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. jest klientocentryczność, tj. rozpatrywanie każdego działania i procesu bankowego z perspektywy klienta, dbałość o jego potrzeby i zadowolenie oraz budowanie trwałych wzajemnych relacji w oparciu o atrakcyjną, przejrzystą i innowacyjną ofertę produktów oraz wysoką jakość obsługi. W procesie tworzenia wartości dla klientów Grupa stawia na nowoczesne technologie, cyfryzację i omnikanałowość. Kładzie też nacisk na rozwój przyjaznego środowiska pracy i kulturę wewnętrzną organizacji, promując współpracę oraz zwiększając motywację, zaangażowanie i profesjonalizm pracowników. W działalności biznesowej stara się uwzględniać interes wszystkich interesariuszy, w tym akcjonariuszy i społeczności, wśród których funkcjonuje.

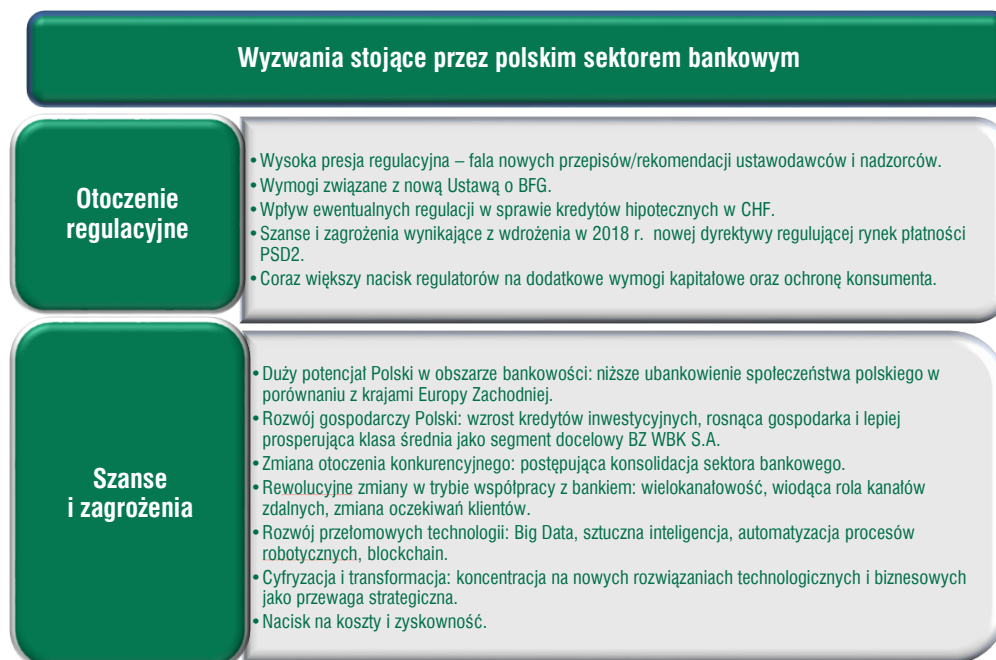
Grupa koncentruje się na dywersyfikacji przychodów, zwiększaniu udziału w wysokomarżowych segmentach rynku, utrzymywaniu silnej pozycji kapitałowej i efektywnym zarządzaniu ryzykiem. Konsekwencją tego podejścia jest zrównoważony wzrost wolumenów biznesowych, znacząca obecność w najbardziej rentownych segmentach rynku oraz solidne i powtarzalne wyniki finansowe.

W związku z uruchomieniem w 2016 r. strategicznej Transformacji Banku, model biznesowy Banku jest sukcesywnie doskonalony, m.in. pod kątem efektywności działania, potrzeb klientów, cyfryzacji i integracji kanałów dystrybucji.

## 2. Pozycja Banku Zachodniego WBK S.A. i jego Grupy Kapitałowej na tle sektora bankowego

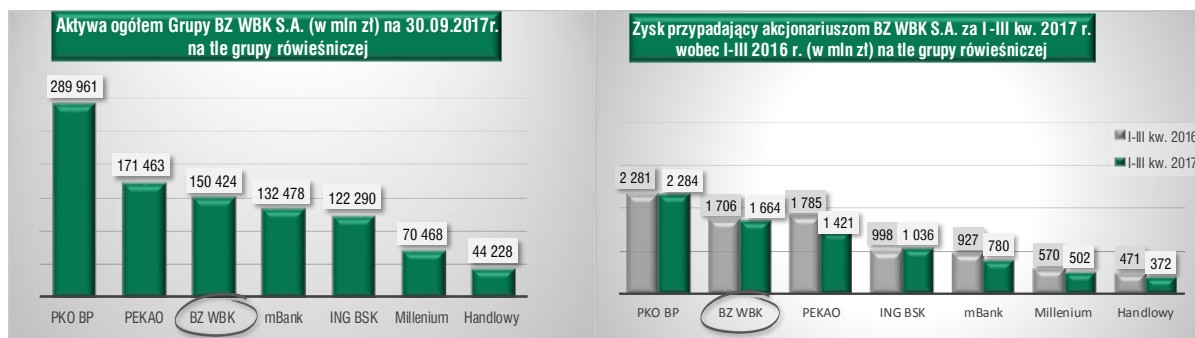
### Polski sektor bankowy

Zgodnie z danymi udostępnianymi przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego pod koniec września 2017 r. w Polsce działało 35 banków komercyjnych. Udział dziesięciu największych banków w aktywach sektora oraz kredytach i depozytach sektora niefinansowego wynosił odpowiednio: 70,5%, 69,8% i 74,5%. Grupa równieśnicza Banku Zachodniego WBK S.A., który jest obecnie trzecim pod względem wielkości aktywów bankiem w Polsce, obejmuje przede wszystkim: PKO BP, PeKao, mBank, Millenium Bank oraz ING Bank Śląski.



## Pozycja Banku i Grupy Kapitałowej w polskim sektorze bankowym

Zgodnie z raportami okresowymi za okres trzech kwartałów zakończony 30 września 2017 r., które na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania Zarządu (12 lutego 2017 r.) stanowiły najbardziej aktualne źródło porównywalnych informacji o wynikach banków notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW), Bank Zachodni WBK S.A. – wraz z podmiotami zależnymi i stowarzyszonymi – był trzecią co do wielkości bankową grupą kapitałową w Polsce pod względem sumy bilansowej, kapitałów własnych oraz depozytów i kredytów, a drugą pod względem zysku przypadającego akcjonariuszom Banku.



W oparciu o dostępne statystyki NBP dotyczące rynku bankowego, na koniec grudnia 2017 r. udział Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 9,8% na rynku kredytów i 9,4% na rynku depozytów.

Poprzez wyspecjalizowane spółki zależne Grupa umacnia swoją obecność w segmencie usług faktoringowych i leasingowych, gdzie na 31 grudnia 2017 r. obsługiwała odpowiednio 12,6% i 6,1% rynku (wg Polskiego Związku Faktorów i Związku Polskiego Leasingu). W tym samym czasie udział Grupy w rynku detalicznych funduszy inwestycyjnych (wg danych Analiz Online) osiągnął poziom 10,4%, a na giełdowym rynku akcji i kontraktów terminowych (wg GPW S.A. w Warszawie) wyniósł odpowiednio: 4,6% i 10,0%.

### Silne strony Banku Zachodniego WBK S.A. i jego Grupy Kapitałowej



Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. posiada stabilne źródła finansowania, solidną bazę kapitałową i płynnościową oraz zdywersyfikowany portfel aktywów. Pozycję konkurencyjną Grupy wspiera klarowna, spójna i konsekwentnie realizowana strategiczna wizja, skuteczny i prosty model biznesowy, rozległy i zróżnicowany zakres działalności, a także korzyści i synergie wynikające z przynależności do Grupy Santander. Skala biznesu, jakość oferty oraz silna orientacja na trwałe i partnerskie relacje z klientem pozwalają Grupie skutecznie konkurować z największymi przedstawicielami polskiego rynku bankowego. Jednocześnie szeroka gama komplementarnych usług dla poszczególnych segmentów klientów, gęsta sieć oddziałów na terenie całej Polski, nowoczesne technologie bankowe oraz dynamicznie rozwijana funkcjonalność i integracja zdalnych kanałów dystrybucji stwarzają możliwości dalszej penetracji rynku.

## Sytuacja finansowa Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na tle sektora bankowego

Zgodnie z opracowaną przez KNF „Informacją nt. sytuacji banków w okresie I-IX 2017 r.”, która na dzień publikacji niniejszego sprawozdania była najbardziej aktualną analizą polskiego sektora bankowego, w okresie pierwszych dziewięciu miesięcy 2017 r. sytuacja sektora bankowego pozostawała stabilna, m.in. dzięki wsparciu sprzyjającego otoczenia makroekonomicznego (przyspieszone tempo wzrostu gospodarki, dalsza poprawa sytuacji na rynku pracy, nastrojów przedsiębiorstw i konsumentów oraz środowisko niskich stóp procentowych).

Zyskowność banków w okresie I-IX 2017 r. uległa obniżeniu (zysk netto spadł o 7,5% r/r) pod wpływem zmniejszenia pozostałego wyniku z działalności bankowej z powodu zawyżenia bazy statystycznej o wynik rozliczenia sprzedaży udziałów w VISA Europe w II kwartale 2016 r.

Wynik z działalności bankowej sektora wzrósł o 1% r/r dzięki zwiększeniu wyniku odsetkowego o 10,9% r/r oraz wyniku z tytułu opłat i prowizji o 8,8% r/r przy wspomnianym wcześniej obniżeniu wyniku z pozostałej działalności bankowej o 45,4% r/r. Poprawie wyniku odsetkowego, który osiągnął rekordowy poziom w historii, sprzyjały zmiany w polityce depozytowo-kredytowej banków oraz wzrost wolumenów biznesowych. Wynik z tytułu opłat i prowizji zwiększył się pod wpływem przychodów z tytułu udzielonych kredytów i pożyczek, sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, obsługi rachunków bankowych, kart płatniczych i kredytowych, obsługi funduszy inwestycyjnych, działalności maklerskiej i organizacji emisji.

Wzrost kosztów działania banków o 3,4% r/r wynikał głównie ze wzrostu kosztów pracowniczych oraz dodatkowego miesiąca naliczania podatku od niektórych instytucji finansowych. Dodatkowo zwiększyły się koszty z tytułu BFG i wydatków na informatykę, a zmniejszyły opłaty z tytułu czynszów oraz wydatków na marketing.

Po pierwszych trzech kwartałach nieznacznie wzrosło ujemne saldo odpisów i rezerw (+1,7% r/r), co wynikało ze wzrostu odpisów z tytułu kredytów konsumpcyjnych, pozostałych kredytów dla gospodarstw domowych oraz kredytów dla przedsiębiorstw, jak też z pogorszenia wyniku z tytułu IBNR.

Obserwowane zmiany przełożyły się na poprawę marży odsetkowej (o 0,12 p.p.), ale pozostałe podstawowe miary efektywności działania uległy pogorszeniu: wzrost wskaźnika kosztów (z 55,23% do 56,60%), obniżenie ROA (z 0,92% do 0,81%) oraz ROE (z 8,51% do 7,42%).

Głównymi obszarami przyrostu po stronie aktywów były kredyty dla sektora przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, a po stronie zobowiązań depozyty sektora budżetowego. Banki kontynuowały działania zmierzające do wzrostu efektywności działania w drodze optymalizacji zatrudnienia i sieci sprzedaży. Proces ten został wzmocniony przez dokonane w minionych okresach przejęcia i fuzje oraz rozwój bankowości elektronicznej.

Tendencje obserwowane w sektorze bankowym objęły również Bank Zachodni WBK S.A., a zwłaszcza dynamiczny wzrost wyniku z tytułu odsetek, solidny wzrost wyniku z tytułu prowizji, zwiększenie kosztów pracowniczych oraz przyspieszenie tempa wzrostu kredytów. Na tle sektora bankowego w 2017 r. Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. wyróżnia się pod względem tempa spadku odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych (-15,5% r/r po trzech kwartałach 2017 r.; -12% r/r w całym 2017 r.) oraz wskaźnikami efektywności, w tym m.in. ROA (1,4% na 30 września 2017 r. i 1,5% na 31 grudnia 2017 r.), ROE (11,7% na 30 września 2017 r., 12,2% na 31 grudnia 2017 r.), relacją kosztów do dochodów (43,5% po trzech kwartałach 2017 r. i 43,4% za cały 2017 r.).



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

#### Jednostki zależne

Na dzień 31 grudnia 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. tworzył Grupę Kapitałową z następującymi jednostkami zależnymi:

1. Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.)
2. Santander Consumer Finance Sp. z o.o. (podmiot zależny od SCB S.A.)
3. Santander Consumer Multirent Sp. z o.o. (podmiot zależny od SCB S.A.)
4. SC Poland Consumer 15-1 Sp. z o.o. (podmiot zależny od SCB S.A.)
5. SC Poland Consumer 16-1 Sp. z o.o. (podmiot zależny od SCB S.A.)
6. PSA Finance Polska Sp. z o.o. (podmiot zależny od SCB S.A.)
7. PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o. (podmiot zależny od PSA Finance Polska Sp. z o.o.)
8. BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.
9. BZ WBK Finance Sp. z o.o.
10. BZ WBK Faktor Sp. z o.o. (podmiot zależny od BZ WBK Finance Sp. z o.o.)
11. BZ WBK Leasing S.A. (podmiot zależny od BZ WBK Finance Sp. z o.o.)
12. BZ WBK F24 S.A. (podmiot zależny od BZ WBK Finance Sp. z o.o.)
13. BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
14. Giełdokracja Sp. z o.o. w likwidacji.

W porównaniu ze stanem z dnia 31 grudnia 2016 r. zmienił się skład jednostek (bezpośrednio lub pośrednio) zależnych od Banku Zachodniego WBK S.A. oraz struktura powiązań między nimi w konsekwencji następujących zdarzeń:

- **Połączenie BZ WBK Leasing S.A. z BZ WBK Lease S.A.**

W dniu 28 lutego 2017 r. nastąpiło połączenie spółek BZ WBK Lease S.A. i BZ WBK Leasing S.A. poprzez przeniesienie całego majątku pierwszego z ww. podmiotów na drugi. BZ WBK Leasing S.A. jako spółka przejmująca wstąpiła we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej, tj. BZ WBK Lease S.A., która została wykreślona z Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego. Połączenie miało na celu uproszczenie leasingowego modelu biznesowego Grupy.

- **Zakończenie postępowania likwidacyjnego spółki AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji i wykreślenie jej z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS)**

W dniu 28 marca 2017 r. odbyło się Nadzwyczajne Zgromadzenie Wspólników spółki AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji, na którym podjęta została uchwała o zatwierdzeniu sprawozdania likwidacyjnego spółki sporządzonego na dzień 27 marca 2017 r. Środki pieniężne pozostałe po likwidacji spółki zostały przelane w dniu 28 marca 2017 r. na rachunek SCB S.A. (jako jedyne go udziałowca). Rozwiązanie spółki stało się skuteczne z dniem jej wykreślenia z Krajowego Rejestru Sądowego w dniu 20 listopada 2017 r.

- **Przekształcenia własnościowe w BZ WBK F24 S.A. (dawniej BZ WBK Nieruchomości S.A.)**

Wraz z rejestracją odpowiednich wpisów w KRS, tj. z dniem 18 października 2017 r. spółka BZ WBK Nieruchomości S.A. zmieniła nazwę na BZ WBK F24 S.A. i rozszerzyła zakres wykonywanych czynności o działalność pożyczkową. W celu lepszego dostosowania podmiotu do zmian biznesowych, poddano go przekształceniom organizacyjnym i własnościowym. 24 listopada 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. przekazał aportem do BZ WBK Finance Sp. z o.o. posiadane przez siebie akcje BZ WBK F24 S.A. (7 499 sztuk) w zamian za nowe udziały BZ WBK Finance Sp. z o.o. powstałe w ramach podwyższenia kapitału zakładowego. Aby zapewnić sobie 100% udziału w spółce, 28 listopada 2017 r. BZ WBK Finance Sp. z o.o. odkupiła 1 akcję pozostającą w posiadaniu jej drugiego akcjonariusza. Rejestracja w KRS ww. zmian własnościowych nastąpiła w dniu 12 stycznia 2018 r.

Najbliższa zmiana w strukturze Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. będzie konsekwencją rejestracji w KRS likwidacji spółki Giełdokracja Sp. z o.o. w likwidacji zatwierdzonej przez NWZ spółki w dniu 29 listopada 2017 r.

Wszystkie podmioty zależne wchodzące w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r. podlegają konsolidacji z Bankiem zgodnie z MSSF 10.

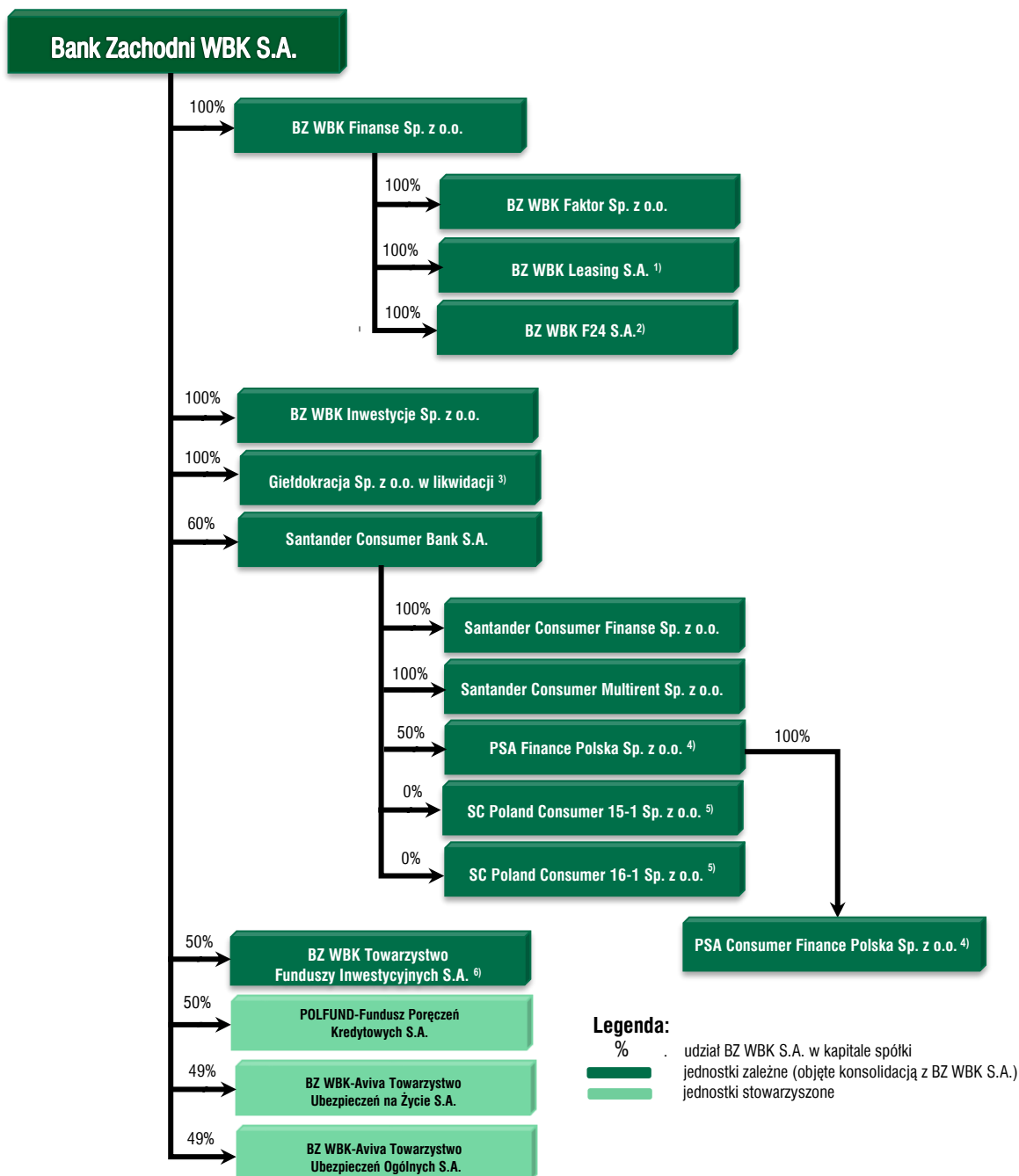
## Spółki stowarzyszone

W skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za okres 12 miesięcy kończący się 31 grudnia 2017 r. następujące jednostki ujmowane są metodą praw własności w oparciu o MSR 28:

1. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-Aviva TUO S.A.)
2. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A.)
3. POLFUND – Fundusz Poręczeń Kredytowych S.A.

W porównaniu ze stanem na dzień 31 grudnia 2016 r. wykaz spółek stowarzyszonych nie uległ zmianie.

## Struktura organizacyjna jednostek powiązanych z BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2017 r.



- 1) W dniu 28 lutego 2017 r. nastąpiło połączenie spółek leasingowych Banku Zachodniego WBK S.A. w drodze przejęcia spółki BZ WBK Lease S.A. przez BZ WBK Leasing S.A. Spółka przejmowana została wykreślona z KRS bez postępowania likwidacyjnego.
- 2) Z dniem 18 października 2017 r. spółka BZ WBK Nieruchomości S.A. zmieniła nazwę na BZ WBK F24 S.A. W listopadzie 2017 r. – w wyniku transakcji wymiany udziałów między Bankiem i BZ WBK Finanse Sp. z o.o. (aport akcji BZ WBK F24 S.A. w zamian za udziały w spółce BZ WBK Finanse Sp. z o.o.) oraz odkupienia przez BZ WBK Finanse Sp. z o.o. akcji brakującej do 100% kapitału zakładowego BZ WBK F24 S.A., spółka znalazła się pod pełną kontrolą BZ WBK Finanse Sp. z o.o. (wcześniej zależna w 99,99% od BZ WBK S.A.).
- 3) W dniu 28 kwietnia 2016 r. Zwyczajne Zgromadzenie Wspólników podjęło uchwałę o rozwiązaniu spółki Gieldokracja Sp. z o.o. i otwarciu jej likwidacji z dniem 1 maja 2016 r.
- 4) Od 1 października 2016 r. SCB S.A. posiada 50% udziałów w spółce PSA Finance Polska Sp. z o.o. i pośrednio 50% udziałów w spółce PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o. Obie spółki znajdują się pod kontrolą SCB S.A., ponieważ spełniają warunki zawarte w MSSF 10.7.
- 5) SC Poland Consumer 15-1 Sp. z o.o. i S.C. Poland Consumer 16-1 Sp. z o.o. to spółki celowe utworzone w celu przeprowadzenia sekurytyzacji części portfela kredytowego SCB S.A. Udziałowcem każdej z nich jest osoba prawna niepowiązana z Grupą. Spółki znajdują się pod kontrolą SCB S.A., ponieważ spełniają warunki zawarte w MSSF 10.7. odpowiednio od 23 września 2015 r. i 1 sierpnia 2016 r.
- 6) W dniu 31 marca 2016 r. BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.) połączyło się z BZ WBK Asset Management S.A. (BZ WBK AM S.A.) w drodze przejęcia spółki matki (BZ WBK AM S.A.) przez spółkę córkę (BZ WBK TFI S.A.). Współwłaściciele spółki przejmującej, tj. Bank Zachodni WBK S.A. oraz Banco Santander S.A. wchodzi w skład Grupy Santander i posiadają po 50% udziału w kapitale zakładowym spółki. Bank Zachodni WBK S.A. sprawuje kontrolę nad BZ WBK TFI S.A.

## 4. Pozostałe inwestycje kapitałowe

Poniżej zaprezentowano podmioty, w których Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. posiadała udział w wysokości co najmniej 5% kapitału zakładowego lub ogólnej liczby głosów na WZA na dzień 31 grudnia 2017 r. w porównaniu z 31 grudnia 2016 r.

l.p.	Nazwa spółki	Udział akcji w kapitale	Udział akcji w ogólnej liczbie	Udział akcji w kapitale	Udział akcji w ogólnej liczbie
		zakładowym	głosów na WZA	zakładowym	głosów na WZA
		31.12.2017		31.12.2016	
1.	Reliz Sp. z o.o. w upadłości likwidacyjnej	-	-	100,00%	100,00%
	Zakłady Przemysłu Jedwabniczego DOLWIS S.A. w upadłości				
2.	likwidacyjnej	-	-	44,00%	44,00%
3.	Invico S.A. <sup>1)</sup>	21,09%	12,21%	21,09%	12,21%
4.	Krynicki Recykling S.A. <sup>1)</sup>	19,19%	19,19%	19,19%	19,19%
5.	Polski Standard Płatności Sp. z o.o.	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
6.	i3D S.A. <sup>1)</sup>	15,77%	15,77%	15,77%	15,77%
7.	Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.	14,23%	14,23%	14,23%	14,23%
8.	Aviva Powszechne Towarzystwo Emerytalne Aviva BZ WBK S.A.	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
9.	Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
10.	Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
11.	PBG S.A. w upadłości układowej	-	-	7,96%	7,96%
12.	Biuro Informacji Kredytowej S.A.	7,72%	9,22%	7,72%	5,14%
13.	Infosystems S.A. <sup>1)</sup>	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%
14.	Hortico S.A. <sup>1)</sup>	6,39%	6,39%	6,39%	6,39%
15.	AWSA Holland II B.V.	5,44%	5,44%	5,44%	5,44%
16.	Gorzowski Rynek Hurtowy S.A. <sup>1)</sup>	2,47%	6,53%	2,47%	6,53%

1) Spółki z portfela inwestycji kapitałowych BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.

## III. Sytuacja makroekonomiczna w 2017 r.

### Wzrost gospodarczy

Przyspieszenie wzrostu gospodarczego w 2017 r. było znacznie silniejsze niż oczekiwano. Dynamika PKB przekroczyła 5% r/r w IV kwartale i wyniosła 4,6% w całym roku. Motorem wzrostu był bardzo mocny popyt konsumpcyjny, wspierany przez świadczenia w ramach programu 500+, wysoką dynamikę dochodów z pracy, niższą stopę oszczędzania i rekordowo wysoki optymizm wśród gospodarstw domowych. W przyspieszeniu wzrostu PKB miało też swój udział wyjątkowo sprzyjające otoczenie zewnętrzne (solidne żywienie w strefie euro), napędzające polski eksport. Długo oczekiwane ożywienie inwestycji zaczęło się materializować w II półroczu 2017 r., a pod koniec roku wyraźnie przyspieszyło. Polski przemysł i sektor budowlany odnotował wyraźnie wyższy wzrost produkcji niż w 2016 r. Przez większość roku Polsce udawało się utrzymać nadwyżkę salda obrotów bieżących mimo silnego popytu krajowego, który w listopadzie osiągnął rekordowy poziom 0,3% PKB.

### Rynek pracy

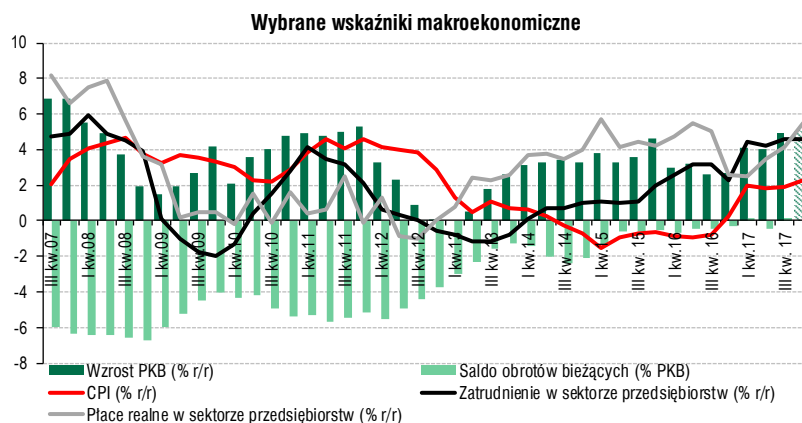
Rynek pracy stał się w 2017 r. „rynkiem pracownika” z szeroko zgłaszanymi przez firmy niedoborami siły roboczej i trudnościami w zapełnianiu wakatów. Z pomocą przyszła rosnąca stopa aktywności zawodowej i jeszcze bardziej nasiloną imigracją do Polski, głównie z Ukrainy. Bezrobocie spadło do rekordowo niskiego poziomu (w listopadzie 6,5% dla stopy bezrobocia rejestrowanego i 4,4% dla stopy bezrobocia liczonej na podstawie badania aktywności zawodowej BAEL). Wysoki poziom aktywności gospodarczej generował silny popyt na pracę co przy ograniczeniach po stronie podaży wywołało wzrost presji płacowej. Obniżenie wieku emerytalnego w październiku nie odbiło się na statystykach zatrudnienia, choć stworzyło ryzyko dalszego ograniczenia dostępnej siły roboczej. Nominalny wzrost płac w sektorze przedsiębiorstw wyniósł w 2017 r. średnio ok. 5,7% r/r, a w samym IV kwartale ok. 7,1% r/r. Jednocześnie dynamika zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw utrzymała się w trakcie roku wokół 4,5% r/r. Wzrost realnego funduszu płac przyspieszył względem 2016 r. pomimo odbicia inflacji.

### Inflacja

Stopa inflacji już w styczniu wzrosła powyżej 1,5% r/r i przez cały rok poruszała się pomiędzy tym poziomem a celem inflacyjnym 2,5% (który został w listopadzie osiągnięty po raz pierwszy od blisko pięciu lat). Średni wskaźnik inflacji w 2017 r. wyniósł 2% r/r. Zmienność wynikała z zachowania cen żywności (zaburzonej przez pogodę podaży krajowych owoców, silnie drożejącego masła i jaj) oraz paliw (przełożenie drożejącej ropy, ale też silny negatywny efekt bazy na koniec roku). Inflacja bazowa po wyłączeniu cen żywności i energii przyspieszyła z 0% r/r do 0,8% w pierwszych miesiącach roku, ale przez resztę roku odchyłała się już tylko nieznacznie od tego poziomu.

### Polityka pieniężna

Rada Polityki Pieniężnej nie zmieniała głównych stóp procentowych w 2017 r., za to podjęła uchwały zmieniające oprocentowanie rezerwy obowiązkowej do 0,50% od początku 2018 r. i obniżające stopę rezerwy obowiązkowej od środków pozyskanych na co najmniej 2 lata do 0% (wejdzie w życie z początkiem marca). Większość RPP wciąż uważa, że obecny poziom stóp, ze stopą referencyjną 1,50%, jest właściwy i sprzyja zarówno realizacji celu inflacyjnego, jak i wspieraniu inwestycji w gospodarce, a także utrzymaniu polskiej gospodarki na ścieżce zrównoważonego wzrostu. W trakcie roku doszło do nasilenia różnic opinii w Radzie. Część członków obawiała się nasilenia inflacji wskutek napiętej sytuacji na rynku pracy oraz niepożądanych skutków ubocznych utrzymywania realnych stóp procentowych na ujemnym poziomie. Jednak pomimo przyspieszania plac inflacja bazowa pozostała stabilna, a skutki uboczne w ocenie Rady nie wystąpiły w skali, która wymagałaby działań.



## Rynek kredytowy i depozytowy

W 2017 r. dynamika depozytów ogółem spowolniła z 8,3% w styczniu do 4,1% w grudniu. Spowolnienie w depozytach wystąpiło zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i wśród gospodarstw domowych. Ogólne tempo wzrostu kredytów było dość stabilne, oscylując wokół 4,5% r/r. Kredyty dla osób prywatnych spowolniły pod koniec roku, głównie ze względu na umocnienie złotego. Jednak – po uwzględnieniu zmian kursów walutowych – utrzymały stabilny wzrost (ok. 4% r/r). Kredyty hipoteczne (oczyszczone ze zmian kursów) nieco przyspieszyły (z 3% r/r na początku roku do ok. 3,5% na koniec), w tym kredyty w złotych rosły w grudniu o 10,6% r/r. Kredyty konsumpcyjne ustabilizowały się w 2017 r. przedziale 7,0-7,5%. W sektorze firm, kredyty inwestycyjne nieco spowolniły (z ponad 16% r/r w połowie roku do ok. 12,5% r/r), a kredyty bieżące przyspieszyły z ok. 4,5% r/r w czerwcu do 8,5% r/r w grudniu.

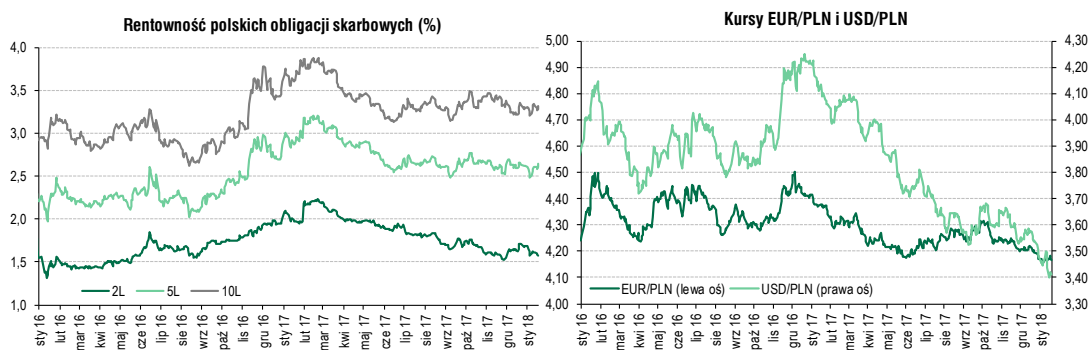
## Rynek finansowy

W 2017 r. na rynkach finansowych przeważał optymizm. Nastroje inwestorów pozostawały pod wpływem następujących czynników: (1) poprawiających się perspektyw gospodarczych na świecie oraz mocniejszego odbicia krajowej gospodarki; (2) działań banków centralnych, w tym Rezerwy Federalnej, która trzykrotnie podniosła stopy procentowe dając wyraz przekonaniu o sile odbicia gospodarczego i jego perspektywach, oraz Europejskiego Banku Centralnego, którego Rada zdecydowała o obniżeniu skali miesięcznych zakupów obligacji; (3) czynników geopolitycznych, w tym przede wszystkim porażce ugrupowań populistycznych w wyborach w Holandii i Francji, co dodało rynkom optymizmu.

Istotny wpływ na notowania złotego i polskich obligacji miały również czynniki wewnętrzne. Znacznie szybszy od oczekiwań wzrost gospodarczy umacniał krajową walutę, a towarzysząca temu poprawa sytuacji fiskalnej (prowadząca do ograniczenia potrzeb pożyczkowych) miała istotny pozytywny wpływ na polskie obligacje. Do spadku rentowności krajowego długu przyczyniła się też wciąż gołębia retoryka Rady Polityki Pieniężnej. Konflikt na linii rząd Polski – Komisja Europejska w kwestii zmian w sądownictwie i uruchomienie procedury z Art. 7 traktatu UE nie miały trwałego wpływu na notowania krajowych aktywów. Pozytywne wyniki gospodarcze oraz wyraźna poprawa w ściągłości podatków prowadząca do znacznie niższego od planu deficytu budżetowego zniwelowały negatywny wpływ generowany przez niepewność odnośnie rozwoju sytuacji politycznej. W 2017 r. główne agencje przestały sugerować możliwość obniżenia perspektywy czy ratingu kredytowego Polski. Zrewidowały w górę swoje prognozy makroekonomiczne i fiskalne dla Polski, a Moody's w maju podniósł perspektywę ratingu A2 Polski z negatywnej na stabilną.

Krzywe rentowności spadły w I połowie 2017 r., a w dalszej części roku pozostały w trendzie bocznym. W ciągu minionego roku, krzywa obligacyjna wystromiła się w wyniku większego spadku rentowności na krótkim końcu (-27 pb) niż na środku (-11 pb) i długim końcu (-17 pb). W przypadku IRS, stawki zakończyły rok powyżej zamknięcia w 2016 – 2-letnia wzrosła o 12 pb, 5-letnia o 13 pb, a 10-letnia o 6 pb. W efekcie, spready asset swap zawężyły się o 20-40 pb. Inne miary premii za ryzyko też spadły – 10-letni spread niemieckich papierów rządowych obniżył się o 50 pb, a 5-letni CDS o 24 pb. W 2017 r. złoty był drugą najmocniejszą walutą z rynków wschodzących do euro, dolara, franka i funta. W ciągu roku, kurs EUR/PLN spadł o 5,7% (do 4,17 z 4,42), USD/PLN spadł o 17% (do 3,48 z 4,18, kluczowy wpływ miały wzrosty EURUSD), CHF/PLN obniżył się o 13% (do 3,57 z 4,12, trend wspierały wzrosty EUR/CHF), a GBP/PLN o ok. 10% (do 4,70 z 5,14, również dzięki osłabieniu funta na świecie pod wpływem niepewności odnośnie do warunków wyjścia Wielkiej Brytanii z UE).





## Rynek giełdowy

W 2017 r. wszystkie indeksy giełdowe zyskały na wartości. Jednak w przypadku głównych barometrów WIG i WIG20 wzrosty (odpowiednio o 23% i 26%) były przede wszystkim odrabianiem strat po nieudanym 2016 r. i powrotem do poziomów sprzed dwóch lat. W przypadku indeksu mWIG40 odzwierciedlającego kondycję średnich spółek, który zyskał blisko 15%, można mówić o wyhamowaniu dynamiki wcześniejszych silnych wzrostów. Natomiast dla najmniejszych spółek był to najmniej udany okres, a symbolicznie dodatni bilans sWIG80 (+2,4%) to przede wszystkim zasługa grudniowego skoku indeksu, który zniwelował wielomiesięczny spadek.

Pozytywny klimat inwestycyjny, który z niewielkimi przerwami utrzymywał się na światowych rynkach przez cały miniony rok, wspierał stronę popytową warszawskiego parkietu. Napływ kapitału w różne segmenty rynku miał jednak charakter selektywny, co potwierdzają podane wcześniej statystyki. Głównymi argumentami wspierającymi posiadaczy akcji był utrzymujący się solidny wzrost gospodarczy Polski i czołowych gospodarek świata, na czym skorzystała nie tylko GPW, ale i polski złoty, najsilniejszy od blisko dwóch lat. Polska polityka miała ograniczony wpływ na koniunkturę giełdową mimo sporu społecznego utrzymującego się w przestrzeni publicznej. Utrzymujący się w skali globalnej niski poziom awersji do ryzyka oraz wyczekiwanie na pozytywne skutki reform podatkowych nowego amerykańskiego prezydenta skutecznie niwelowały wpływ napięć politycznych na Bliskim Wschodzie i na półwyspie koreańskim oraz zaostrzenie polityki monetarnej przez amerykański Fed.

## Otoczenie prawne sektora bankowego

W 2017 r. weszły w życie następujące akty prawne mające wpływ na sektor bankowy w Polsce:

Akt prawny	Data wejścia w życie	Cel inicjatywy ustawodawczej	Wybrane regulacje oddziałujące na sektor bankowy
Ustawa o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich	10.01.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementacja do prawa krajowego unijnego pakietu legislacyjnego dot. pozasądowego rozwiązywania sporów konsumenckich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postępowanie w sprawie pozasądowego rozwiązywania sporów konsumenckich prowadzone jest nieodpłatnie dla konsumentów.</li> <li>Prezes UOKiK monitoruje działalność podmiotów uprawnionych do pozasądowego rozwiązywania sporów konsumenckich.</li> </ul>
Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy – kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw	18.01.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacja rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego procedurę europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym.</li> <li>Ułatwienie transgranicznego dochodzenia wierzytelności w sprawach cywilnych i handlowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Europejskie nakazy zabezpieczenia na rachunku bankowym – wydane w państwach członkowskich Unii Europejskiej – są tytułami zabezpieczenia w RP stanowiącymi podstawę wszczęcia postępowania wykonawczego.</li> <li>Na żądanie Ministra Sprawiedliwości banki zobowiązane są do udzielenia informacji stanowiących tajemnicę bankową w zakresie niezbędnym do wykonywania procedury europejskiego nakazu zabezpieczenia na rachunku bankowym.</li> </ul>

Akt prawny	Data wejścia w życie	Cel inicjatywy ustawodawczej	Wybrane regulacje oddziałujące na sektor bankowy
Rozporządzenie MRIF z dnia 6 marca 2017 r. ws. systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewn., polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewn. w bankach	1.05.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzupełnienie transpozycji do polskiego prawa przepisów dyrektywy CRD IV (m.in. dalsze ograniczenia w zakresie przyznawania i wypłaty zmiennych składników wynagrodzeń dla pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka banku).</li> <li>• Realizacja wytycznych Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego dotyczących prawidłowej polityki wynagrodzeń.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozporządzenie obejmuje następujące zagadnienia: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ system zarządzania ryzykiem,</li> <li>✓ polityka wynagrodzeń,</li> <li>✓ system kontroli wewnętrznej,</li> <li>✓ procedura anonimowego zgłaszania naruszeń prawa oraz obowiązujących naruszeń w Banku procedur i standardów etycznych,</li> <li>✓ szacowanie i stałe utrzymywanie kapitału wewnętrznego,</li> <li>✓ zasady zarządzania ryzykiem płynności i finansowania.</li> </ul> </li> </ul>
Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o zmianie ustawy Kodeks Karny oraz niektórych innych ustaw	27.04.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokonanie zmiany w Ustawie Prawo Bankowe wzmacniającej efektywność mechanizmów służących pozbawianiu sprawców przestępstw korzyści osiągniętych z popełnienia czynów zabronionych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uproszczono sposób zasięgnięcia przez instytucje wskazane w art. 105 prawa bankowego informacji niezbędnych do zwalczania prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu.</li> <li>• Wprowadzono uprawnienie prokuratora do wstrzymania – w drodze postanowienia – określonej transakcji lub dokonania blokady środków na rachunku bankowym.</li> </ul>
Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o wymianie informacji podatkowych z innymi państwami	4.04.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementacja do polskiego porządku prawnego dyrektywy ws. obowiązkowej automatycznej wymiany informacji w dziedzinie opodatkowania.</li> <li>• Wprowadzenie regulacji umożliwiających automatyczną wymianę informacji podatkowych z innymi niż unijne państwami w oparciu o procedury Common Reporting Standard (CRS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banki zostały zaliczone do instytucji raportujących i jako takie zobowiązane są do stosowania: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ procedury należytej staranności – identyfikowanie tzw. rachunków raportowanych (tj. depozytowych i powierniczych), których posiadaczami są rezydenci podatkowi państw, z którymi Polska lub UE zawarła porozumienie w sprawie automatycznej wymiany informacji o rachunkach raportowanych;</li> <li>✓ procedury sprawozdawczej – przekazywanie Szeftowi Krajowej Administracji Skarbowej informacji o rachunkach za okres roku kalendarzowego.</li> </ul> </li> </ul>
Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o kredycie hipotecznym oraz nadzorze nad pośrednikami kredytu hipotecznego i agentami	22.07.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustawa <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wdraża postanowienia dyrektywy w zakresie zasad reklamowania, oferowania i zaciągania kredytów hipotecznych.</li> <li>✓ reguluje zasady i tryb zawierania umów o kredyt hipoteczny oraz prawa i obowiązki kredytodawcy kredytu hipotecznego, pośrednika/agenta w zakresie informacji udzielanych przed zawarciem umowy kredytowej oraz prawa i obowiązki konsumenta, kredytodawcy, pośrednika/agenta w związku z zawartą już umową.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kredyt hipoteczny udzielany jest wyłącznie w walucie, w której klient uzyskuje większość dochodów.</li> <li>• Sprzedaż wiązana jest zakazana, ale dopuszczalna jest sprzedaż łączona, tzw. cross-sell.</li> <li>• Umożliwiono klientom przedterminową spłatę (częściową lub całkowitą) w trakcie trwania umowy.</li> <li>• Zdefiniowano obowiązki informacyjne banku/pośrednika wobec klienta przed zawarciem umowy o kredyt hipoteczny.</li> <li>• Szczegółowo określono procedurę udzielania kredytu hipotecznego i zawierania umowy o kredyt hipoteczny.</li> <li>• Wszystkich pracowników zajmujących się kredytami hipotecznymi objęto obowiązkowymi szkoleniami zakończonymi egzaminem.</li> </ul>
Ustawa z dnia 21.04.2017 r. o roszczeniach o naprawienie szkody wyrządzonej przez naruszenie prawa konkurencji	27.06.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie zasad odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez naruszenie prawa konkurencji oraz zasad dochodzenia roszczeń o naprawienie szkody w postępowaniu cywilnym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przepisy ustawy zasadniczo stosuje się do roszczeń ws. naruszenia konkurencji po wejściu w życie ustawy, niemniej w ograniczonym zakresie może ona objąć powództwa wytoczone po jej wejściu w życie, a dotyczące antykonkurencyjnej praktyki sprzed tego okresu.</li> <li>• Prawomocna decyzja UOKiK o uznaniu praktyki za ograniczającą konkurencję (lub prawomocny wyrok sądowy w tym zakresie) wiąże sąd w postępowaniu cywilnym o naprawienie szkody.</li> </ul>
Ustawa z dnia 30.11.2016 r. o zmianie ustawy o usługach płatniczych oraz niektórych innych ustaw	8.02.2017 (w odniesieniu do większości przepisów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzenie do polskiego prawa wymogów rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ws. opłat interchange w odniesieniu do kartowych transakcji płatniczych oraz w dyrektywie ws. porównywalności opłat związanych z rachunkami płatniczymi, przenoszenia rachunku płatniczego oraz dostępu do podstawowego rachunku płatniczego.</li> <li>• Zwiększenie poziomu ubankowienia społeczeństwa poprzez wzrost liczby ofert usług płatniczych dostępnych dla konsumentów oraz poprawę ich jakości i przejrzystości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okres dostosowawczy banków w zakresie niektórych obowiązków (oferowanie podstawowego rachunku płatniczego, przenoszenie rachunków, przekazywanie dokumentu dotyczącego opłat przed zawarciem umowy o usługę powiązaną z rachunkiem płatniczym oraz zestawienia opłat za usługi powiązane) trwa do 8.08.2018 r.</li> </ul>

## IV. Strategia rozwoju

### 1. Misja, wizja, wartości i cele strategii na lata 2018-2020

#### Strategia Banku Zachodniego WBK S.A. i niebankowych spółek zależnych

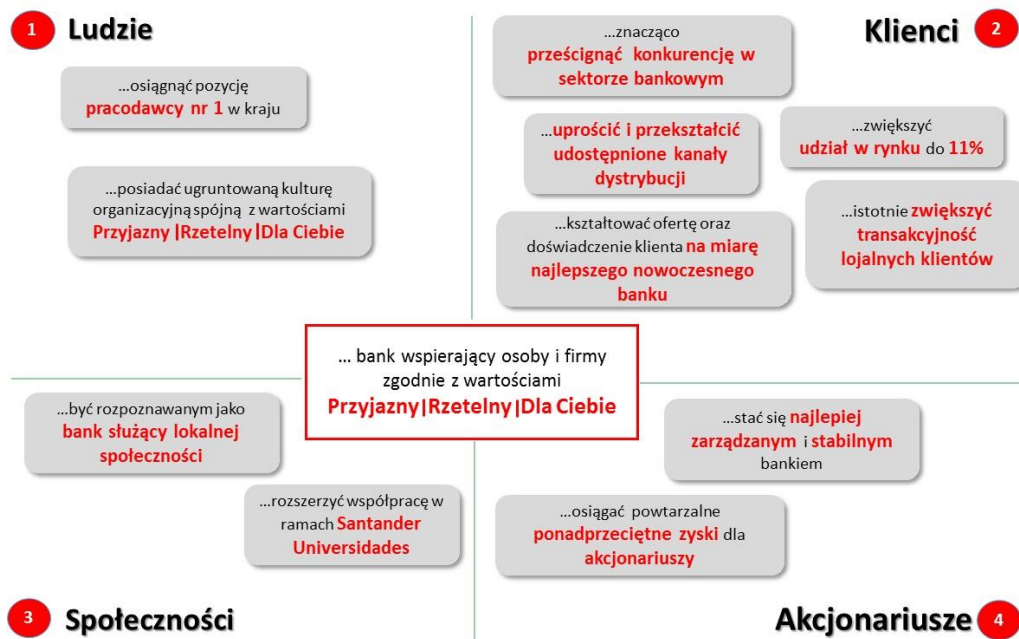
Ze względu na dynamikę i złożoność zmian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym, strategia Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. poddawana jest systematycznej weryfikacji, co zapewnia szybką reakcję na pojawiające się trendy rynkowe. Zaktualizowana w 2017 r. trzyletnia strategia na lata 2018-2020 przewiduje transformację Banku i koncentruje się na takich obszarach jak: transformacja biznesowa, transformacja modelu biznesowego, transformacja cyfrowa, CRM i zarządzanie treścią (CRM Content Management) oraz centralne zarządzanie danymi. Jednocześnie stanowi kontynuację dotychczasowych działań zgodnie z przyjętymi wartościami i założeniami. Promuje klientocentryczną orientację w zarządzaniu biznesem, najwyższą jakość obsługi i oferty produktowej, efektywność w działaniu, prostotę, przejrzystość, innowacyjność oraz kulturę organizacyjną wzmacniającą zaangażowanie i motywację pracowników. Efekty podejmowanych działań powinny zapewnić Bankowi reputację najlepszej instytucji finansowej w obsłudze klientów detalicznych i biznesowych oraz pozycję najbardziej atrakcyjnego pracodawcy na rynku bankowym.



Strategiczna wizja zakłada, że Bank Zachodni WBK S.A.:

- Będzie wiodącym Bankiem pod względem jakości obsługi, skoncentrowanym na potrzebach i oczekiwaniach klientów.
- Będzie rozwijać w trybie ciągłym produkty, usługi i rozwiązania wsluchując się w potrzeby klienta i antycypując je.
- Zbuduje długoterminowe relacje z klientami oparte na zaufaniu, lojalności i podnoszeniu poziomu zadowolenia klientów.
- Unowocześni obsługę poprzez transformację cyfrową obejmującą kompletne cykle procesów (od rozpoczęcia do zakończenia) oraz zmianę modelu działania na bardziej efektywny i mniej kapitałochłonny.
- Wykreuje środowisko pracy wzmacniające zaangażowanie pracowników poprzez współpracę, komunikację oraz inicjatywy oddolne powstające we wszystkich jednostkach Banku.
- Prześcignie tempo wzrostu konkurencji.
- Stanie się najlepszym Bankiem dla klientów detalicznych i biznesowych, zasługującym na niezachwianą lojalność pracowników, klientów, akcjonariuszy i społeczności lokalnej.

Misja i wizja Banku przekładają się na konkretne działania w odniesieniu do najważniejszych grup interesariuszy. Poniżej zaprezentowano cele Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na lata 2018-2020 zorientowane na pracowników, klientów, społeczności i akcjonariuszy.



Fundament kultury organizacyjnej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. i Banco Santander S.A. tworzą wartości zawarte w hasle „Przyjazny, rzetelny, dla Ciebie”.



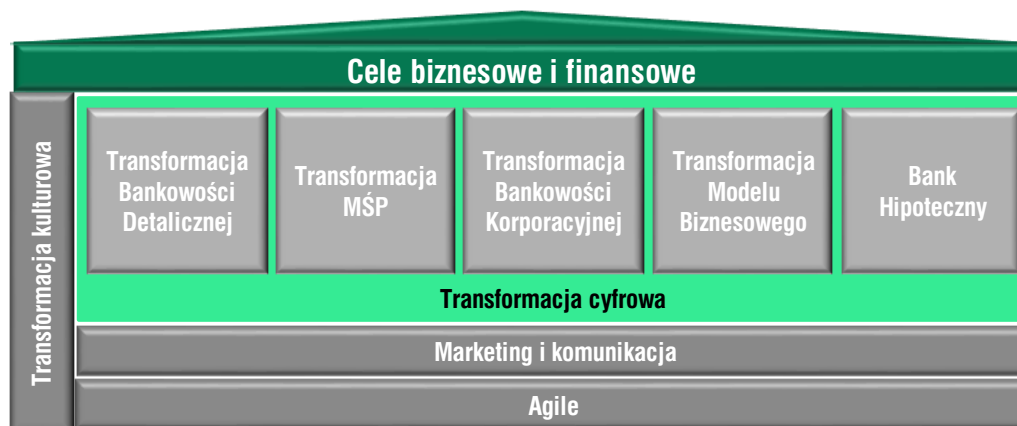
Ogólne założenia planu finansowego na lata 2018-2020:

- Wzrost porównywalnego zysku netto.
- Pozytywne trendy rozwojowe w zakresie dochodów odsetkowych i prowizji.
- Rygorystyczne zarządzanie kosztami, skutkujące obniżeniem wskaźnika koszty/dochody.
- Rosnąca jakość portfela kredytowego.
- Wzrost średnich aktywów ważonych ryzykiem w tempie wolniejszym niż należności kredytowe.

## 2. Kluczowe programy strategiczne Banku Zachodniego WBK S.A.

### Transformacja Banku

Chcemy być najlepszym bankiem w Polsce, cenionym przez klientów za najwyższą jakość usług i efektywność działania, zawsze o krok przed konkurentami.



Transformacja strategiczna obejmuje szereg programów strategicznych. Są to w szczególności:

- **Transformacja biznesowa**

Transformacja biznesowa przewiduje działania w zakresie Bankowości Detalicznej, MŚP oraz Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej. Koncentruje się na tworzeniu modelu biznesowego zapewniającego budowanie pozytywnych doświadczeń klientów, upraszczanie oferty produktowej, optymalizowanie procesów i polityk cenowych oraz nowej strategii dystrybucji. W 2017 r. wypracowano m.in. nową segmentację klientów oraz nowy model oddziałów w bankowości detalicznej, które będą wdrażane w 2018 r. Zmieniony został model dystrybucji dla większych przedsiębiorstw z segmentu MŚP. Wprowadzono ponadto szereg usprawnień w procesie kredytowym, zarówno dla klientów MŚP, jak i korporacyjnych.

- **Transformacja modelu biznesowego**

Transformacja modelu biznesowego zorientowana jest przede wszystkim na zwiększanie efektywności organizacji. W ramach programu Bank kontroluje nakłady inwestycyjne i koszty operacyjne, optymalizuje proces zarządzania nieruchomościami i siecią oddziałów, ogranicza złożoność organizacyjną, eliminuje duplikujące się funkcje, wykorzystuje synergie między różnymi obszarami Banku, szacuje i monitoruje korzyści płynące z transformacji.

- **Transformacja cyfrowa**

Program transformacji cyfrowej realizuje inicjatywy mające na celu doskonalenie obsługi klientów, wypracowywanie kompleksowych rozwiązań i ich udostępnianie we wszystkich kanałach w dogodnym dla klienta miejscu i czasie. Polegają one głównie na upraszczaniu procesów, dostosowywaniu ich do potrzeb klientów, wprowadzaniu zdalnych rozwiązań dla nowych produktów, rozszerzaniu obsługi posprzedażowej oraz tworzeniu nowych narzędzi dla doradców, w tym rozwój CRM z wykorzystaniem narzędzi Business Intelligence.

- ✓ **Cyfryzacja procesów**

W 2017 r. wprowadzono do oferty nowe konto osobiste Konto Jakiej Chce z innowacyjną ofertą dzięki której klient sam wybiera i dopasowuje usługi z których chce korzystać. Wdrożono nowy proces kredytowy dla klientów prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą z pełną możliwością wnioskowania i uzyskania kredytu on-line. Dla klientów korporacyjnych wdrożono w części lokalizacji system, który automatyzuje proces kredytowy od momentu jego zainicjowania do podjęcia decyzji kredytowej, co skraca czas podejmowania decyzji kredytowej. Kontynuowane są prace nad nowym procesem kredytowym, automatyzacją zdalnych procesów posprzedażowych oraz dalszym rozszerzeniem dostępnych funkcjonalności w ramach Konta Jakiej Chce.

✓ **Rozwój bankowości internetowej, mobilnej i telefonicznej**

W 2017 r. wprowadzono szereg udogodnień dla klientów w ramach programu rozwoju bankowości internetowej, mobilnej i telefonicznej. W serwisie mobilnym udostępniono sprzedaż kolejnych produktów kredytowych, rozszerzono szybki podgląd rachunków, udostępniono bardziej ergonomiczną i wydajną aplikację. Wprowadzono funkcjonalność zarządzania kartami płatniczymi, w tym zastrzeżenie kart oraz alerty w postaci powiadomień (tzw. push). W bankowości internetowej uruchomiono sprzedaż kolejnych produktów, udostępniono nową skrzynkę pocztową, wdrożono formularze obsługi posprzedażowej dla produktów kredytowych. Wprowadzono innowacyjną na polskim rynku możliwość zakładania kont on-line z wykorzystaniem wideoweryfikacji.

✓ **Program Rozwoju CRM**

W celu skuteczniejszego informowania oraz przekazywania klientom przygotowanych dla nich ofert – w ramach Programu Rozwoju CRM – wprowadzono możliwość wysyłania zdefiniowanych wiadomości SMS oraz e-mail bezpośrednio z systemu CRM. Doradcy klientów uzyskali dostęp do szerszej gamy ofert dla klientów, generowanych w różnych przedziałach czasowych. Zaawansowane modele analityczne pozwoliły na dobór produktów i usług Banku najlepiej odpowiadających bieżącym potrzebom klientów.

✓ **Rozwój platformy iBiznes24**

Program rozwoju platformy iBiznes24 ma ją przekształcić w wiodącą platformę dla klientów korporacyjnych. W ramach programu równolegle rozwijane są trzy aplikacje dla klientów: iBiznes24 internet, iBiznes24 mobile oraz iBiznes24 connect. W 2017 r. wdrożono szereg funkcjonalności ułatwiających korzystanie z platformy przez klientów dotyczących m.in. akceptacji transakcji, logowania, kontaktu z helpdesk, nowej szaty graficznej. Równolegle cały czas prowadzone są prace w celu zachowania i rozwoju najwyższych standardów bezpieczeństwa.

✓ **Rozwój ubezpieczeń (4Sure)**

Program strategiczny 4Sure wspiera rozwój ubezpieczeń w celu zwiększenia penetracji ubezpieczeń wśród klientów indywidualnych i MŚP, wzrostu udziału kanałów cyfrowych w sprzedaży ubezpieczeń i poprawy satysfakcji klientów z tytułu posiadania produktów ubezpieczeniowych. W 2017 r. wprowadzono m.in. nowe oferty ubezpieczeń: Locum we wszystkich kanałach dystrybucji oraz Plan B w Multikanalowym Centrum Komunikacji.

● **Komunikacja i marketing**

Marketing i komunikację wzmocnia siła marki Banku Zachodniego WBK S.A. poprzez przekazy oparte na wartościach i emocjach. W 2017 r. wprowadzono nową obietnicę marki „Bankujesz jak chcesz”.

● **Transformacja kulturowa**

Niezwykle istotne znaczenie dla powodzenia wszystkich wprowadzanych zmian ma realizowana równolegle transformacja kulturowa, która obejmuje:

- kształtowanie kompetencji przywódczych i pracę nad rozwojem pracowników i zespołów,
- realizację celów strategicznych i codziennych zadań zgodnie z wartościami „Przyjazny | Rzetelny | dla Ciebie”,
- budowanie zaangażowania pracowników i kreowanie wizerunku Banku jako najlepszego pracodawcy na rynku.

● **Bank hipoteczny**

Inicjatywa zakłada powołanie banku hipotecznego jako osobnego podmiotu w Grupie Banku Zachodniego WBK S.A. wyspecjalizowanego w obszarze kredytów hipotecznych.

● **Transformacja Agile**

W związku z koniecznością ciągłego dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego oraz oczekiwań klientów Bank rozpoczął prace nad wdrożeniem nowego modelu pracy z zastosowaniem metodologii Agile („zwinnej”). Transformacja w kierunku „zwinnych” metod współpracy ma na celu skrócenie czasu wprowadzania produktów na rynek, poszukiwania i testowania nowych innowacyjnych rozwiązań oraz ciągłe podnoszenie zadowolenia klientów. Nowa metodologia wymaga zmiany obecnego modelu działania i odejścia od złożonych struktur na korzyść małych interdyscyplinarnych zespołów rozumiejących potrzeby klientów i potrafiących szybko i efektywnie wdrażać nowe rozwiązania.

Proces wdrażania poszczególnych programów zmian nadzoruje Biuro Transformacji Strategicznej podlegające bezpośrednio Prezesowi oraz Przewodniczącemu Rady Nadzorczej.



## Strategia Santander Consumer Banku S.A.

Podstawowym celem strategicznym Santander Consumer Banku S.A. na lata 2018–2020 jest umocnienie pozycji biznesowej i wizerunkowej Banku jako nowoczesnej, bezpiecznej i przyjaznej dla klientów instytucji finansowej z silną bazą kapitałową, zunifikowaną w skali Grupy Santander strukturą i kulturą zarządzania, co zapewni mu czołowe miejsce na rynku consumer finance.

Poniżej podsumowano strategię Banku SCB S.A. w najważniejszych obszarach:

### Finansowanie rynku samochodowego

- Ulepszenie oferty produktowej i dynamiczny wzrost działalności leasingowej.
- Stabilny wzrost wolumenu kredytów na nowe samochody poprzez zwiększanie liczby aktywnych dilerów.
- Dynamiczny wzrost wolumenu kredytów na samochody używane poprzez zdalne kanały dystrybucji i dedykowaną strukturę sprzedaży.
- Pozyskiwanie nowych partnerów oraz współpraca ze spółkami PSA.

### Consumer finance

- Utrzymanie wysokiego wolumenu kredytów gotówkowych, rozszerzenie oferty dla „nowego profilu” klienta.
- Stabilny poziom wolumenu kredytów ratałnych przy ograniczaniu sprzedaży w kanałach o niższej rentowności.
- Sprzedaż online kredytów gotówkowych oraz kredytów ratałnych.
- Pozyskiwanie nowych klientów dla kart partnerskich (co-branding).
- Rozwój płatności mobilnych i oferty e-commerce.
- Wejście w segment DIY ("zrób to sam") w zakresie kredytów ratałnych.
- Rozwój biznesu DIGI (cyfrowego).

### Źródła finansowania

- Stabilna baza depozytowa.
- Finansowanie bieżącej działalności poprzez emisję własnych papierów wartościowych i sekurytyzację.
- Zdywersyfikowana struktura finansowania.
- Utrzymywanie LCR > 100%.

### IT i operacje

- Wsparcie IT dla rozwoju kanałów dystrybucji, głównie kanałów zdalnych.
- Infrastruktura i rozwój technologii mobilnych.
- Optymalizacja i upraszczanie procesów.

### Zarządzanie ryzykiem, kosztami, finansami i pozostałe

- Stabilny poziom ryzyka, w tym stabilny poziom kredytów niepracujących oraz wysoki wskaźnik pokrycia rezerwami.
- Doskonałość operacyjna: optymalizacja struktury oddziałów, realokacja Contract Center, przegląd rozpiętości kierowania.
- Realizacja projektu digitalizacji w obszarach: DIGI biznes, DIGI proces, wsparcie DIGI.
- Monitorowanie głównych wskaźników rentowności i rozwoju organizacji.
- Utrzymanie bezpiecznej pozycji kapitałowej, zgodnie z wymogami CRR i nadzorczymi.

## V. Zasoby ludzkie i kultura organizacji

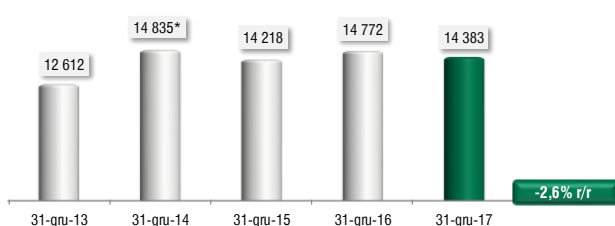
### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### Kadry

Na dzień 31 grudnia 2017 r. stan zatrudnienia w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 14 383 etaty (14 772 etaty na 31 grudnia 2016 r.), w tym kadry Banku Zachodniego WBK S.A. liczyły 11 291 etatów (11 733 etaty na 31 grudnia 2016 r.), a kadry Grupy SCB S.A. 2 664 etaty (2 637 etatów na 31 grudnia 2016 r.).

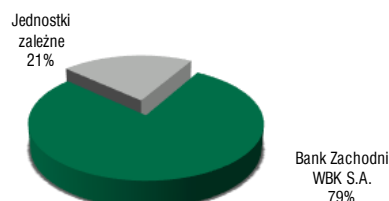
Powstały w skali roku spadek zatrudnienia w Grupie o 389 etatów to efekt kontynuacji transformacji modelu biznesowego Banku w kierunku szerszego zastosowania zaawansowanych technologii, dynamicznego rozwoju funkcjonalności zdalnych kanałów dystrybucji i postępującej migracji klientów do nowych rozwiązań. Zgodnie z ww. kierunkami rozwoju biznesu zatrudnienie w bankowości oddziałowej systematycznie malało, natomiast wybrane obszary wsparcia wzmacniały obsadę kadrową. Wszystkie zmiany realizowane były przy maksymalnym wykorzystaniu naturalnej fluktuacji pracowników Banku, z uwzględnieniem potrzeb biznesowych i uwarunkowań rynkowych.

Zatrudnienie w Grupie BZ WBK S.A. w latach 2013-2017 (w etatach)



\* Zatrudnienie Grupy BZ WBK S.A. zawiera po raz pierwszy kadry Grupy SCB S.A. w związku z nabyciem przez BZ WBK S.A. kontrolnego pakietu akcji SCB S.A. w dniu 1.07.2014 r.

Struktura zatrudnienia w Grupie BZ WBK S.A. na 31.12.2017 r.



#### Strategia zarządzania zasobami ludzkimi

Strategia Pionu Partnerstwa Biznesowego – odpowiedzialnego za zarządzanie kadrami w Banku Zachodnim WBK S.A. – formułuje następującą misję i cele.



Pion Partnerstwa Biznesowego buduje przyjazne środowisko pracy i dba o jak najlepsze doświadczenia pracownika w oparciu o:

- wdrażanie kultury organizacyjnej zgodnie z wartościami i zachowaniami Przyjazny | Rzetelny | Dla Ciebie,
- przejrzystą i konkurencyjną politykę wynagrodzeń, doceniającą wiedzę, doświadczenie, kompetencje i postawę pracownika oraz efektywne systemy motywacyjne i świadczenia dodatkowe,
- niezawodną realizację obowiązków HR, m.in. w zakresie obsługi kadrowo-płacowej, zobowiązań finansowych wobec pracowników i regulatorów,
- kształtowanie relacji pracowniczych w Banku poprzez sprawne działania interwencyjne i ich analizę, podejmowanie działań prewencyjnych oraz działania edukacyjne mające na celu promowanie postaw etycznych w organizacji,
- budowanie wizerunku pracodawcy uwzględniającego Employer Value Proposition, spójnego z postrzeganiem go przez obecnych pracowników,
- efektywne modele rekrutacyjne i programy adaptacyjne dostosowane do różnych grup pracowników,
- rozwój menedżerów i specjalistów realizowany poprzez tworzenie modeli rozwoju, ścieżek karier, etc.,
- zapewnienie ciągłości wiedzy i zarządzanie talentami poprzez tworzenie planów sukcesji i realizację planów rozwoju,
- udział w budowaniu podejścia klientocentrycznego.

Pozycję najlepszej instytucji bankowej na rynku zapewnią Bankowi działania zorientowane na wzmacnianie przywództwa i transformację kulturową.



Bank promuje model przywództwa oparty na wartościach korporacyjnych, postawie „przewodzenia przez przykład” oraz doskonaleniu kompetencji liderów. Transformacja kulturowa, stanowiąca fundament wszystkich zmian w Banku, wspiera wizerunek pracodawcy (wewnątrz i na zewnątrz organizacji), a także rozwój i zaangażowanie pracowników. Efektywność obu tych obszarów wpływa pozytywnie na doświadczenia pracowników i przyjazne środowisko pracy.

Wizerunek pożądanego pracodawcy	Zaangażowanie	Rozwój
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wizerunek pożądanego pracodawcy zapewnia stały dopływ utalentowanych osób do pracy w BZ WBK S.A.</li><li>• Model rekrutacji i adaptacji nowych pracowników jest stale modyfikowany odpowiednio do zmieniających się warunków.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bank pogłębia zaangażowanie pracowników, dbając o ich potrzeby na każdym etapie życia zawodowego.</li><li>• W trybie ciągłym doskonalone są procesy kadrowe związane z rekrutacją, wdrażaniem, adaptacją, rozwojem, szkoleniami i finalizowaniem współpracy.</li><li>• Realizowane rokrocznie badanie zaangażowania określa poziom zaangażowania wśród pracowników, diagnozuje obszary ewentualnych zmian i przyspiesza dalsze postępy.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nacisk na inicjatywy szkoleniowe i rozwojowe kierowane do ekspertów i menedżerów (m.in. zarządzanie przez cele, badanie 270° i 360°, kafeterie opcji rozwojowych, programy talentowe, działania szkoleniowe).</li></ul>

## Elementy polityki kadrowej

### Rekrutacja

Bank Zachodni WBK S.A. pozyskuje pracowników w oparciu o zasoby wewnętrzne i rynek pracy, korzystając z metod i źródeł rekrutacji adekwatnych do profilu wakującego stanowiska (rekrutacja wewnętrzna, Program Poleceń, firmy zewnętrzne, wyspecjalizowane media społecznościowe, praktyki i staże, targi pracy, wydarzenia organizowane przez uczelnie wyższe, koła naukowe i biura karier). Pracownikom Banku przysługuje pierwszeństwo udziału w procesach rekrutacji wewnętrznej prowadzonej w Banku Zachodnim WBK S.A. oraz w spółkach Grupy SCB S.A., co rozszerza ich możliwości rozwoju i wspiera budowanie indywidualnych ścieżek kariery. Podstawowym kryterium selekcji kandydatów jest zgodność z wymaganym profilem stanowiska pod względem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, motywacji i osobowości, a także dopasowania do kultury organizacyjnej. Wszystkie osoby zaangażowane w proces rekrutacji zobowiązane są do stosowania zasad etyki wynikających z Kodeksu Pracy oraz regulaminów wewnętrznych, a w szczególności zapisów dotyczących poufności i zakazu dyskryminacji.

Program poleceń pracowniczych Banku Zachodniego WBK S.A. włącza pracowników w proces rekrutacji, zachęcając do rekomendowania kandydatów na wakujące stanowiska pracy. System umożliwia dotarcie do większego grona osób, które są zainteresowane podjęciem pracy w Banku oraz dysponują odpowiednimi kompetencjami, predyspozycjami i motywacją.

Narzędziem wspierającym proces rekrutacji jest też Program Praktyk i Staży Banku Zachodniego WBK S.A. prowadzony we współpracy z uczelniami wyższymi na terenie kraju, który pozyskuje młodych, wykształconych i uzdolnionych pracowników.

### Zarządzanie wynikami pracy

W styczniu 2017 r. wdrożony został nowy proces zarządzania celami, który wspiera rozwój pracowników i promuje zachowania w duchu wartości „Przyjazny | Rzetelny | Dla Ciebie”. Cechuje go elastyczność (dopuszcza możliwość modyfikowania celów odpowiednio do zmieniających się warunków działania) oraz efektywność komunikacyjna (usprawnia i ułatwia komunikację między pracownikami i przełożonymi dzięki większej częstotliwości spotkań, systematycznej wymianie informacji zwrotnej oraz szerokiemu wsparciu systemu HRup!). W nowym systemie indywidualne wyniki (ocenione w dwóch wymiarach: CO i JAK) są ściśle powiązane z wysokością premii. Wdrożenie nowego procesu i narzędzia informatycznego poprzedziły szeroko zakrojone działania przygotowawcze, m.in. warsztaty dla całej kadry menedżerskiej banku.

### System wynagrodzeń i motywacyjny

Uchwałą Zarządu Banku (74/2017 z dnia 20 kwietnia 2017 r.) i Rady Nadzorczej (41/2017 z dnia 17 maja 2017 r.) wprowadzona została nowa „Polityka wynagrodzeń Grupy Banku Zachodniego WBK S.A.”, obejmująca swym zakresem pracowników Banku i spółek zależnych, włącznie z osobami zajmującymi stanowiska kierownicze i członkami Zarządu. Jest ona spójna z polityką wynagrodzeń Grupy Santander, wytycznymi EBA dotyczącymi prawidłowej polityki wynagrodzeń (EBA/GL/2015/22) oraz Rozporządzeniem Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego (Dz.U. 2017 poz. 637 z dnia 6 marca 2017).

Zapisy nowej polityki wynagrodzeń m.in. definiują kwestie premiowania pracowników sprzedażowych, identyfikacji i premiowania pracowników mających istotny wpływ na profil ryzyka Grupy, wynagradzania pracowników jednostek kontrolnych oraz stosowania klauzul malus (zasady identyfikacji, oceny i przeglądu ex-post wyników wymagających zastosowania korekty wynagrodzenia zmiennego pracowników, których działania mogą wywierać istotny wpływ na profil ryzyka Grupy).

Polityka wynagrodzeń Grupy Banku jest spójna z interesami kluczowych grup interesariuszy: akcjonariuszy, pracowników, klientów oraz społeczności lokalnych oraz promuje zachowania zgodne z wartościami korporacyjnymi.

### Wynagrodzenie zasadnicze

Podstawę wynagrodzenia w Banku Zachodnim WBK S.A. stanowi wynagrodzenie zasadnicze będące wypadkową wykonywanej funkcji, zakresu odpowiedzialności oraz kwalifikacji i doświadczenia. Bank dokonuje wyceny poszczególnych stanowisk, dbając o utrzymanie konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe. Ze względu na dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy, obowiązujący w Banku system wynagrodzeń jest okresowo weryfikowany w zakresie podejścia do pokrewnych grup stanowisk, poziomów odniesienia i dyspersji przestrzennej, opierając się na raportach płacowych wiodących firm doradczych oraz danych Głównego Urzędu Statystycznego. Ostatni kompleksowy przegląd wynagrodzeń zasadniczych przeprowadzony został w 2016 r. i zakończył się regulacją wynagrodzeń pracowników Banku Zachodniego WBK S.A. z dniem 1 grudnia 2016 r.

W zakresie wynagrodzeń zasadniczych polityka w odniesieniu do osób, których działalność zawodowa ma istotny wpływ na profil ryzyka Banku nie odbiega od regulacji obowiązujących pozostałych pracowników.

## Zmienne składniki wynagrodzenia

Funkcjonujące w Banku systemy premiowania podnoszą poziom motywacji pracowników i wspierają realizację celów strategicznych wyznaczonych przez organizację. Są ściśle powiązane z wynikami osiąganymi przez Bank, poszczególne jednostki oraz indywidualnych pracowników, którzy poddawani są cyklicznej ocenie pod kątem efektywności pracy, realizacji wyznaczonych celów, prezentowanej postawy i poziomu zaangażowania.

Wynagrodzenie zmienne zależy od schematu premiowego, pod który podlega dany pracownik (m.in. zasady premiowania dla pracowników sprzedażowych i wsparcia). Poszczególne schematy różnią się pomiędzy sobą kryteriami decydującymi o uruchomieniu premii, a także dopuszczalnym poziomem premii i częstotliwością wypłat. O uruchomieniu wypłat z danego schematu decyduje osiągnięcie zdefiniowanych celów finansowych (dynamika lub wartość zysku brutto lub zysku netto) oraz odpowiedniego poziomu wskaźników jakościowych.

Programy motywacyjne dla członków zarządu spółki i jej kluczowych menedżerów uzależniają poziom wynagrodzenia od oceny długoterminowej sytuacji finansowej spółki, długoterminowego wzrostu wartości dla akcjonariuszy i stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz akceptowalnego poziomu ryzyka. Zgodnie z wytycznymi KNF, stosowana jest polityka wypłaty części (nie mniej niż 50%) wynagrodzenia zmiennego w formie akcji fantomowych. Dodatkowo 40% wynagrodzenia zmiennego odraczane jest na okres 3 lat, przy czym wypłata każdej z odroczonej części uzależniona jest od niewystąpienia negatywnych przesłanek uniemożliwiających jej realizację bądź redukujących jej wysokość.

Formą wynagrodzenia zmiennego są także uruchamiane w Banku długoterminowe programy motywacyjne (3-letnie) kierowane do kluczowych pracowników. Nagroda w programie przyznawana jest w formie akcji Banku Zachodniego WBK (nowa emisja), o ile spełnione zostały określone w regulaminie Programu przesłanki biznesowe (szczegóły w części „Organy władzy”, rozdz. XI „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2017 r.”).

Stosowana przez Bank Zachodni WBK S.A. polityka w zakresie wynagrodzeń zasadniczych i zmiennych obejmuje także podmioty zależne.

W 2017 r. zweryfikowano efektywność biznesową i zgodność systemów motywacyjnych sprzedaży z wymogami regulacyjnymi.

Grupa oferuje też świadczenia dodatkowe dopasowane do potrzeb pracowników, takie jak: opieka medyczna czy system kafeterijny zapewniający dostęp do szerokiego wachlarza świadczeń kulturalnych, sportowych i turystycznych. W 2017 r. Bank Zachodni WBK, rywalizując z największymi międzynarodowymi korporacjami działającymi w Polsce, został laureatem ogólnopolskiego konkursu „Best Benefits Strategy 2017” za najciekawszą i najbardziej efektywną strategię świadczeń pozapłacowych dla pracowników.

## Realizacja polityki kadrowej w 2017 r.

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. konsekwentnie realizował przyjętą strategię w ramach kluczowych procesów składających się na cykl zawodowy pracownika. Najważniejsze działania zaprezentowano poniżej.

- **Zarządzanie talentami ukierunkowane na rozwój potencjału intelektualnego i eksperckiego Banku.**

### Modyfikacje w modelu rekrutacji

W 2017 r. Bank koncentrował się na pozyskiwaniu kompetencji o nowym profilu, tj. lepiej dostosowanych do wyzwań rynku takich jak zmienność, digitalizacja i robotyzacja. Działania te wspierał nowy model rekrutacji dla sieci dystrybucji Banku. Skuteczność kampanii rekrutacyjnych w 2017 r. zwiększyły przedsięwzięcia promujące wizerunek Banku jako pracodawcy (udział w 20 targach pracy), aktywność na portalach społecznościowych (LinkedIn), programy skierowane do wybranych grup kandydatów (np. Program Do IT w BZ WBK skierowany do studentów IT, obejmujący warsztaty z bankowymi ekspertami z dziedziny technologii na uczelniach i program unikalnych staży). Jednym z celów na 2018 r. będzie dotarcie do nowych segmentów kandydatów (50+, absolwenci szkół technicznych, osoby bez doświadczenia w bankowości).

### Rozwój kadr na wszystkich poziomach

W 2017 r. przygotowano elastyczny katalog propozycji rozwojowych odpowiadający na potrzeby biznesowe Banku. Programy szkoleniowe adresowane były do poszczególnych grup pracowników:

- Po raz pierwszy całą kadrę menedżerską objęto badaniem kompetencji 360°. Wdrożono program rozwojowy dla najwyższej kadry menedżerskiej „Przywództwo Strategiczne. Kierunek. Wpływ. Autorytet”, oraz przeprowadzono programy rozwojowe dopasowane do potrzeb i wymagań poszczególnych Pionów (np. „Lider Budujący Zaangażowanie” dla Globalnej Bankowości Korporacyjnej i „Armada” dla Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej).
- Rozpoczęto kolejną edycję programu dla nowych menedżerów (marzec 2017), złożoną z kilku modułów warsztatowych i szkoleniowych (w tym telewarsztatów i szkoleń e-learningowych). W proces wdrażania pracowników do funkcji menedżerskich włączono HR Biznes Partnerów, przełożonych oraz lokalnych mentorów zawodowych.
- Przeprowadzono programy talentowe dla poszczególnych grup pracowników: „Zostań doradcą z portfelem”, „Zostań liderem transformacji”, „Zostań dyrektorem oddziału” i „Zarządzanie zespołami liderów”. W sieci oddziałów uruchomiono pierwszy w historii Banku spójny Model Kompetencji Doradców, który wspiera badania kompetencji 270° dla doradców w całej sieci oddziałów.

- **Zwiększanie efektywności procesów kadrowych.**

#### Digitalizacja procesów kadrowych

W 2017 r. dokonano przeglądu wszystkich procesów kadrowych (planowanie urlopów, ewidencja czasu pracy, workflow procesów podejmowania decyzji kadrowych) i stworzono koncepcję ich digitalizacji. Digitalizacja sukcesywnie obejmować będzie kolejne procesy, m.in. listę płac, model pracy, e-Teczka, e-Podpis.

- **Budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wewnątrz organizacji i na zewnątrz.**

#### Uznanie dla współpracowników

Aby zwiększyć zaangażowanie pracowników i wzmocnić kulturę organizacyjną, w 2017 r. uruchomiono w Banku platformę StarMeUp, za pośrednictwem której pracownicy wszystkich jednostek mogą wyrażać uznanie swoim kolegom i koleżankom za zachowania i postawy zgodne z wartościami Banku. Nagrodą dla najbardziej cenionych współpracowników są zaproszenia na spotkania z Prezesem lub członkami Zarządu. Do końca grudnia 2017 r. z platformy korzystało 67% pracowników.

- **Bogata oferta usług dodatkowych**

#### Dodatkowe świadczenia pracownicze

Bank oferuje szeroki wachlarz świadczeń dodatkowych dostępny dla wszystkich pracowników i dopasowany do ich potrzeb. Są to m.in. kompleksowa opieka medyczna, system kafeteryjny (zapewniający dostęp do bogatej oferty wydarzeń i świadczeń kulturalnych, sportowych i turystycznych), ubezpieczenia na życie, program zniżek oraz pomoc finansowa w sytuacjach losowych. Standardem i wizytówką Banku stał się Rajd Bankowca, umożliwiający pracownikom i ich rodzinom wyjazd w różne miejsca w kraju i zagranicą. W 2017 r. w rajdzie wzięło udział około 2 tys. osób.

- **Wsparcie dla pracowników w utrzymaniu równowagi między pracą a życiem osobistym i prowadzeniu zdrowego stylu życia.**

#### Czas pracy

W 2017 r. pracownicy banku zostali przeszkoleni z zakresu czasu pracy. Przy pomocy nowego narzędzia do planowania i monitorowania urlopów sukcesywnie kontrolowano ich wykorzystanie.

#### Inicjatywy prozdrowotne

Kolejny rok kontynuowany był Program „Zdrowie na Bank”, w ramach którego przeprowadzono szereg ciekawych akcji propagujących zdrowy styl życia: m.in. wizyty lekarskie w firmie, webinaria ze specjalistami, artykuły prozdrowotne z zakresu zdrowego żywienia, ergonomii, aktywnego wypoczynku. Utworzono grupy sportowe: BZ WBK Runners Team, BZ WBK Bike Team, które reprezentują Bank w ogólnopolskich i europejskich imprezach sportowych.

- **Coroczne badanie zaangażowania pracowników Grupy Banku Zachodniego WBK S.A.**

#### Badanie zaangażowania pracowników

Poziom zaangażowania pracowników Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK SA badany jest w corocznym badaniu zaangażowania. Wyniki badania – a zwłaszcza obszary wskazane przez pracowników jako wymagające doskonalenia – stanowią cenny materiał dla menedżerów w poszczególnych zespołach. W 2017 r. bank udostępnił nową platformę ułatwiającą ich analizę. W ubiegłorocznym badaniu wzięło udział 89%

**85% pracowników:** wysoko ocenia kompetencje menedżerskie liderów, docenia jasną i regularną informację zwrotną od bezpośrednich przełożonych i relacje oparte na zaufaniu;

**98% pracowników:** uważa, że firma oczekuje od swoich pracowników wysokiego poziomu realizacji zadań;

**94% pracowników:** rozumie ryzyka, z którymi spotyka się w codziennej pracy i czuje się za nie osobiście odpowiedzialna;

**85% pracowników:** zna cele strategiczne Grupy, doskonale rozumiejąc, co znaczy być bankiem Przyjaznym I Rzetelnym I Dla Ciebie.



## 2. Szkolenia i rozwój

Programy rozwojowe oraz bieżące szkolenia biznesowe organizowane przez Pion Partnerstwa Biznesowego umożliwiają pracownikom i kadrze kierowniczej wszechstronny rozwój, przyczyniając się do realizacji celów strategicznych i kluczowych projektów biznesowych Banku. Przyjęty model rozwojowo-szkoleniowy przynosi obopólne korzyści – zwiększa efektywność działania Banku, zaspakajając jednocześnie potrzeby pracowników związane z budowaniem kariery zawodowej.

Działania rozwojowe przeprowadzone przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2017 r. zostały zaprezentowane powyżej w części „Realizacja polityki kadrowej w 2017 r.”.

### Działalność szkoleniowa

W 2017 r. zarejestrowano łącznie 219 tys. uczestnictw w szkoleniach w skali całego Banku, z czego 10,3% przypadło na zajęcia warsztatowe, a pozostałe odbywały się w trybie zdalnym.

Doradcy zatrudnieni w sieci oddziałów uczestniczyli w obowiązkowych szkoleniach wynikających z wymogów regulacyjnych oraz dotyczących jakości obsługi klienta. Rozwijano ich kompetencje w zakresie sprzedaży wybranych produktów Banku i Grupy Kapitałowej, stosownie do potrzeb zidentyfikowanych w poszczególnych segmentach klientów. Szkolenia sprzedażowe dotyczyły produktów ubezpieczeniowych (doradcy Premium, detaliczni, MŚP) i inwestycyjnych (doradcy Premium i detaliczni), kredytów dla przedsiębiorstw (kursy przygotowujące doradców MŚP do certyfikacji na trzech poziomach zaawansowania) i kredytów hipotecznych (doradcy Hipo). Dodatkowo doradców VIP przygotowywano do budowania wysokiej satysfakcji klientów VIP, prowadzenia negocjacji i świadczenia usług doradcy finansowego w oparciu o certyfikat Doradcy Finansowego EFPA EFA III.

W 2017 r. menedżerowie sieci oddziałów doskonalili umiejętności menedżerskie w ramach licencji jakościowych, skoncentrowanych na prowadzeniu rozmów telefonicznych. W ramach makroregionów zorganizowano warsztaty budujące zespołowość i wzmacniające identyfikację z wartościami obowiązującymi w Banku.

Szkolenia dla pracowników Centrum Wsparcia Biznesu realizowane były w dwóch głównych nurtach, tj.

- Szkolenia wynikające z regulacji prawnych i wspierające inicjatywy strategiczne Banku, m.in. z zakresu PSD2, MIFID II, MIFIR II, BHP, pierwszej pomocy przedmedycznej, działań zwiększających bezpieczeństwo, zmian w Kodeksie Cywilnym, przeciwdziałania praniu pieniędzy, Ustawy o ochronie danych osobowych i Ustawy o usługach płatniczych.
- Specjalistyczne przedsięwzięcia szkoleniowe wynikające z indywidualnego zapotrzebowania pionów, dotyczące takich zagadnień jak: analiza ryzyka, wycena nieruchomości, zagadnienia audytowe, rozwój wiedzy eksperckiej i produktowej oraz kompetencji menedżerskich i interpersonalnych. Pracownicy poszerzali swoje umiejętności poprzez naukę nowych metodologii pracy zespołowej czy zarządzania projektami tj. design thinking, zarządzanie zgodnie z metodologią „Agile”.

## 3. Etyka biznesu

Bank Zachodni WBK S.A. przywiązuje dużą wagę do utrzymania wysokich standardów etycznych w relacjach z akcjonariuszami, klientami i pracownikami. Uczciwość, rzetelność i szczerłość to podstawowe normy zachowań, na których organizacja opiera się w codziennej działalności.

Obowiązujący w Grupie „Generalny kodeks postępowania” wyznacza standardy działania oraz promuje postawy i sposób postępowania pracowników zgodnie z wartościami „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”. Stanowi zbiór wytycznych dla wszystkich pracowników, niezależnie od pełnionych przez nich funkcji.



Uzupełnieniem zapisów kodeksu są dodatkowe regulacje dotyczące poszczególnych obszarów działania, w tym: „Kodeks postępowania na rynkach papierów wartościowych”, „Ogólna polityka konfliktu interesów”, „Polityka przeciwdziałania praniu pieniędzy”, „Polityka ochrony danych osobowych”, „Program antykorupcyjny”.

Stale rozwijane są narzędzia i zasoby minimalizujące prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka odpowiedzialności karnej za przestępstwa pracowników. Stworzony w tym celu Model Corporate Defense to zbiór zasad i reguł wewnętrznych przeciwdziałających materializacji tego ryzyka.

W ramach działań zmierzających do utrzymania reputacji Banku na najwyższym poziomie, kontynuowany jest program szkoleń e-learningowych, obejmujący zagadnienia etyki i zapewnienia zgodności (COMeT). Od wielu lat stanowi on stały element harmonogramu obowiązkowych szkoleń pracowniczych. Zagadnienia etyczne i reputacyjne uwzględniane są w także w kampanii informacyjno-szkoleniowej RiskPro, która utrwała kulturę ryzyka w organizacji.

W 2017 r. Bank wdrożył model zarządzania ryzykiem reputacji, uznając go za integralną część systemu zarządzania ryzykiem w Banku. W konsekwencji czynniki wpływające na wzrost ryzyka reputacji podlegają efektywnemu monitoringowi i zarządzaniu.

Bank nieustannie doskonali i konsekwentnie realizuje politykę otwartego dialogu z pracownikami, która nie tylko umożliwia zgłaszanie naruszeń Generalnego Kodeksu Postępowania, ale również zachęca pracowników do dzielenia się spostrzeżeniami i wątpliwościami. Udostępniono specjalne kanały komunikacyjne dla pracowników, za pomocą których można zgłaszać wszelkie niepokojące sprawy, w tym również anonimowo. Oprócz skrzynki mailowej etyka@bzwbk.pl aktywne są dwie linie telefonu zaufania, z których jedna specjalizuje się w kwestiach etycznych, a druga przeznaczona jest do zgłaszania spraw związanych z relacjami pracowniczymi. W uzupełnieniu polityki „Szacunek i godność” opracowana została procedura wykonawcza, która szczegółowo określa tryb postępowania Banku po otrzymaniu zgłoszenia od pracownika.

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

### Główne założenia polityki zrównoważonego rozwoju w Banku Zachodnim WBK S.A.

Działania Banku w sferze odpowiedzialności społecznej reguluje Polityka Zrównoważonego Rozwoju (CSR) porządkująca najważniejsze aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Uzupełnia ją pakiet polityk społeczno-środowiskowych. Bank Zachodni WBK S.A. docenia swoich klientów i stara się robić jak najlepiej dla rozwoju społeczności, w których funkcjonuje na co dzień. Wpływ Banku na otoczenie ma charakter wielowymiarowy i dlatego zidentyfikowano zakres obszarów, w których jego zaangażowanie może przynieść istotną zmianę. Są to: wspieranie edukacji i rozwoju nauki, budowa społeczeństwa obywatelskiego i działanie na rzecz równych szans oraz przeciwdziałanie wykluczeniom. Podejmowane działania stanowią odpowiedź na największe wyzwania współczesnego świata, wpisując się w globalne Cele Zrównoważonego Rozwoju, przyjęte przez ONZ w 2015 r. Bank dba o to, aby efekty podejmowanych działań były odczuwalne na poziomie lokalnym, wspierając rozwój społeczny oraz gospodarczy regionów i całego kraju.

### Priorytety CSR dla Banku Zachodniego WBK S.A.

<b>Spoleczności</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie rozwoju społecznego i ekonomicznego lokalnych społeczności poprzez inwestycje o charakterze edukacyjnym, działania na rzecz równych szans i pomoc dla inicjatyw społecznych.</li> </ul>
<b>Klienci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa zaufania i długoterminowych relacji w oparciu o dialog, dostosowanie oferty bankowej do potrzeb klientów i odpowiedzialną sprzedaż.</li> </ul>
<b>Akcjonariusze i rynek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dbłość o dynamiczny wzrost i odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem.</li> <li>• Transparentność informacji i tworzenie długoterminowej wartości dla akcjonariuszy.</li> </ul>
<b>Pracownicy, dostawcy i partnerzy biznesowi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa kultury organizacyjnej opartej na wartościach: Przyjazny, Rzetelny, dla Ciebie i nakierowanej na współpracę, dialog, inicjatywy oddolne z poszanowaniem różnorodności i troską o środowisko naturalne.</li> </ul>

### Najważniejsze przedsięwzięcia 2017 r.

Inicjatywa	Działanie
<b>Projekty sponsorskie Banku w 2017 r.</b>	Od lat najważniejszymi obszarami działań sponsorskich Banku jest kultura i edukacja. Bank skupia się na projektach długofalowych, które dają szansę skojarzenia i związania wydarzenia z Bankiem oraz synergicznego korzystania z nich na płaszczyźnie działań komunikacyjnych i relacyjnych z pracownikami i klientami.
<b>Akademia Santander Orchestra</b>	<p>Projekt organizowany jest od 2015 r. wspólnie przez Fundację MyWay, Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego oraz Bank Zachodni WBK S.A.</p> <p>W 2017 r. odbyła się jego trzecia edycja w nowej formule, tj. jako Akademia Santander Orchestra, łącząca praktykę muzyczną z dodatkowymi zajęciami przydatnymi dla młodych muzyków wchodzących na rynek pracy. Uczestnicy mieli szansę doskonalenia umiejętności w dziedzinie muzyki, jak również poszerzenia wiedzy o aspekty pomijane w toku tradycyjnego kształcenia na uczelni muzycznej, takie jak public relations, social media czy prawo autorskie.</p> <p>Z warsztatów i wykładów w okresie od 30 września do 17 grudnia 2017 r. skorzystało łącznie 125 muzyków – studentów i absolwentów polskich uczelni artystycznych z całej Polski.</p>
<b>Jak Jeźdźcis</b>	<p>Od 2015 r. Bank realizuje projekt edukacyjny „Jak Jeźdźcis”, który ma na celu poszerzenie wiedzy o ruchu drogowym i zaszczepienie, szczególnie wśród młodych kierowców, odpowiedzialnych postaw i zachowań. Wraz z ambasadorem projektu, kierowcą wyścigowym Kubą Giermaziakiem, Bank promuje kulturę jazdy, odpowiednie poruszanie się po rondach oraz ideę udzielania pierwszej pomocy. Struktura projektu opiera się na holistycznej komunikacji adresowanej do rynku, klientów i pracowników Banku.</p> <p>W ciągu dwóch lat 85 tys. fanów zaangażowało się w projekt w mediach społecznościowych. W quizach, grach i konkursach interaktywnych dotyczących bezpieczeństwa na drodze uczestniczy każdorazowo kilka/kilkanaście tysięcy internautów.</p> <p>Aby dotrzeć do lokalnych społeczności, w 2017 r. projekt został rozszerzony i zyskał nowego lokalnego partnera – Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Warszawie (WORD). W trzymiesięcznej wspólnej akcji edukacyjnej Banku i WORD na terenie trzech warszawskich ośrodków egzaminowania kierowców wzięło udział 5 tys. kursantów.</p> <p>W przedsięwzięciach edukacyjnych zorganizowanych w ramach projektu w różnych miastach Polski wzięło udział ok. 700 klientów i pracowników Banku.</p> <p>Każdego miesiąca do 3 tys. pracowników Banku trafia newsletter z materiałami edukacyjnymi z ww. zakresu.</p>

Inicjatywa	Działanie
<b>BZ WBK Press Foto</b>	<p>W 2017 r. odbyła się 13. edycja konkursu fotografii dokumentalnej BZ WBK Press Foto, organizowanego przez Bank od 2005 r. Konkurs pozwala wyróżnić najzdolniejszych fotografów, którzy coraz częściej doceniani są również na arenie międzynarodowej. Do konkursu zgłosiła się rekordowa liczba ponad 500 polskich zawodowych fotoreporterów, którzy nadesłali prawie 8 tys. zdjęć.</p> <p>Jury nagrodziło 149 zdjęć w sześciu kategoriach: Wydarzenia, Życie codzienne, Człowiek, Kultura i sztuka, Sport i Przyroda.</p> <p>Jak co roku, najlepsze zdjęcia zostały zaprezentowane publiczności podczas 15 wystaw pokonkursowych w lokalnych ośrodkach kultury w całej Polsce. W każdym z 15 miast odbyły się również spotkania autorskie ze zwycięzcami konkursu. Amatorzy fotografii mieli okazję doskonalić swoje umiejętności podczas 2-dniowych bezpłatnych warsztatów fotograficznych dla młodzieży i dorosłych. Od maja do grudnia 2017 r. wzięło w nich udział ponad 300 osób.</p>
<b>Muzeum Narodowe we Wrocławiu</b>	<p>Bank był mecenasem wystawy „Moda na Cranacha” organizowanej przez Muzeum Narodowe we Wrocławiu od 31 października do 30 grudnia 2017 r. Ekspozycja, obejmująca dzieła doby Reformacji we Wrocławiu oraz na Śląsku, została przygotowana z okazji 500-lecia upublicznienia przez Marcina Lutra 95 tez w Wittenberdze. Atrakcją były nieekspozowane nigdy dotąd rysunki z XVI w. Wystawie towarzyszyły wykłady, zajęcia dla dzieci i kuratorskie zwiedzania.</p> <p>W ciągu dwóch miesięcy wystawę zobaczyło ok. 30 tysięcy osób.</p>

## Fundacja Banku Zachodniego WBK S.A.

Dużą część programów społecznych Bank realizuje za pośrednictwem własnej Fundacji, która w 2017 r. obchodziła 20-lecie swojej działalności.

Fundacja realizuje programy grantowe dla organizacji pracujących z dziećmi i młodzieżą. W ramach ubiegłorocznej edycji programu „Bank Ambitnej Młodzieży” dofinansowanie otrzymało 41 inicjatyw o tematyce ekonomicznej w ramach budżetu wynoszącego 300 tys. zł. Dodatkowo w 2017 r. fundacja wspierała inicjatywy na rzecz społeczności lokalnych w ramach trzeciej edycji konkursu „Tu mieszkam, tu zmieniam”, przyznając 100 organizacjom granty w łącznej wysokości 500 tys. zł. Ponadto zrealizowała nowy program grantowy „Bank Młodych Mistrzów Sportu” promujący sportową rywalizację i zasady fair play. Wsparcie w łącznej kwocie 300 tys. otrzymało 60 organizacji. W ramach programów grantowych w ciągu całego 2017 r. fundacja wsparła 201 organizacji przeznaczając na ich realizację 1,1 mln zł.

Od 2010 r. Fundacja wspiera organizacyjnie i finansowo wolontariat pracowniczy w Banku Zachodnim WBK. W 2017 r. zrealizowanych zostało ponad 100 akcji społecznych inicjowanych i przeprowadzanych przez pracowników Banku. Były to zarówno akcje skierowane do osób potrzebujących, jak również zajęcia edukacyjne dla dzieci i młodzieży czy seniorów.

W 2017 r. uruchomiona została platforma internetowa dla wolontariuszy, dzięki której mogą wspólnie organizować akcje wpisujące się w ramy wolontariatu pracowniczego. Poprzez platformę pracownik Banku może zarejestrować się jako wolontariusz, wybierając preferowane formy wolontariatu, zgłosić swoją akcję lub dołączyć do już istniejącej, a także rozliczyć swój projekt.

## Komunikacja z rynkiem w zakresie CSR

W lipcu 2017 r. Bank Zachodni WBK opublikował czwarty Raport CSR za 2016 r., który przygotowano zgodnie z wytycznymi wersji GRI 4.0. W konkursie na Raport Społeczny publikacja otrzymała trzy nagrody – dziennikarzy, internautów i wyróżnienie jury. Raport był dostępny wyłącznie w wersji on-line pod adresem [www.bzwbk.pl/ms/csr](http://www.bzwbk.pl/ms/csr).

Potwierdzeniem odpowiedzialnego prowadzenia biznesu jest uczestnictwo w indeksie spółek giełdowych odpowiedzialnych społecznie na GPW – Respect Index.

W 2017 r. Bank został również laureatem Złotego Listka CSR Polityki i jako jedyna firma z branży finansowej znalazł się w gronie firm diamentowych w XI Rankingu Odpowiedzialnych Firm.

## 5. Relacje z klientami

### Zarządzanie jakością obsługi i doświadczeniem klienta w 2017 r.

W strategii Banku Zachodniego WBK S.A., która stawia „klienta w centrum uwagi”, jego satysfakcja i lojalność to wartości fundamentalne. W oparciu o analizę oczekiwań i potrzeb klientów Bank projektuje pozytywne doświadczenia klienta, zarządza nimi oraz buduje lojalne i trwałe relacje. Lojalność klienta i jego skłonność do rekomendowania marki mierzy wskaźnik NPS (Net Promoter Score), który został włączony w cele sieci dystrybucji oraz jednostek wsparcia.

#### Kluczowe elementy systemu zarządzania jakością w Banku Zachodnim WBK S.A.



#### Wsluchiwanie się w głos klienta

Aby dobrze rozumieć klientów, Bank analizuje ich wypowiedzi z różnych źródeł: reklamacji, mediów społecznościowych oraz badań satysfakcji. Prowadzony jest stały monitoring lojalności i zadowolenia klientów korzystających z różnych form kontaktu (omnichannel): po wizycie w oddziale, logowaniu do bankowości mobilnej i internetowej, korzystaniu z bankomatu i wpłatomatu, czy po rozmowie z doradcą infolinii. Ponadto Bank utrzymuje system wczesnego reagowania, w ramach którego dyrektorzy oddziałów otrzymują alerty sygnalizujące niezadowolenie klienta (np. wyrażone w ankiecie) i wyjaśniają daną sytuację, aby zapobiegać powstawaniu negatywnych doświadczeń w przyszłości.



#### Projektowanie pozytywnych doświadczeń klientów

Przy projektowaniu doświadczeń klientów Bank uwzględnia ich oczekiwania, zmiany na rynku i w branży bankowej oraz trendy społeczne i kulturowe. Kluczem jest zapewnienie spójnych doświadczeń i dostępności oferty produktowo-usługowej we wszystkich punktach kontaktu.

#### Zarządzanie doświadczeniami klientów

Zarządzanie doświadczeniem klientów opiera się na mapach podróży (customer journey) klientów z Bankiem i uwzględnia wszystkie punkty kontaktu klienta z marką Banku Zachodniego WBK S.A. oraz rolę każdego z tych kanałów. Po wdrożeniu działań, umożliwiających spełnienie obietnicy marki „Bank jaki chcesz”, prowadzony będzie bieżący monitoring efektywności zmian, w tym świadomości klientów, ich lojalności oraz skłonności do rekomendowania znajomym i bliskim.

## Klient miarą lojalności

Dzięki inicjatywom podjętym w minionym roku, takim jak wprowadzenie Konta Jakie Chcę i kampanii wizerunkowej „Bankujesz jak chcesz” Bank odbudował relację z klientami, a nawet przekroczył ich oczekiwania. W oddziałach osiągnięto NPS na poziomie 32%, co daje znaczący, bo aż 6-procentowy wzrost w stosunku do 2016 r.

## Zarządzanie reklamacjami

Funkcjonujący w Banku Zachodnim WBK S.A. proces obsługi reklamacji spełnia wymogi regulacyjne i jest stale doskonalony w celu zwiększenia efektywności i zadowolenia klientów.

Klienci mogą składać reklamacje w prosty sposób w wielu kanałach: w oddziałach, pisemnie, telefonicznie, w usługach bankowości elektronicznej, w tym poprzez wideo-rozмовę i czat. Odpowiedzi na reklamacje, oprócz tradycyjnej formy listownej, mogą być przekazywane przez SMS oraz przez wiadomość w Poczcie bankowości internetowej i mobilnej BZWBK24. Klienci otrzymują też SMS z potwierdzeniem przyjęcia oraz rozpatrzenia reklamacji.

W 2017 r. 70% reklamacji zostało rozpatrzonych w terminie 3 dni roboczych, co daje wynik lepszy o 13 p.p. w porównaniu z poprzednim rokiem. Wskaźnik poleceń NPS na podstawie badań opinii klientów o procesie reklamacji wyniósł średnio 24% i był wyższy o 3 p.p. w porównaniu z końcem 2016 r.

## Program „Obsługa bez barier”

Bank Zachodni WBK S.A. od siedmiu lat realizuje kompleksowy program pod nazwą „Obsługa bez barier”, którego celem jest zapewnienie klientom ze szczególnymi potrzebami (z niepełnosprawnością, seniorom, kobietom w ciąży) dostępu do komfortowej obsługi we wszystkich kanałach dystrybucji produktów Banku (od oddziałów po bankowość mobilną).

Dzięki realizacji ww. programu klientom ze szczególnymi potrzebami umożliwiono codzienne korzystanie z usług Banku Zachodniego WBK S.A. poprzez:

- sieć oddziałów bez barier architektonicznych legitymujących się certyfikatem dostępności nadawanym przez audytorów zewnętrznych (167 na koniec 2017 r.),
- doradcę on-line w kanale wideo obsługującego się polskim językiem migowym (usługa dostępna poprzez aplikację mobilną BZWBK24 mobile, w usłudze BZWBK24 internet oraz za pośrednictwem strony internetowej Banku i tabletów w oddziałach Banku),
- bankomaty przystosowane do samoobsługi przez osoby niewidzące lub słabowidzące (233 urządzeń na koniec grudnia 2017 r.),
- serwis bankowości elektronicznej BZWBK24 posiadający certyfikat potwierdzający dostępność dla klientów z niepełnosprawnością narządu wzroku (trwają prace nad udostępnieniem aplikacji BZ WBK24 mobile),
- przenośne pętle indukcyjne udostępnione w 20 oddziałach bez barier w styczniu 2017 r. (urządzenia poprawiające komfort rozmów z klientami słabosłyszącymi używającymi aparatów słuchowych),
- dostęp do narzędzi komunikacyjnych Banku (dostosowanych do potrzeb osób z różnymi niepełnosprawnościami) takich jak: filmy reklamowe i instruktażowe, strona internetowa programu „Obsługa bez barier” i inicjatywy lokalne promujące usługi i udogodnienia oddziałów bez barier.

## Kampanie marketingowe i komunikacyjne

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. wprowadził nowy format komunikacji marketingowej, wykorzystujący obietnicę marki „Bank Jaki chcesz” i „Bankujesz jak chcesz”, która odnosi się do elementarnej potrzeby konsumenckiej, jaką jest poczucie wpływu i kontroli. Nowa obietnica marki odzwierciedla strategię omnikanalowej dystrybucji produktów Banku, zmierzającej do zapewnienia klientom pełnego zakresu usług za pośrednictwem kanałów tradycyjnych i cyfrowych. Wykorzystano ją w konstrukcji Konta Jakie Chcę, oferującego możliwość samodzielnego dostosowania poszczególnych parametrów do potrzeb klienta. Obietnica marki i nowatorska funkcjonalność personalizacji konta osobistego zostały zaprezentowane w kampanii jesiennej (od września do grudnia) przeprowadzonej w telewizji, prasie, kinie, internecie, na billboardach i w oddziałach. Kampania przełożyła się na sukces sprzedażowy i wizerunkowy, umacniając pozycję Banku w świadomości spontanicznej i Top of Mind jako jednego z trzech czołowych banków w Polsce.



Wiosną 2017 r. przeprowadzono kampanię kredytu konsolidacyjnego (w placówkach Banku i w mediach) pod hasłem „Zero ciężenia”, w której komunikowano możliwość przeniesienia kredytów z innego banku i niską ratę: „Przenieś swoje kredyty i ciesz się lekką ratą”. Wyemitowano niemal 16 tysięcy spotów reklamowych, docierając z przekazem do 25 mln osób. W okresie kampanii osiągnięto najwyższą w historii miesięczną sprzedaż kredytów gotówkowych (w III kw. 2017 r.).

W 2017 r. Bank konsekwentnie zaznaczał swoją obecność w mediach społecznościowych, utrzymując pozycję jednej z liczniejszych społeczności na Facebooku i Twitterze (odpowiednio 287 tys. fanów i 16,2 tys. obserwujących). Przeprowadzono kilka zasięgowych kampanii, w tym edukacyjną kampanię karty kredytowej Pajacyk (wspólnie z PAH) i „Halo pieniądze”. Media społecznościowe były wykorzystywane w kampaniach produktowych Konta Jakże Chcę, czy w budowaniu świadomości naszej aplikacji mobilnej Banku (I miejsce dla aplikacji mobile w konkursie Mobile Trends Awards).

## 6. Nagrody, wyróżnienia, miejsca w rankingach

Bank Zachodni WBK S.A.	
<b>Najlepszy Bank w Polsce</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nagroda Best Bank in Poland oraz Best Bank in Poland for SME dla Banku Zachodniego WBK S.A. w konkursie Euromoney Awards for Excellence za skuteczność w osiąganiu doskonałych wyników finansowych przy równoległej efektywnej realizacji strategicznego projektu transformacji cyfrowej. Jest to trzecie z rzędu wyróżnienie dla banku (czwarte w ciągu ostatnich sześciu latach działalności).</li></ul>
<b>Złoty Bankier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Wyróżnienie w ósmej edycji konkursu „Złoty Bankier” w kategorii specjalnej „Bank bezpieczny” przyznane przez Bankier.pl wraz z internautami za najlepsze praktyki w branży.</li></ul>
<b>Najlepsza bankowość mobilna w Polsce</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pierwsze miejsce w rankingu bankowości mobilnej w Polsce dla aplikacji BZWBK24 mobile przyznane przez portal Eksperti Bankier.pl za najbogatszy zakres funkcji, dzięki którym Bank wyróżnia się wśród konkurencji.</li></ul>
<b>Top Employers Polska 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Wyróżnienie dla Banku jako jednej z firm, które tworzą najlepsze warunki pracy, dbają o rozwój talentów i doskonałą procesy rekrutacji.</li></ul>
<b>Best Benefits Strategy 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Laureat konkursu Best Benefits Strategy 2017 za najciekawszą i najbardziej efektywną strategię świadczeń pozapłacowych dla pracowników.</li></ul>
<b>Bankowa Kuźnia Liderów</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tytuł Bankowa Kuźnia Liderów w konkursie organizowanym przez Bank Gospodarstwa Krajowego i Związek Banków Polskich za najwyższe indywidualne kwoty udzielonych gwarancji. Troje bankierów z Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej uzyskało tytuł Lidera Sprzedaży Gwarancji z Funduszu Gwarancyjnego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.</li></ul>
<b>Najsprawniejszy w działaniu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nagrody w pięciu kategoriach podczas Horyzontów Bankowości, w tym zajęcie najwyższego miejsca w kategorii sprawność działania banków.</li><li>Trzecie miejsce w rankingu Gwiazdy Bankowości za całokształt rocznej działalności oraz wyróżnienie za dochodowość, efektywność oraz strukturę biznesu.</li></ul>
<b>Kampania Społeczna Roku 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Główna nagroda w konkursie Kampania Społeczna Roku 2016 za projekt „Halo Tato”. Projekt został również nagrodzony Złotym Spinaczem w konkursie organizowanym przez Związek Firm Public Relations.</li></ul>
<b>Najlepszy raport CSR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trzy nagrody w konkursie Raporty Społeczne organizowanym przez stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu i firmę doradczą Deloitte. Raport CSR BZ WBK S.A został nagrodzony jako jedyny w branży finansowej, w tym otrzymał wyróżnienie od jury konkursu, jury dziennikarskiego oraz internautów.</li></ul>
<b>Top Marka 2017</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>BZ WBK S.A. zajęł trzecie miejsce w rankingu Top Marka 2017. Nagroda została przyznana za najwyższy wskaźnik publikacji pod względem liczby, zasięgu i wydzźwięku. Ranking Top Marka jest przygotowywany przez magazyn branżowy „Press” na podstawie danych o publikacjach w mediach, internecie i mediach społecznościowych, analizowanych przez Press-Service Monitoring Mediów.</li></ul>

## VI. Rozwój działalności biznesowej

### 1. Bank Zachodni WBK S.A. i wybrane spółki zależne

#### 1.1. Pion Bankowości Detalicznej

##### Główne kierunki działań

Bankowość Detaliczna Banku Zachodniego WBK S.A. obsługuje ponad 4-milionową bazę klientów indywidualnych, podzieloną na segmenty Standard, Premium, VIP i Private Banking, różniące się stopniem personalizacji usług.

W 2017 r. kontynuowano wieloletni proces strategicznej transformacji Banku w organizację klientocentryczną, osiągając na tym polu kolejne postępy. W Bankowości Detalicznej nacisk położono na:

- pogłębianie lojalności klientów w oparciu o siłę relacji i poziom zadowolenia z obsługi bankowej,
- rozwój oferty produktów i usług pod względem przejrzystości, elastycznego zaspokajania różnorodnych oczekiwań klientów oraz jej dostępności w kanałach zdalnych,
- coraz bardziej efektywną eksploatację kanałów zdalnego dostępu dzięki zwiększaniu intensywności ich wykorzystania przez klientów w rosnącym zakresie usług,
- skuteczne zarządzanie portfelami klientów przekładające się na wzrost salda kredytów konsumpcyjnych i dochodów prowizyjnych, głównie z produktów inwestycyjnych i usług,
- rozwój wiedzy i umiejętności doradców klientów.

Flagowym przedsięwzięciem 2017 r. było wdrożenie nowego rachunku osobistego – Konta Jakie Chcę wraz z Kartą Dopasowaną oraz pakietem usług i funkcjonalności, który może być dowolnie konfigurowany przez klientów odpowiednio do indywidualnych potrzeb i preferencji. Produkt ten przygotowano w duchu nowej strategii marki zamykającej się w hasła „Bankuj jak chcesz”/„Bank jaki chcesz” i ukierunkowanej na wzrost satysfakcji klientów, a w konsekwencji na ich większą lojalność i skłonność do rekomendowania usług Banku. Od listopada Konto Jakie Chcę jest centralnym elementem uproszczonej oferty kont osobistych Banku Zachodniego WBK S.A.

W ramach programu Multikanalowy CRM, w 2017 r. kontynuowano prace nad integracją kanałów sprzedaży, tj. połączeniem bankowości elektronicznej, sieci bankomatów, bramek mailowych i SMS-owych z systemami front-endowymi obsługującymi bankowość oddziałową i Międzykanałowe Centrum Komunikacji. Sprawna, dwustronna komunikacja pomiędzy wszystkimi kanałami jest warunkiem efektywnego funkcjonowania wielokanałowego środowiska CRM, umożliwiającego spójną reakcję na potrzeby klienta w każdym miejscu kontaktu klienta z Bankiem.

Pełna integracja sieci ATM z systemami CRM pozwoliła na uruchomienie pierwszych międzykanałowych działań inicjowanych w czasie rzeczywistym, przybliżając Bank do realizacji docelowej wizji architektury rozwiązań z obszaru zarządzania relacjami z klientami. Wdrożono też pilotażowo komunikację online z systemem bankowości elektronicznej, której pełne wdrożenie planowane jest na 2018 r.

W okresie objętym sprawozdaniem usprawnione zostały algorytmy i mechanizmy stosowane w procesie doboru najlepszych ofert dla klientów, tak aby uwzględniały zarówno ich skłonność do korzystania z określonych produktów i usług, jak i zdarzenia zachodzące w ich życiu.

Kontynuowano ponadto projekt Nowy Model Dystrybucji, obejmujący budowę nowych formatów oddziałów Banku oraz rozwój kompetencji pracowników sieci dostosowanych do zmodyfikowanych ról i koncepcji działania.

## Rachunki osobiste i produkty towarzyszące

### Konta osobiste

#### *Nowy konto osobiste Konto Jakie Chcę*

W dniu 21 sierpnia 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. wprowadził do oferty nowe konto osobiste – funkcjonujące pod nazwą Konto Jakie Chcę – które wraz z kartą debetową (karta Dopasowana Visa lub Mastercard) dostępne jest w dwóch wariantach, tj. dla klientów do 26 roku życia i dla pozostałych klientów. Rachunek prowadzony jest bezpłatnie, zapewnia darmowe przelewy internetowe i pozwala dostosować wysokość i tryb pobierania opłat za kartę do preferencji klientów. Możliwość samodzielnego konfigurowania przez klienta dostępnych w jego ramach rozwiązań jest jedną z głównych właściwości wyróżniających produkt na rynku. Otwarcie i konwersję konta (bez konieczności zmiany numeru) przeprowadzić można w oddziale, przez internet i telefon.

W skład pakietu usług powiązanych wchodzi m.in. Konto Systematyczne, tj. nowy rachunek oszczędnościowy, który umożliwia systematyczne oszczędzanie w formie zleceń stałych z Konta Jakie Chcę.

Zalety Konta „Jakie Chcę” zostały dostrzeżone w branżowych rankingach produktowych. Konto zajęło 1. miejsce w rankingu najlepszych kont osobistych portalu gazeta.pl (11 września 2017 r.) oraz w rankingu najbardziej przyjaznych kont Comperia.pl (26 września 2017 r.).

Nowy produkt stanowi kluczowy element uproszczonej oferty Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie kont osobistych i kart debetowych. Od 1 listopada 2017 r. w sprzedaży dostępne jest wyłącznie Konto „Jakie Chcę” z kartą Dopasowaną, Konto VIP z kartą Dopasowaną lub kartą VIP oraz Konto24 walutowe.

W okresie od 21 sierpnia 2017 r. do końca grudnia 2017 r. otwartych zostało 335 tys. Kont Jakie Chcę, a do 31 stycznia 2018 r. (tj. przed publikacją niniejszego raportu) liczba kont przekroczyła 400 tys., co jest zasługą atrakcyjnych parametrów i elastyczności oferty, a także efektywnych działań marketingowych.

#### *Portfel kont osobistych Banku Zachodniego WBK S.A.*

Na koniec grudnia 2017 r. portfel kont osobistych Banku Zachodniego WBK S.A. w złotych osiągnął liczebność na poziomie 3,2 mln sztuk i zwiększył się w stosunku rocznym o 2,5%. Łącznie z kontami walutowymi, Bank obsługiwał blisko 4 mln kont osobistych. Oprócz Konta Jakie Chcę, najlepiej sprzedawało się Konto Godne Polecenia.

### Karty debetowe

Bank Zachodni WBK S.A. umożliwia klientom samodzielne zarządzanie parametrami kart w kanałach zdalnych. Od 3 czerwca 2017 r. zakres samoobsługi użytkowników BZWBK24 internet i BZWBK24 mobile został rozszerzony o funkcjonalność blokowania i odblokowywania kart debetowych i kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A., a po wdrożeniu Konta Jakie Chcę o dodatkowe procesy umożliwiające konfigurację funkcji i opłat związanych z kartą Dopasowaną zgodnie z preferencjami klienta.

Wraz z wdrożeniem uproszczonej oferty kont osobistych i debetowych (listopad 2017 r.) Bank uruchomił proces porządkowania portfela tych produktów (od listopada klienci otrzymują kartę Dopasowaną VISA lub Mastercard w miejsce wznawianej karty debetowej).

Na koniec grudnia 2017 r. portfel kart debetowych dla klientów indywidualnych Banku Zachodniego WBK S.A. (bez wycofywanych stopniowo kart przedpłaconych w ilości 0,4 mln sztuk) liczył ponad 3,4 mln sztuk i zwiększył się w stosunku rocznym o 6,1% r/r. Uwzględniając karty firmowe, łączna baza kart debetowych wzrosła o 6,2% r/r, osiągając liczebność na poziomie 3,6 mln sztuk.

### Karty przedpłacone

Portfel kart przedpłaconych stopniowo się zmniejsza w następstwie decyzji Zarządu z listopada 2015 r. o wycofaniu z oferty Banku produktów przedpłaconych na podstawie dyskusji branżowych i stosownych wytycznych regulatora rynku.

### Usługi towarzyszące

W związku z coraz liczniejszą grupą klientów-nierezydentów, zwłaszcza z Ukrainy, Bank Zachodni WBK S.A. przygotował materiały marketingowe oraz regulacyjne w języku ukraińskim. Dla doradców opracowano specjalną stronę „Nierezydenci” z informacjami i materiałami dotyczącymi obsługi ww. klientów. Dodatkowo w Multkanałowym Centrum Komunikacji od 1 czerwca 2017 r. uruchomiona została telefoniczna obsługa w języku ukraińskim.

## Oferta oszczędnościowo-inwestycyjna

### Zarządzanie bazą oszczędnościowo-inwestycyjną klientów indywidualnych

W 2017 r. zarządzanie detaliczną bazą depozytowo-inwestycyjną Banku Zachodniego WBK S.A. koncentrowało się na wzmacnianiu siły relacji z klientami depozytowymi, dywersyfikacji portfela na rzecz rozwiązań inwestycyjnych, uproszczeniu oferty depozytowej i zwiększaniu jej dostępności w kanałach zdalnych oraz optymalizowaniu struktury depozytów. Działania optymalizacyjne – prowadzone w środowisku niskich stóp procentowych – skutkowały dalszym wzrostem udziału stabilnych i niskooprocentowanych środków bieżących w portfelu depozytów ogółem z jednoczesną redukcją lokat terminowych oraz rekordowo wysokim przepływem depozytów do funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.).

### Zarządzanie produktami depozytowymi klientów indywidualnych

Istotnym novum w ofercie depozytowej Banku jest Konto Systematyczne udostępnione (w sieci oddziałów, placówek partnerskich oraz w kanale BZWBK24 internet) w sierpniu 2017 r. jako element pakietu usług i produktów powiązanych z Kontem Jakże Chęć. Nowy produkt depozytowy służy do regularnego oszczędzania, oferuje relatywnie wysokie oprocentowanie i cieszy się dużym zainteresowaniem klientów. Od sierpnia do grudnia 2017 r. skorzystało z tej propozycji ponad 50 tys. osób.

Akwizycję nowych środków wsparły też dwie edycje promocji Konta Max Oszczędnościowego gwarantujące w terminie zamkniętym atrakcyjne oprocentowanie nowych środków. W efekcie tych działań pozyskano ponad 2,2 mld zł nowych środków.

W 2017 r. Bank wzmocnił uproduktowanie klientów depozytowych, kontynuując politykę nagradzania aktywnych klientów. Przeprowadzono kolejne promocje z wykorzystaniem automatycznego narzędzia „Aktywny Depozyt” uzależniającego wysokość oprocentowania środków oszczędnościowych od aktywności transakcyjnej klientów (kartowej i internetowej) w ramach kont osobistych. Odświeżono ponadto wysokooprocentowaną Lokatę Bonusową przeznaczoną dla klientów aktywnie korzystających z innych produktów bankowych (np. kart kredytowych i produktów ubezpieczeniowych) oraz kontynuowano sprzedaż lokaty elnwestor, dostępnej wyłącznie w bankowości internetowej dla klientów korzystających z oferty produktów inwestycyjnych.

Działania retencyjne w zakresie depozytów prowadzone były w oparciu o lokaty negocjowane oraz scentralizowany proces retencyjny z wykorzystaniem lokat terminowych i kont oszczędnościowych.

Na koniec grudnia 2017 r. łączna wartość środków zgromadzonych na kontach oszczędnościowych wyniosła 25,0 mld zł i wzrosła o 6,9% r/r. Całkowita baza depozytów od segmentu klientów indywidualnych osiągnęła wartość 59,2 mld zł, tj. o 2,7% więcej niż rok wcześniej. Oprócz stanów na kontach osobistych i oszczędnościowych, w 2017 r. najszybciej przyrastały salda na lokatach negocjowanych dla Klientów VIP i Private Banking oraz na lokatach terminowych dostępnych wyłącznie w kanałach zdalnych (1-miesięczna eLokata i lokata elnwestor).

Dzięki efektywnej polityce produktowej i cenowej osiągnięto zamierzoną strukturę portfela depozytów klientów indywidualnych z udziałem środków bieżących (na kontach osobistych i oszczędnościowych) na poziomie 72,4% (z 68,5% w grudniu 2016 roku).

## Produkty strukturyzowane

### Lokaty strukturyzowane

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował aktywność na rynku lokat strukturyzowanych, umożliwiając klientom osiągnięcie zysku uzależnionego od zmienności kursów walutowych, indeksów giełdowych lub notowań funduszy inwestycyjnych przy 100-procentowej ochronie powierzonego kapitału na koniec okresu depozytowego.

Przeprowadzono łącznie 46 subskrypcji, oddając do dyspozycji klientów 99 produktów o różnorodnych terminach inwestycji, w tym:

- 44 emisje przeznaczono dla standardowych klientów indywidualnych Banku:
  - ✓ w 21 emisjach oferowano lokaty z oprocentowaniem uzależnionym od kształtowania się kursu EUR/PLN lub USD/PLN, dostępne w 3 wariantach uwzględniających strategię inwestycyjną na wzrost, spadek lub stabilizację kursu walutowego;
  - ✓ w 17 emisjach zysk opierał się na zmienności indeksów giełdowych, tj. Nasdaq 100, Euro Stoxx®Oil&Gas, Euro Stoxx 50®, DAX, STOXX® Europe 600 Health Care oraz notowań funduszu inwestycyjnego SPDR® S&P® Metals and Mining oraz SPDR® Gold Shares;
  - ✓ w 6 emisjach lokat strukturyzowanych denominowanych w walucie obcej oprocentowanie uzależnione było od kształtowania się kursu EUR/PLN, USD/PLN lub EUR/USD.
- 2 emisje przygotowano dla klientów Private Banking, uzależniając zysk z lokat od notowań funduszy inwestycyjnych SPDR® S&P® Metals and Mining oraz SPDR® Gold Shares.

Łączna wartość środków pozyskanych w ww. subskrypcjach wyniosła 550 mln zł.

## Produkty maklerskie

W 2017 r. – w zakresie obsługi klientów indywidualnych – Dom Maklerski BZ WBK koncentrował się na oferowaniu produktów i usług związanych z doradztwem inwestycyjnym oraz umacnianiu swojej pozycji na rynku inwestycji zagranicznych poprzez optymalizację warunków cenowych i wdrażanie kolejnych udogodnień dla klientów (np. nowe opracowania analityczne i podgląd do zagranicznych notowań giełdowych).

W ramach upraszczania oferty i dostosowywania jej do oczekiwań klientów, zrezygnowano z niektórych produktów oraz ujednolicono strukturę opłat i prowizji, wprowadzając jednakową stawkę niezależnie od wartości zlecenia i docelowego rynku. Ponadto dopracowano ofertę dla aktywnych klientów oraz wdrożono uproszczony i przyspieszony proces zawierania umów przez klientów Banku (w dużej części realizowany w trybie zdalnym).

W oparciu o przegląd dotychczasowego modelu dystrybucji produktów maklerskich w placówkach stacjonarnych, opracowane zostały plany dostosowania liczby punktów usługowych do potrzeb klientów oraz implementacji nowych rozwiązań technologicznych. Ich realizacja uatrakcyjni ofertę maklerską Banku, przesunie obsługę klientów do kanałów zdalnych i wzmocni udział w rynku.

W zakresie obsługi klientów instytucjonalnych, oferta Domu Maklerskiego BZ WBK została rozszerzona o usługę DMA (samodzielna wysyłka zleceń poprzez Direct Market Access) na rynek polski (również dla klientów zagranicznych), zlecenia za pośrednictwem protokołu FIX na rynki zagraniczne oraz opracowania analityczne nt. spółek czeskich i węgierskich.

Na rynku pierwotnym (IPO, SPO, ABB) i wezwań publicznych Dom Maklerski BZ WBK zapewnił sobie pozycję lidera uczestnicząc w następujących przedsięwzięciach:

- IPO PLAY Communications S.A. – największa prywatna oferta publiczna w historii GPW, w której Bank Zachodni WBK S.A. pełnił rolę współoferującego akcje,
- IPO Griffin Premium RE N.V. – Bank Zachodni WBK S.A. pełnił rolę oferującego akcje;
- IPO Maxcom S.A. – Bank Zachodni WBK S.A. pełnił rolę oferującego akcje;
- IPO Dino Polska S.A. – Bank Zachodni WBK S.A. był członkiem konsorcjum,
- Publiczne wezwania na akcje: Pelion, Integer, Griffin Premium RE, InPost, Paged.

Dom Maklerski BZ WBK w pełni wykorzystał sprzyjającą koniunkturę giełdową w 2017 r., obsługując wyższe o 75% obroty inwestorów indywidualnych i generując wysokie dochody z działalności maklerskiej.

## Fundusze inwestycyjne

### Oferta funduszy inwestycyjnych Arka

W 2017 r. dokonano szeregu aktualizacji prospektów informacyjnych i/lub statutów Funduszy Inwestycyjnych Arka zarządzanych przez BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.) m.in. w związku ze zmianą:

- wybranych elementów polityki inwestycyjnej (np. subfundusze Arka Prestiż Gotówkowy, Arka BZ WBK Gotówkowy, Arka BZ WBK Obligacji Europejskich, Arka Platinum Stabilny, Arka Platinum Dynamiczny),
- poziomu wpłat na subrejstry (Arka Prestiż SFIO, subfundusze Platinum w ramach Arka BZ WBK FIO, Arka BZ WBK FIO),
- rozwiązań z zakresu trybu operacyjnej obsługi uczestników funduszy otwartych (Arka BZ WBK FIO, Arka Prestiż SFIO),
- kalkulacji wartości inwestycji uczestnika (Arka Prestiż SFIO),
- metod i zasad wyceny aktywów (wszystkie fundusze),
- trybu likwidacji (Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy) i innych elementów.

Oferta funduszy Arka stała się bardziej dostępna dla klientów w wyniku wspomnianego wyżej znacznego obniżenia minimalnej wartości pierwszych wpłat na nabycie jednostek uczestnictwa Arka Prestiż SFIO i subfunduszy Arka Platinum w ramach Arka BZ WBK FIO (maj 2017 r.) oraz minimalnego poziomu kolejnych wpłat do subfunduszy Arka BZ WBK FIO (październik 2017 r.).

3 listopada 2017 r. BZ WBK TFI S.A. utworzyło nowy subfundusz w ramach Arka BZ WBK FIO, tj. Arka BZ WBK Akcji Małych i Średnich Spółek. Subfundusz przeznaczony jest dla inwestorów, którzy oczekują wysokich zysków w dłuższym okresie i akceptują ryzyko związane z wahaniami cen akcji polskich małych i średnich spółek. Subfundusz jest rozwiązaniem akcyjnym, inwestującym co najmniej 66% aktywów w akcje i instrumenty finansowe o podobnym charakterze wyemitowane na GPW przez MŚP z siedzibą w Polsce. Część dłużna portfela subfunduszu lokowana jest w bony skarbowe, obligacje skarbowe oraz inne instrumenty dłużne.

22 grudnia 2017 r. był ostatnim dniem notowań certyfikatów inwestycyjnych funduszu Arka BZ WBK Akcji Środkowej i Wschodniej Europy FIZ w związku z rozpoczęciem w dniu 29 grudnia 2017 r. procesu likwidacji funduszu.

### **Fundusze inwestycyjne w kanałach zdalnych**

Zgodnie ze strategią rozwoju sprzedaży funduszy Arka w kanałach zdalnych w styczniu 2017 r. klientom Banku Zachodniego WBK S.A. umożliwiono zakup funduszy przez telefon i połączenie wideo. Pełna obsługa w ramach multikanalowego serwisu BZWBK24 (w tym przegląd oferty produktowej, nowe ścieżki zawierania transakcji, informacje o portfelu inwestycyjnym, monitoring notowań) została udostępniona w listopadzie w zakładce „Fundusze Arka”. Zdalny model obsługi funduszy korzysta z nowej platformy informatycznej, wdrożonej w ramach projektu MIFID II z uwzględnieniem zarówno wymogów regulacyjnych, jak i bieżących oczekiwań klientów. W 2018 r. udostępnione zostaną kolejne funkcje z zakresu obsługi funduszy, które wraz z pozostałymi zmianami produktowymi, proceduralnymi i operacyjnymi powinny zapewnić funduszom Arka wysoką konkurencyjność rynkową.

Korzystny wpływ na percepcję oferowanego serwisu ma też uruchomiony w 2017 r. „Program powitalny klienta Funduszy Inwestycyjnych Arka” oraz łatwy dostęp do informacji o funduszach, w tym w mediach społecznościowych.

W 2017 r. nabycia jednostek Funduszy Inwestycyjnych Arka za pośrednictwem serwisu BZWBK24 (telefoniczna i internetowa) stanowiły 67% całkowitej sprzedaży zrealizowanej przez Bank Zachodni WBK S.A.

### **Sprzedaż Funduszy Inwestycyjnych Arka**

Na dzień 31 grudnia 2017 r. łączna wartość aktywów netto funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.) wyniosła blisko 16,0 mld zł, co oznacza wzrost w skali roku o 19,5%.

W 2017 r. utrzymywało się zainteresowanie klientów subfunduszami obligacji korporacyjnych i wybranymi subfunduszami z komponentem akcyjnym (w szczególności subfunduszami akcji polskich: Arka Prestiż Akcji Polskich i nowo utworzonym Arka BZ WBK Małych i Średnich Spółek, ale również Arka Prestiż Akcji Europejskich). Ponadto klienci stosunkowo chętnie nabywali subfundusze gotówkowe i stabilnego wzrostu.

W 2017 r. BZ WBK TFI S.A. było jednym z liderów zarówno sprzedaży netto, jak i wzrostu aktywów pod zarządzaniem.

### **Nagrody dla funduszy Arka**

- W marcu 2017 r. niezależny instytut badawczy Analizy Online uhonorował fundusze inwestycyjne Arka trzema wyróżnieniami za 2016 r.:
  - ✓ Arkę Prestiż Akcji Polskich w kategorii: Najlepszy Fundusz Akcji Polskich,
  - ✓ Arkę Prestiż Obligacji Korporacyjnych w kategorii: Najlepszy Fundusz Polskich Obligacji Korporacyjnych,
  - ✓ Arkę Prestiż Obligacji Korporacyjnych w kategorii: Najlepiej sprzedający się fundusz.
- Instytut badawczy Analizy Online utrzymał ocenę na poziomie 3-gwiazdek dla subfunduszu Arka BZ WBK Zrównoważony. Według Instytutu subfundusz jest wartym uwagi, solidnym produktem, adresowanym do klientów akceptujących umiarkowane ryzyko inwestycyjne. Zarządzający subfunduszem wykazują aktywne podejście w procesie poszukiwania dodatkowej stopy zwrotu dla inwestorów. Pozytywne aspekty dla klienta to ograniczenie zmienności wyników funduszu oraz relatywnie niskie opłaty towarzyszące inwestycji.
- W październiku 2017 r. BZ WBK TFI S.A. zajęło 3. miejsce w niezależnym rankingu towarzystw funduszy inwestycyjnych „Twoje Pieniądze” dziennika Rzeczpospolita. Towarzystwo doceniono za szeroką ofertę dla inwestorów detalicznych oraz za pewność inwestycji, niezależnie od wybranego przez klienta funduszu.



## Oferta kredytowa

### Oferta kredytów gotówkowych

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. podniósł atrakcyjność oferty kredytów gotówkowych, wprowadzając następujące rozwiązania: zmienne oprocentowanie dla kredytów udzielonych na okresy dłuższe niż 24 miesiące, minimalne oprocentowanie stałe na poziomie 4,99% dla kredytów z przedziału od 4 do 15 tys. zł i promocyjną stawkę prowizji dla kredytów z pakietem Spokojny Kredyt lub kredytów do 4 tys. zaciąganych za pośrednictwem serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24.

W marcu 2017 r. zmodyfikowana została oferta kredytów gotówkowych przeznaczonych na konsolidację zobowiązań poprzez wydłużenie powyżej 72 miesiące okresu kredytowania dla klientów Banku. Przeprowadzono też kampanię marketingową (spoty TV, plakaty, internet) kredytów na cele związane z przeniesieniem i konsolidacją zobowiązań „Zero ciążenia”, którą wsparła promocyjna oferta cenowa z prowizją 0% od kwoty przenoszonych zobowiązań.

W III kwartale 2017 r. we wszystkich kanałach kontaktu z Bankiem wdrożony został pakiet nowych promocji wspierających sprzedaż kredytów detalicznych, przeważnie w powiązaniu z innymi produktami (np. Kontem Jakie Chceę):

- Kredyt gotówkowy z ubezpieczeniem Spokojny Kredyt i niższą prowizją,
- Kredyt gotówkowy do 4 tys. zł,
- Kredyt gotówkowy z Kontem Jakie Chceę,
- Limit kredytowy z Kontem Jakie Chceę,
- Kredyt gotówkowy z kartą kredytową,
- Brak Ciążenia II – promocja kredytów na spłatę zobowiązań w innych bankach.

Sprzedaż kredytów gotówkowych Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosła prawie 4,2 mld zł i była wyższa o 5,9% r/r. Spośród dostępnych kanałów dystrybucji, najwyższą dynamikę wzrostu sprzedaży osiągnął serwis bankowości elektronicznej BZWBK24 (+61% r/r) oraz Multikanalowe Centrum Komunikacji (+43% r/r). Łączny udział kanałów zdalnych w sprzedaży kredytów gotówkowych ogółem wyniósł w tym okresie 21%.

Portfel należności z tytułu kredytu gotówkowego zwiększył się o 5,8% r/r i osiągnął wartość 7,6 mld zł.

### Oferta kredytów hipotecznych

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. dostosowywał swoją ofertę do potrzeb klientów oraz wymogów ustawowych i regulacyjnych.

Zgodnie z Rekomendacją S w 2017 r. standardowy minimalny wkład własny wymagany przy udzielaniu kredytów hipotecznych został podwyższony do 20%. Na podstawie umowy z PZU S.A., Bank dopuszcza niższy wkład własny (min. 10%) pod warunkiem ubezpieczenia ryzyka braku spłaty kredytów mieszkaniowych ze wskaźnikiem LTV przekraczającym 80%.

Pod wpływem Ustawy z dnia 23 marca 2017 r. o kredycie hipotecznym oraz nadzorze nad pośrednikami kredytu hipotecznego i agentami, z dniem 22 lipca 2017 r. Bank wprowadził kolejne zmiany do oferty i procesu udzielania kredytów hipotecznych, w tym:

- zawiesił ofertę w euro,
- wycofał prowizję za wcześniejszą spłatę dla kredytów i pożyczek ze stałym oprocentowaniem,
- zniósł opłatę za monity w sprawie nieterminowej spłaty kredytów,
- dostosował proces wnioskowania o kredyt, wydawanie formularza informacyjnego i decyzji kredytowej,
- zmodyfikował zasady współpracy z pośrednikami kredytowymi.

W odpowiedzi na oczekiwania klientów, w lutym 2017 r. zmodyfikowana została oferta kredytów hipotecznych na budowę domu, co zwiększyło dostępność produktu i usprawniło procesowanie stosownych wniosków.

Bank kontynuował ponadto działania ułatwiające klientom indywidualnym obsługę kredytów hipotecznych, w tym:

- Zapewniał wsparcie kredytobiorcom posiadającym kredyty hipoteczne we frankach szwajcarskich (CHF) poprzez:
  - ✓ uwzględnianie ujemnej stopy referencyjnej LIBOR CHF,
  - ✓ obniżony do 2% spread walutowy dla CHF,
  - ✓ możliwość bezpłatnego okresowego obniżenia raty m.in. poprzez stosowanie karencji w spłacie kapitału, wakacji kredytowych czy wydłużenia okresu spłaty,
  - ✓ możliwość przewalutowania kredytu na PLN po kursie średnim NBP bez dodatkowych opłat,
  - ✓ rezygnację z opłat za aneksy ułatwiające obsługę kredytów w CHF.

- Umożliwił sprzedaż nieruchomości obciążonej kredytem walutowym z jednoczesnym przeniesieniem zabezpieczenia na nowo nabytą nieruchomość.
- Przyjmował wnioski klientów posiadających kredyt mieszkaniowy o pomoc finansową w maksymalnej wysokości 1,5 tys. zł miesięcznie na okres do 18 miesięcy zgodnie z Ustawą o wsparciu kredytobiorców znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej.

W 2017 r. wartość nowo uruchomionych kredytów hipotecznych wyniosła 5,2 mld zł i zmniejszyła się o 6,6% r/r. W analizowanym okresie spadła sprzedaż kredytów mieszkaniowych w ramach programu Mieszkanie dla Młodych, co wiąże się z szybkim wyczerpaniem puli środków przeznaczonych na dofinansowanie w 2017 r. Najwięcej kredytów hipotecznych sprzedano poprzez sieć placówek własnych oraz przy udziale pośredników lokalnych.

Portfel kredytów hipotecznych brutto wzrósł w stosunku rocznym o 2,7% do 34,8 mld zł na dzień 31 grudnia 2017 r., w tym część denominowana w złotych osiągnęła roczne tempo wzrostu na poziomie 16,1% r/r i wartość 24,3 mld zł.

## Karty kredytowe

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował działania mające na celu zwiększenie dostępności kart kredytowych, rozwój funkcjonalności oraz aktywizację sprzedaży i wykorzystania tych instrumentów.

- Funkcjonalność kanałów zdalnych w zakresie obsługi kart kredytowych została rozszerzona dzięki realizacji następujących inicjatyw:
  - w ramach usług BZWBK24 internet wdrożono sprzedaż internetową kolejnych kart: MC 1|2|3 i Visa Platinum, World MC, udostępniając tym samym pełną ofertę kart kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. w serwisie BZWBK24 internet;
  - w aplikacji mobilnej BZWBK24 mobile wprowadzono możliwość zwiększania limitu na rachunku karty kredytowej, korzystania z usługi Ratio, zawierania umów o kartę kredytową (MC 1|2|3, Visa Silver Akcja Pajacyk, MasterCard Silver oraz Visa Platinum);
  - w obu ww. kanałach elektronicznych udostępniono promocję karty 1|2|3 oraz nowe funkcjonalności, tj. blokowanie i odblokowywanie kart kredytowych (i debetowych), generowanie zestawień transakcji, zmniejszanie limitu kredytowego i zmianę opcji automatycznej spłaty.
- Oferta kredytowa stała się bardziej dostępna i przyjazna dla klientów w konsekwencji:
  - zmiany limitów kredytowych dla poszczególnych rodzajów kart kredytowych;
  - uruchomienia (20 lutego) – na konkurencyjnych warunkach – usługi Balance Transfer umożliwiającej przeniesienie zadłużenia karty kredytowej z innego banku;
  - obniżenia minimalnego wymaganego dochodu netto dla karty 1|2|3 (wyrównanie do karty Mastercard Silver oraz Visa Silver Akcja Pajacyk) z jednoczesną likwidacją obowiązku automatycznej spłaty kwoty minimalnej;
  - uproszczenia procesu wnioskowania o dodatkową kartę kredytową typu Visa Silver Akcja Pajacyk, MC Silver, Karta 1|2|3 (proces inicjowany przez posiadacza karty głównej i niewymagający obecności użytkownika);
  - optymalizacji usługi RATIO i dostosowania jej do wymogów regulatora.
- Kontynuowano intensywne działania promocyjne na rzecz sprzedaży i aktywizacji kart kredytowych i kont, w tym uruchomiono:
  - liczne kampanie Banku mające na celu intensyfikację sprzedaży kart kredytowych i ich transakcyjności (m.in. promocje: „200 zł na dzień dobry” „Wakacje z kartą kredytową”, II edycja promocji CashBack, „Ładuj baterie z kartą kredytową Visa”, „Karty kredytowe do Konta Jakiego Chcesz”, „50 zł za średnią minimum 4,0 na świadectwie szkolnym”, „Walizka do karty kredytowej”);
  - program lojalnościowy organizacji Mastercard dla kart World Mastercard realizowany pod nazwą Priceless Specials (od stycznia 2017 r.), zachęcający do aktywnego korzystania z karty u partnerów programu i przez internet;
  - promocje udostępniające na preferencyjnych warunkach kartę kredytową dla klientów wnioskujących o ten produkt po raz pierwszy lub po okresie przerwy („Karta na start” i „Karta kredytowa ENTRY”);
  - zmodyfikowany tryb pobierania opłat za karty kredytowe 1|2|3 (wydawane od 1 lipca 2017 r.), uwzględniający możliwość zwolnienia z opłat okresowych po dokonaniu minimalnej ilości transakcji kartowych;
  - długoterminową współpracę z partnerem z branży paliwowej, w oparciu o którą za transakcje realizowane w sieci stacji paliw Circle K i Statoil użytkownicy karty kredytowej 1|2|3 otrzymują dodatkowy zwrot wartości transakcji na rachunek karty (finansowany przez partnera);
  - pierwszy na rynku polskim portal edukacyjny o kartach kredytowych dostępny pod adresem kartoswajanie.bzwbk.pl (październik 2017 r.), który zawiera najważniejsze informacje i praktyczne wskazówki;
  - kampanię Płatności Mobilnych promującą różne formy płatności oferowane przez Bank (BLIK, Android Pay, HCE) z towarzyszącymi promocjami dla klientów (np. „Zyskaj moc z kartą mobilną VISA”).

Na dzień 31 grudnia 2017 r. portfel kart kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. liczył 803,2 tys. sztuk i zwiększył się o 3,0% w skali roku.

## Bancassurance

### Oferta w zakresie ubezpieczeń

Bank Zachodni WBK S.A. oferuje wszystkie ubezpieczenia w modelu indywidualnym, występując wobec klientów jako agent ubezpieczeniowy spółek BZ WBK-Aviva TUO i BZ WBK-Aviva TUnŻ.

Oferta Banku z zakresu ubezpieczeń zawiera produkty powiązane z bankowymi produktami kredytowymi dla klientów indywidualnych i firm oraz ubezpieczeniowe produkty niepowiązane.

W 2017 r. zmodyfikowano zakres i sumę ubezpieczenia do karty debetowej Pewne Pieniądze, a do katalogu produktów niepowiązanych włączono Plan B (ubezpieczenie na wypadek utraty pracy dostępne wyłącznie w Multikanalowym Centrum Komunikacji) i Locum Comfort (ubezpieczenie nieruchomości i ruchomości), zastępujące dotychczasowe ubezpieczenie Locum. Nową wersję ubezpieczenia nieruchomości i ruchomości cechuje elastyczna struktura, pozwalająca na precyzyjne dostosowanie zakresu ochrony do potrzeb klienta. Z końcem roku produkt udostępniono w usługach bankowości elektronicznej BZWBK24 internet.

Od lipca 2017 r. działa Ubezpieczeniowy Program Lojalnościowy oferujący zniżki składek właścicielom polis ubezpieczeniowych Locum Comfort, Onkopolisa i Opiekun Rodziny pod warunkiem kontynuacji ubezpieczenia lub posiadania więcej niż jednego produktu ubezpieczeniowego zakupionego za pośrednictwem Banku. Umożliwiono klientom zakup ubezpieczenia kart debetowych za pośrednictwem bankomatów sieci Banku.

W 2017 r. Bank rozpoczął realizację trzyletniego programu strategicznego 4Sure, który zakłada m.in. wzrost penetracji ubezpieczeń wśród klientów indywidualnych i MSP, zwiększanie satysfakcji i lojalności klientów, digitalizację procesów ubezpieczeniowych, wzrost udziału kanałów cyfrowych w sprzedaży ubezpieczeń oraz rozszerzane oferty produktowej.

### Sprzedaż ubezpieczeń

W 2017 r. obserwowano stabilny w stosunku rocznym poziom składek z produktów powiązanych oraz wzrost składki z produktów niepowiązanych związany z większą aktywnością sprzedażową doradców i pozytywnym przyjęciem ubezpieczenia Locum Comfort.

Głównymi źródłami przychodów z działalności bancassurance w 2017 r. były produkty takie jak pakiet indywidualnych ubezpieczeń kredytobiorcy kredytu gotówkowego (Spokojny Kredyt), ubezpieczenie na życie (Opiekun Rodziny), pakiet ubezpieczeń kredytobiorcy kredytu firmowego (Biznes Gwarant), ubezpieczenie nieruchomości i ruchomości (Locum/Locum Comfort).

## Obsługa instytucji finansowych

Bank Zachodni WBK S.A. współpracuje z ponad 20 bankami działającymi na rynkach krajowych i zagranicznych oraz innymi instytucjami finansowymi w zakresie usług outsourcingowych, głównie związanych z personalizacją, wydawnictwem i obsługą kart oraz zarządzaniem siecią bankomatów.

Bank zapewnia swoim partnerom nowoczesną infrastrukturę informatyczną oraz dostęp do informacji o transakcjach w czasie rzeczywistym. Wysoką jakość i bezpieczeństwo oferowanych usług potwierdza m.in. certyfikacja procesu personalizacji kart z paskiem i mikroprocesorem przeprowadzona przez Visa i MasterCard. Bank dostosowuje produkty i funkcjonalności do potrzeb swoich klientów oraz sukcesywnie poszerza swoją ofertę, zapewniając jej wysoką innowacyjność. W 2017 r. zakres współpracy z obsługiwanyymi instytucjami rozszerzono o usługi Android Pay, webservice dla bankowości mobilnej i elektronicznej, włączanie i wyłączanie zbliżeniowości w sieci bankomatów, wdrożenie metody autoryzacji transakcji dokonywanych bez fizycznego użycia karty – 3D Secure oraz usługi DCC dla pięciu nowych walut (korona czeska, yuan chiński, rubel rosyjski, lira turecka, lej rumuński). Na koniec grudnia 2017 r. Bank zarządzał 506 bankomatami innych instytucji, a poprzez swoje systemy obsługiwał blisko 3,2 mln kart

Przygotowano kolejne produkty i funkcjonalności (personalizacja kart z własnym wizerunkiem, obsługa kart wielowalutowych) w obszarze usług kartowych i bankomatowych, które oferowane będą bankom w następnych okresach.

## 1.2. Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw

### Główne kierunki działań

Zgodnie z realizowaną strategią, Bank wspiera rozwój biznesu małych i średnich firm (MŚP) w oparciu o trzy filary: wysoką jakość obsługi (z udziałem kompetentnych doradców oraz zdalnych, wielofunkcyjnych kanałów komunikacji), budowanie lojalności i długoterminowych relacji z klientami oraz wyróżniającą się prostą ofertę z dodatkowym pakietem usług pozafinansowych.

Segment MŚP tworzy prawie 308 tys. podmiotów gospodarczych o obrotach do 40 mln zł rocznie. W 2017 r. Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Pion Bankowości MŚP) zmodyfikował zasady segmentacji wewnętrznej i obsługi klientów MŚP oraz dostosował do nich struktury organizacyjne. Oprócz dotychczasowych segmentów MŚP, tj. klientów masowych (MŚP I) oraz klientów z wyższym poziomem obrotów (5-40 mln zł) i bardziej złożonymi potrzebami (MŚP II), w 2017 r. rozpoczęto proces wyodrębniania segmentu cyfrowego (Cyfrowe MŚP), który tworzą klienci preferujący model obsługi zdalnej poprzez bankowość elektroniczną, aplikację mobilną lub zdalnego doradcę.

W ramach strategii rozszerzania wielokanałowego dostępu MŚP do produktów i usług bankowych, w strukturach Pionu utworzono Biuro Klientów MŚP Digital odpowiadające za zdalną komunikację klientów z Bankiem. Przystąpiono do budowy wirtualnego oddziału dla MŚP w Multikanałowym Centrum Komunikacji oraz objęto klientów segmentu MŚP II obsługą operacyjną Centrum Obsługi Klientów Firmowych, zapewniającego przedsiębiorstwom wszechstronne wsparcie dedykowanego doradcy. Jednocześnie rozbudowywano funkcjonalność bankowości internetowej w ramach iBiznes24. Działania te systematycznie uwalniały zasoby niezbędne do pogłębiania relacji i bardziej adekwatnego zaspokajania potrzeb klientów przez doradców klienta MŚP w stacjonarnych strukturach sprzedaży.

W analizowanym okresie Pion Bankowości MŚP koncentrował się na podnoszeniu jakości obsługi klientów MŚP z wyższego segmentu (MŚP II). Na potrzeby ww. klientów utworzono usytuowane w ramach Pionu struktury sprzedaży, które wcześniej podlegały makroregionom (Bankowość Oddziałowa). Nowo powołany Obszar Sprzedaży MŚP podzielony został na 4 regionalne departamenty (centralny, południowy, zachodni i północny) złożone z centrów obsługi zatrudniających łącznie około 160 doradców. Wraz z nowym Obszarem MŚP wdrożono nowy rytm operacyjny skoncentrowany na relacjach z klientem oraz uruchomiono system motywacyjny oparty na obiektywnych składnikach biznesowych, wspierających realizację celów. Z myślą o klientach MŚP II wprowadzone zostały zmiany upraszczające i przyspieszające procesy kredytowe przy najwyższej dbałości o jakość portfela.

Bank rozwijał nowe działania CRM i narzędzia wspierające realizację strategii. Realizował liczne inicjatywy sprzedażowe w liniach produktów pozaodsetkowych, m.in. w oparciu o sprzedaż terminali POS, uproduktawianie klientów leasingowych oraz zwiększanie transakcyjności w zakresie wymiany walutowej. Ofertę produktów i usług dostosowywano do zmieniających się oczekiwań przedsiębiorców.

Postrzegając swoją rolę jako partnera klienta, Bank służył przedsiębiorstwom doradztwem oraz szerokim zakresem usług niefinansowych, m.in. pomocą w nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi kontrahentami i inwestorami, informacjami branżowymi, specjalistycznymi warsztatami i szkoleniami.

### Rozwój oferty

#### Zakres oferty

Fundament oferty adresowanej do MŚP i pozostałych segmentów klientów biznesowych stanowią:

- konta firmowe dostosowane do potrzeb podmiotów;
- szeroka gama kredytów, w tym kredyty na finansowanie działalności bieżącej, kredyty inwestycyjne (m.in. ze środków Europejskiego Banku Inwestycyjnego), kredyty udzielane na zasadach preferencyjnych we współpracy z Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, a także gwarancje, leasing i faktoring.

Trwałe relacje z klientami skutecznie wspiera zróżnicowana oferta lokat i produktów inwestycyjnych, nowoczesne kanały dystrybucji, kompleksowe usługi z zakresu handlu zagranicznego oraz produkty skarbowe.

#### Rozwój oferty kredytowej dla klientów MŚP

Flagowym produktem kredytowym Banku Zachodniego WBK S.A dla MŚP jest kredyt Biznes Ekspres, który wyróżnia się przyjaznymi procedurami obsługi (minimalna dokumentacja, szybki proces kredytowy, dostępność w kanałach zdalnych), brakiem wymogu precyzowania celu finansowania oraz możliwością kredytowania wydatków bieżących i inwestycji do 500 tys. zł na okres do 5 lat.

Uruchomiony w czerwcu 2017 r. Biznes Ekspres EBI dodatkowo oferuje korzystne warunki oprocentowania (niższą marżę) w oparciu o umowę gwarancyjną zawartą z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI). W sierpniu 2017 r. wdrożono funkcjonalność „Oprocentowanie nie wyższe niż”, która zabezpiecza klientów przed wzrostem stawek na rynku międzybankowym.

W 2017 r. znacząco rozszerzono zakres obsługi kredytowej klientów MŚP w kanałach zdalnych. Nowym klientom – prowadzącym jednoosobową działalność gospodarczą – Bank zapewnił szybką zdalną decyzję kredytową (w ciągu 15 minut) w sprawie wniosków internetowych o finansowanie do 50 tys. zł. Od stycznia 2017 r. klienci Banku (z predefiniowaną ofertą) mogą otrzymać kredyt Biznes Ekspres przez telefon do kwoty 50 tys. zł bez konieczności składania zabezpieczeń i wychodzenia z biura, a od listopada 2017 r. proces zaciągania kredytu o ww. parametrach dostępny jest dla takich klientów również w trybie „Buy by click” (w pełnym zakresie czynności sprzedażowych („end-to-end”)) w ramach usług BZWBK24 Mini Firma.

Bank systematycznie upraszczał procesy kredytowe i wprowadzał kolejne udogodnienia w obsłudze kredytowej klientów. W lutym 2017 r. podwyższono do 500 tys. zł kwotę wierzytelności (suma wszystkich kredytów – zaciągniętych i wnioskowanych – zabezpieczonych hipoteką na danej nieruchomości), dla której wymagany jest operat szacunkowy. W marcu wprowadzono nowy, uproszczony wzór wniosku kredytowego dla klientów MŚP II (od marca 2017 r.) obowiązujący w odniesieniu do wszystkich produktów kredytowych. W maju wdrożona została linia wieloproduktowa dla klientów MŚP II, która łączy w jedną umowę kilka produktów o charakterze kredytowym (kredyt w rachunku bieżącym, kredyt obrotowy) z usługami o charakterze kredytowo-rozliczeniowym (gwarancje i akredytywy). Wynikające stąd korzyści to: uproszczenie formalności (jedna umowa kredytowa do kilku rodzajów finansowania), jeden koszt ustanowienia zabezpieczenia, możliwość korzystania z różnorodnych form finansowania i w różnych walutach w ramach ustalonego limitu.

### Udział w Programach Gwarancyjnych

W oparciu o współpracę z instytucjami zewnętrznymi Bank dostarcza klientom licznych narzędzi zabezpieczających kredyty, takich jak: gwarancja de minimis, gwarancja COSME, gwarancja ARIIMR i poręczenia Funduszu POLFUND, które nie angażują rzeczowego majątku i umożliwiają otrzymanie kredytu z niższym oprocentowaniem.

Z końcem stycznia 2017 r. zakończony został projekt Fundusz Gwarancyjny w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (FG POIG). Bank Zachodni WBK S.A. zajął I miejsce pod względem sprzedaży gwarancji POIG (gwarancja de minimis z rządowego programu dystrybuowanego przez BGK) wśród 10 zaangażowanych banków. Bank został wyróżniony przez BGK i otrzymał statuetkę lidera najwyższej jakości portfela zabezpieczonego gwarancją de minimis. Utrzymał też drugą pozycję pod względem ilości i wartości sprzedaży gwarancji de minimis i COSME dystrybuowanych przez BGK.

### Rozwój obsługi w kanałach elektronicznych

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. usprawnił obsługę elektroniczną firm współpracujących z zagranicą, upraszczając proces otwierania rachunków w niestandardowych walutach obcych, rozszerzając zakres obsługi transakcji walutowych, wydłużając czas pracy platformy e-FX Wymiana Walut w serwisie iBiznes24 oraz Kantor BZWBK24 w Moja Firma Plus i BZWBK24 Mini Firma, a także udostępniając klientom unikalną usługę Santander Trade Network, ułatwiającą nawiązywanie kontaktów i rozwój działalności na rynkach zagranicznych.

W iBiznes24 internet wdrożony został moduł gotówkowy, dzięki któremu klienci MŚP mogą sprawniej zarządzać gotówką w ramach umowy wpłat i wypłat zamkniętych. Ww. funkcjonalność umożliwia klientom zdalne zamawianie i odwoływanie transportów gotówki, przygotowywanie bankowych dowodów wpłaty, przeglądu protokołów z przeliczenia i statusów wpłat.

Od 17 lipca 2017 r. segment MŚP II został objęty mechanizmem weryfikacyjnym wykorzystującym technologię biometrii głosowej (identyfikacja tożsamości klienta na podstawie charakterystyki głosu), co w połączeniu z funkcjonalnością rozpoznawania numeru telefonu klienta, eliminuje konieczność stosowania przez klientów NIK-u, PIN-u czy hasła.

Klientom prowadzącym jednoosobową działalność gospodarczą i spółkom cywilnym umożliwiono założenie Profilu Zaufanego w BZWBK24 Mini Firma oraz Moja Firma Plus, co oznacza wygodny dostęp do serwisów administracji publicznej przez internet i możliwość zdalnego załatwiania urzędowych spraw związanych z prowadzeniem własnej działalności takich jak: obsługa dokumentów ubezpieczeniowych ZUS, zmiana danych firmy we wpisie CEiDG, wnioskowanie o zgody branżowe, zezwolenia i koncesje.

Jako pierwszy na rynku Bank udostępnił również klientom możliwość otwierania kont firmowych z zastosowaniem wideoweryfikacji, tj. nowoczesnej, bezpiecznej i wygodnej dla klienta metody potwierdzania tożsamości w oparciu o cechy biometryczne.

Od marca 2017 r. do oferty bankowej dla firm włączono kartę firmową Visa Business BZ WBK przeznaczoną dla klientów, którzy często dokonują płatności i wypłat gotówkowych za granicą, cenią sobie wygodę oraz możliwość korzystania z dodatkowych przywilejów (saloniki VIP na lotniskach, program benefitów Visa Luxury Hotel Collection).



## Wielowymiarowa współpraca z klientami

Bank kontynuował realizację inicjatyw dynamizujących sprzedaż rachunków firmowych, terminali POS, transakcji FX i produktów faktoringowych. Uruchomiono m.in. promocję o nazwie „Konto Firmowe Godne Polecenia z terminalem płatniczym”, która oferuje nagrodę dla klientów pod warunkiem zawarcia umowy o „Konto Firmowe Godne Polecenia” oraz rozliczenia transakcji wykonanych przy użyciu Terminala POS. Od listopada 2017 r. sprzedaż terminali wsparł system ID-Instant Decision, umożliwiający wygenerowanie i zawarcie umowy o terminal płatniczy podczas jednej wizyty w oddziale Banku.

Realizując koncepcję partnerstwa w relacjach z klientami, Bank – we współpracy z ekspertami zewnętrznymi – dzieli się z przedsiębiorstwami wiedzą i doświadczeniem podczas bezpłatnych konferencji organizowanych cyklicznie w ramach „Akademii Przedsiębiorcy”. W 2017 r. przeprowadzono łącznie 15 konferencji poświęconych dwóm zagadnieniom: „Sukces w biznesie? Umiejętność komunikowania się to podstawa” oraz „Kobieta strona biznesu”. Wzięło w nich udział blisko 500 uczestników reprezentujących firmy z całego kraju. Dodatkowo – w ramach strategii „Firmowe Ewolucje” – odbyły się lokalne warsztaty i szkolenia dla małych i średnich przedsiębiorstw na tematy związane z sukcesją w firmie, handlem zagranicznym, funduszami unijnymi, podatkami, rekrutacją, zarządzaniem zasobami ludzkimi, pozyskiwaniem finansowania oraz zarządzaniem finansami w firmie. Do końca grudnia 2017 r. przeprowadzono 325 warsztatów w całej Polsce, w której uczestniczyło ponad 4 tys. przedsiębiorców.

## Najlepszy Bank w Polsce dla MŚP

W lipcu 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. został uznany za najlepszy Bank w Polsce dla MŚP (Best Bank in Poland for SME) w prestiżowym konkursie Euromoney Awards for Excellence, który jest jednym z najważniejszych konkursów w sektorze finansowym, kształtującym opinie i trendy branżowe.

## Leasing

### Połączenie spółek leasingowych

W celu uproszczenia modelu biznesowego i udostępnienia kompleksowych usług finansowych i leasingowych w ramach jednego podmiotu, w dniu 28 lutego 2017 r. w Krajowym Rejestrze Sądowym zarejestrowane zostało połączenie spółek leasingowych BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Lease S.A. BZ WBK Leasing S.A. jako spółka przejmująca wstąpiła we wszelkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej (BZ WBK Lease S.A.), która została wykreślona z Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego bez przeprowadzania postępowania likwidacyjnego.

BZ WBK Leasing S.A. jest obecnie uniwersalnym leasingodawcą, oferującym finansowanie szerokiej gamy środków trwałych klientom z sektora MŚP oraz dużym firmom i korporacjom. Firma specjalizuje się w finansowaniu maszyn i urządzeń, nieruchomości oraz środków transportu. Uzupełnienie oferty stanowią pakiety ubezpieczeniowe oraz karty paliwowe.

### Finansowanie środków trwałych

W 2017 r. BZ WBK Leasing S.A. sfinansował środki trwałe o wartości blisko 4,2 mld zł, co stanowi historyczny rekord sprzedaży w skali roku. W segmencie maszyn i urządzeń, gdzie od lat BZ WBK Leasing S.A. jest numerem jeden, wartość finansowania wyniosła w 2017 r. (w ujęciu narastającym) blisko 2 mld zł i zwiększyła się o 18,8% r/r.

### Zmiany w ofercie leasingowej

Z początkiem 2017 r. ofertę leasingową uzupełniono o Truck Assistance – nowe ubezpieczenie dla pojazdów ciężarowych i naczep, gwarantujące szeroki zakres świadczeń na okoliczność awarii, wypadku czy unieruchomienia pojazdu.

Zmodyfikowano parametry oferty Autoleasing, umożliwiając finansowanie nowych lub używanych samochodów osobowych lub dostawczych o wartości do 150 tys. zł netto. W czerwcu 2017 r. spółka BZ WBK Leasing S.A. została wyróżniona za Autoleasing „Portfelem Wprost” w kategorii „najlepsza oferta leasingowa”.

Od lipca 2017 r. spółka – jako wyłączny partner finansowy Subaru – dostarcza rozwiązania finansowe, narzędzia i obsługę dla sieci dealerskiej tej marki w pełnym zakresie finansowania dostępnego dla przedsiębiorców. W efekcie już w sierpniu co trzeci zakup auta firmowego Subaru finansowany był przez BZ WBK Leasing S.A. W grudniu 2017 r. uruchomiono programy finansowania fabrycznego na rynku maszyn rolniczych z Samasz Finance i FarmTrade Finance, umożliwiające wprowadzenie pożyczki z oprocentowaniem 0% na sprzęt rolniczy z dofinansowaniem dostawców.

Od maja 2017 r. klienci BZ WBK Leasing S.A. mogą korzystać z portalu obsługi klienta eBOK24, gdzie m.in. mają dostęp do informacji o swoich umowach, bieżącym stanie rozliczeń i dokumentów przez 24 godziny 7 dni w tygodniu.



W oparciu o umowę gwarancyjną między Bankiem Zachodnim WBK i Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI) oraz umowę kredytową między BZ WBK Leasing S.A. i Bankiem Rozwoju Rady Europy, spółka mogła finansować rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki współpracy z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (EBOR), BZ WBK Leasing S.A. rozszerzył swoją ofertę finansowania inwestycji proekologicznych, przeznaczając 50 mln euro na finansowanie modernizacji polskich przedsiębiorstw w zakresie efektywności energetycznej, energii odnawialnej, zarządzania odpadami czy zasobami wody oraz inne projekty związane z ochroną środowiska naturalnego.

### 1.3. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej

#### Główne kierunki działań

Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej zajmuje się przedsiębiorstwami z obrotami powyżej 40 mln zł i ekspozycjami kredytowymi przekraczającymi 10 mln zł. Na podstawie kryterium obrotów wyodrębnione zostały dwa podstawowe segmenty: segment korporacyjny oraz segment finansowania nieruchomości.

Według stanu na koniec grudnia 2017 r. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej świadczył usługi na rzecz 8,7 tys. podmiotów różnych branż, wspierając je wszechstronnie w procesie budowania i rozwoju biznesu. Doradcy z 12 Centrów Bankowości Korporacyjnej – we współpracy z partnerami kredytowymi i specjalistami ds. poszczególnych linii produktowych – pogłębiali relacje z klientami oferując zindywidualizowane rozwiązania oraz pełną obsługę kredytów, depozytów, bankowości transakcyjnej, produktów skarbowych, leasingowych, faktoringowych oraz rynku kapitałowego. Pozytywne doświadczenia klienta wzmocnił wygodny i szybki dostęp do oferty Banku oraz informacji niezbędnych do zarządzania finansami firmy poprzez dynamicznie rozwijający się serwis bankowości elektronicznej i telefonicznej, tj. iBiznes24 internet, iBiznes24 mobile, iBiznes connect oraz Centrum Obsługi Klientów.

W procesie doskonalenia kompleksowej obsługi klientów, w 2017 r. szczególnie nacisk położono na obszary, które budują przewagi konkurencyjne w łańcuchu dostarczanych przez Pion wartości, tj. obsługa handlu zagranicznego, oferta dla wybranych branż, digitalizacja procesów i produktów dla segmentu korporacyjnego, efektywność procesów zarządzania ryzykiem i rozwój kanałów bankowości elektronicznej. Kontynuowano ponadto program rozszerzający zakres automatyzacji procesów obsługi klienta we wszystkich kanałach elektronicznych (internet, mobile, B2B web-service). Program obejmuje wdrażanie rozwiązań bankowości internetowej i mobilnej dla Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej, Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz dla największych klientów firmowych Banku z znajdujących się pod opieką segmentów Globalnej Bankowości Korporacyjnej.

#### Oferta dla sektorów strategicznych

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. rozwijał kompleksową obsługę branż zidentyfikowanych jako strategiczne, uwzględniając potrzeby i specyfikę powiązanych ze sobą przedsiębiorstw tworzących łańcuchy produkcyjne. Podejście to bazuje na doświadczeniach wyniesionych z obsługi branży rolno-spożywczej, której jako pierwszej przyznano priorytet strategiczny. Jest ono powielane w pozostałych istotnych sektorach rynku.

Bank kontynuował rozwój Departamentu Sektorów Strategicznych, budując kompetencje niezbędne do realizacji zadań zorientowanych na wybrane sektory gospodarki. Powołano zespół, którego zadaniem jest uzmacnianie pozycji Banku poprzez udział w wydarzeniach o zasięgu krajowym i międzynarodowym (Food Show, AutoEvent, Hannover Messe), obecność w mediach branżowych (prasa, portale internetowe, LinkedIn), przygotowywanie raportów i analiz dla klientów Banku oraz prowadzenie specjalistycznych szkoleń dla pracowników.

#### Program Rozwoju Eksportu

2017 był trzecim z kolei rokiem realizacji Programu Rozwoju Eksportu w Banku Zachodnim WBK S.A.

Organizowane w ramach tego przedsięwzięcia spotkania klientów z praktykami biznesu oraz ekspertami (reprezentantami Banku i jego partnerów merytorycznych) stanowią efektywną platformę komunikacyjną do przekazywania specjalistycznej wiedzy nt. handlu zagranicznego i specyfiki rynków zagranicznych, do dzielenia się doświadczeniami z działalności międzynarodowej oraz prezentowania najnowszych metod poszukiwania partnerów biznesowych i identyfikowania szans inwestycyjnych za granicą. Dzięki włączeniu w program przedstawicieli administracji publicznej, klienci poznają rozwiązania dostępne w ramach rządowego wsparcia. Zgodnie z przyjętą formułą poszczególne edycje programu poświęcone są wybranym rynkom.

Ostatnia, szósta edycja Programu Rozwoju Eksportu, którą przeprowadzono w II połowie 2017 r. we współpracy z Bisnode, Deloitte, KPMG i Mintel pod auspicjami Ministerstwa Spraw Zagranicznych i Rozwoju, koncentrowała się na dwóch branżach (branża rolno-spożywcza oraz transport i turystyka), co zapewniło uczestnikom dostęp do odpowiednio sprofilowanej wiedzy i rozwiązań produktowych oraz umożliwiło nawiązanie kontaktów w docelowych sektorach gospodarki. Oprócz wiedzy eksperckiej banku i partnerów merytorycznych, klienci mieli możliwość wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk z profesjonalistami z tej samej branży.

W ramach Programu Rozwoju Eksportu Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej kontynuował organizację misji handlowych we współpracy z innymi członkami Grupy Santander. W ciągu roku przeprowadzono cztery misje handlowe (do Meksyku, Shanghaju i dwie do Zjednoczonego Królestwa) dla polskich firm z określonych branż poszukujących możliwości nawiązania relacji biznesowych z partnerami zagranicznymi.

Bank rozwija ofertę w ramach sieci Santander Trade Network, która wspiera eksporterów i importerów w międzynarodowej ekspansji na rynki, na których Grupa Santander prowadzi działalność operacyjną. Santander Trade Network składa się z 4 bloków usług, które Bank może świadczyć dla klientów poprzez rozbudowaną sieć ekspertów działających lokalnie na rynkach Grupy: marketing i komunikacja (badania rynkowe, strategia komunikacji, plan działań marketingowych, optymalizacja wyszukiwarek internetowych), networking (organizacja spotkań handlowych, prezentacja produktów i usług, udział w targach międzynarodowych), centra biznesowe (wirtualne biuro, wynajem powierzchni biurowych), inne usługi (wsparcie prawno-podatkowe, usługi rekrutacyjne). W 2017 r. udostępniono klientom portal Santander Trade Network – innowacyjne rozwiązanie funkcjonujące w Grupie Santander, umożliwiając kojarzenie potencjalnych kontrahentów na rynkach, gdzie obecna jest Grupa Santander.

Bank nie tylko wykorzystuje szanse, jakie stwarza międzynarodowa obecność Grupy Santander, ale również zawiązuje samodzielne aliance strategiczne z instytucjami finansowymi z różnych miejsc na świecie, w zależności od potrzeb klientów.

Wspierając międzynarodową działalność klientów, Bank koncentruje się na wybranych kierunkach geograficznych (korytarze międzynarodowe), które są atrakcyjne z punktu widzenia klientów i gospodarki. Należą do nich przede wszystkim Niemcy, Wielka Brytania i Hiszpania. Uwzględniając uwarunkowania docelowych rynków, Bank definiuje strategię współpracy z klientami i ofertę produktową oraz oddaje do ich dyspozycji dedykowanych menedżerów z International Desk.

## Rozwój oferty

Wśród priorytetów strategicznych Pionu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej czołowe miejsce zajmuje cyfrowa ewolucja usług i dalszy rozwój oferty.

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. jako pierwszy w Polsce wdrożył identyfikację klienta na podstawie numeru telefonu i biometrii głosowej, co skróciło i uprościło telefoniczne kontakty klienta korporacyjnego z Centrum Obsługi Biznesu. W aplikacji iBiznes24 udostępniono klientom eGwarancję, tj. nowoczesną elektroniczną formę gwarancji bankowej wykorzystującą kwalifikowany podpis elektroniczny. Do oferty wprowadzono także gwarancję bezterminową, tj. taką, której końcowy termin odpowiedzialności gwaranta jest trudny lub niemożliwy do określenia. Od czerwca 2017 r. przedsiębiorstwa mogą korzystać z preferencyjnego finansowania w ramach umowy gwarancyjnej z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym na kwotę 600 mln euro. Ponadto w ramach globalnej inicjatywy Grupy Santander rozpoczęto wydawanie kart charge dla zagranicznych klientów International Desk z minimum formalności.

Doceniając rolę kanałów zdalnych w procesach sprzedaży produktów i usług oraz komunikowania się z klientami, Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej konsekwentnie wdrażał kolejne udogodnienia w ramach platformy iBiznes24:

- W ramach procesu digitalizacji kanałów dystrybucji udostępniono kolejne usługi internetowe, w tym usprawnienia w module kart i Trade Finance oraz możliwość uruchomienia i spłaty kredytu rewolwingowego w walucie obcej.
- W aplikacji iBiznes24 mobile zwiększono przejrzystość użytkowania w ramach kilku firm, wprowadzono opcję logowania za pomocą odcisku palca (Touch ID) dla systemów operacyjnych iOS oraz wdrożono funkcjonalności podnoszące bezpieczeństwo dla urządzeń z systemem Android.
- Funkcjonalność iBiznes24 w zakresie przyjmowania zleceń płatności zagranicznych w trybie pilnym i ekspresowym została rozszerzona o 10 dodatkowych walut obcych: CAD, CHF, CZK, DKK, HUF, MXN, NOK, RON, SEK, TRY.
- W kwietniu 2017 r. w systemie iBiznes24 internet dla klientów korporacyjnych została wdrożona pierwsza na rynku bankowym funkcjonalność pozwalająca określić najlepsze dla klienta programy unijne w perspektywie 2014-2020. Portal Banku Zachodniego WBK S.A. „Dotacja dla Twojej Firmy” powstał we współpracy z partnerem merytorycznym Banku firmą Crido Taxand zajmującą się pozyskiwaniem dla firm dotacji unijnych. Portal unijny w iBiznes24 to kolejne narzędzie w ramach rozwoju systemu bankowości elektronicznej, które wyróżnia Bank Zachodni WBK S.A. na rynku i buduje jego przewagę konkurencyjną.
- W celu poprawy komunikacji z klientami wdrożona została skrzynka nadawczo-odbiorcza (usprawniająca komunikację między klientem i Bankiem w zakresie reklamacji oraz pytań dot. iBiznes24) oraz nowe eWniosków (bardziej czytelne i przyjazne formularze, jeden podpis dla wielu wniosków, możliwość zapisania szkicu wniosku bez konieczności wypełnienia wszystkich wymaganych pól).
- Z sukcesem zakończono pilotaż iBiznes24 Connect (web-service) oraz rozszerzono zakres tego rozwiązania o nowe elementy.
- Klientom udostępniono wizytówkę doradcy operacyjnego (w formie kafła w menu) przypisanego do firmy lub instalacji.

## Działalność faktoringowa

Spółka BZ WBK Faktor Sp. z o.o. oferuje klientom faktoring z regresem, bez regresu, krajowy i zagraniczny faktoring odwrotny, dyskonto weksli oraz finansowanie dostaw typu „confirming”. Obsługuje klientów z segmentu MŚP, Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Globalnej Bankowości Korporacyjnej.

Wartość wierzytelności skupionych przez spółkę BZ WBK Faktor Sp. z o.o. w 2017 r. wyniosła 23,4 mld zł i była wyższa o 23% r/r, co oznacza wzrost biznesu w tempie szybszym niż krajowy rynek faktoringowy (+17% r/r). Ww. obroty zapewniły spółce drugą pozycję wśród podmiotów zrzeszonych w Polskim Związku Faktorów i udział w rynku na poziomie 12,6%. Na koniec grudnia 2017 r. portfel kredytowy spółki wyniósł 4,2 mld zł i był wyższy o 25% r/r.

W październiku 2017 r. spółka wyemitowała obligacje o wartości nominalnej 700 mln zł (w ramach oferty niepublicznej) z oprocentowaniem zmiennym opartym o stopę WIBOR 1M i terminem wykupu przypadającym na 18 lutego 2018 r. Nabywcami obligacji są podmioty spoza Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Środki z tyt. emisji pozwoliły na zmniejszenie zobowiązań kredytowych spółki.

### 1.4. Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej

#### Główne kierunki działań

W 2017 r. Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej (GBK) prowadził kompleksową obsługę największych klientów korporacyjnych Banku Zachodniego WBK S.A. oraz świadczył usługi na rzecz korporacji obsługiwanych w ramach międzynarodowych struktur GBK Grupy Santander. Na koniec grudnia 2017 r. baza aktywnych klientów Pionu GBK obejmowała około 250 największych spółek/grup kapitałowych (wyodrębnionych zgodnie z kryterium wielkości obrotów) reprezentujących wszystkie sektory polskiej gospodarki.

Pion dysponował kompleksową ofertą, obejmującą pełen zakres usług i produktów, w tym usługi transakcyjne, bieżące, średnio- i długoterminowe finansowanie, gwarancje, obsługę fuzji i przejęć, emisje akcji, zarządzanie płynnością i usługi powiernicze. Pion GBK prowadził też w imieniu Banku działalność na rynkach finansowych oraz dostarczał specjalistycznych produktów finansowych, w tym skarbowych, maklerskich i rynku kapitałowego.

Wykorzystując możliwości wynikające z globalnego zasięgu Grupy Santander, Pion GBK świadczył usługi na rzecz korporacji obsługiwanych w ramach międzynarodowych struktur Global Corporate Banking oraz podejmował współpracę z jednostkami Grupy Santander, obejmującą emisję obligacji, sprzedaż polskich obligacji zagranicznym inwestorom oraz obrót obligacjami krajów latynoamerykańskich w Polsce.

Bank Zachodni WBK S.A. aspiruje do pozycji banku pierwszego wyboru dla największych klientów korporacyjnych, cenionego również za ofertę inwestycyjną. Aby osiągnąć ten cel, Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej (GBK) stawia klienta w centrum uwagi i stara się jak najlepiej zaspokajać jego potrzeby i wzmacniać pozytywne doświadczenia, koncentrując się na rozwoju w trzech wymiarach: jakości obsługi, pozycjonowanie na rynku oraz kadry. Jakość obsługi podnoszą systematyczne działania doskonalące ofertę pod kątem kustomizacji, cyfryzacji i dywersyfikacji; pozycję rynkową wzmacnia rozwój biznesu, a profesjonalizm kadr zapewniają programy szkoleniowe i rozwój w duchu przyjętych przez Grupę wartości.

W 2017 r. Pion koncentrował się na zwiększaniu jakości obsługi poprzez następujące działania:

- Wdrożył model obsługi klienta z udziałem bankierów branżowych, ulepszoną segmentacją i system regularnych spotkań poświęconych obsłudze poszczególnych klientów.
- Udoskonalił platformę FX Kantor BZWBK24 uznaną w skali Grupy Santander za model najlepszych praktyk pod względem IT, marketingu, CRM, oferty produktowej i systemu motywacyjnego.
- Rozwijał nowe produkty z obszaru papierów wartościowych i derywatów, które będą stopniowo wprowadzane w życie w ciągu następujących trzech lat.
- Systematycznie rozwijał rozwiązania i zakres możliwości gwarantowania emisji w Departamencie Rynków Kredytowych.
- Sukcesywnie rozszerzał możliwości bankowości transakcyjnej, w szczególności w obszarze zarządzania środkami pieniężnymi poprzez wdrożenia usługi host-to-host w szeregu grup kapitałowych.
- Optymalizował strukturę wyników i bilansu poprzez rozwój biznesu prowizyjnego.

We współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi, Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej realizował proces przystosowania modelu biznesowego swojego segmentu do wdrożeń nowych regulacji (MIFID II, FRTB, PRIIPs, IFRS9, EMIR)

## Działalność wybranych obszarów

Poszczególne jednostki Pionu Globalnej Bankowości Korporacyjnej koncentrowały się w 2017 r. na następujących działaniach:

### Rynki Kredytowe

- Departament Rynków Kredytowych finansował (w formie kredytu i emisji obligacji korporacyjnych) średnio- i długookresowe przedsięwzięcia inwestycyjne klientów z segmentu GBK, zarówno samodzielnie, jak i we współpracy z jednostkami w ramach pionu (np. z Globalną Bankowością Transakcyjną, Rynkami Finansowymi) i poza nim (np. z Pionem Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej). Finansowaniem objęte zostały spółki reprezentujące wiele istotnych dla gospodarki branż, m.in. sektor telekomunikacyjny, usługowy, kosmetyczny, rolniczy, motoryzacyjny i energetyczny.

### Rynki Kapitałowe

- Rynki Kapitałowe realizowały prace analityczne i doradcze na rzecz klientów, a także występowały w charakterze doradcy finansowego/transakcyjnego dla spółek z sektora nieruchomości, produkcyjnego, infrastrukturalnego, telekomunikacyjnego, farmaceutycznego i usługowego. W okresie objętym raportem Biuro Rynków Kapitałowych wraz z Domem Maklerskim BZ WBK przeprowadziło największą ofertę publiczną w historii Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych na łączną kwotę 4,4 mld zł. Wśród licznych przedsięwzięć na uwagę zasługuje również przeprowadzenie wezwania do sprzedaży akcji oraz jego obsługa dla spółek z sektora nieruchomości, usługowego i produkcyjnego.

### Globalna Bankowość Transakcyjna

- Departament Globalnej Bankowości Transakcyjnej sfinalizował szereg transakcji z zakresu finansowania bieżących potrzeb kredytowych, działalności gwarancyjnej i finansowania łańcuchów dostaw z udziałem spółek z sektora motoryzacyjnego, budowlanego, odzieżowego, handlowego oraz energetycznego. W ramach zarządzania środkami finansowymi kontynuował prace nad doskonaleniem usługi Host to Host, umożliwiającej efektywną wymianę informacji pomiędzy systemami ERP a Bankiem. W 2017 r. rozwiązanie zostało wdrożone w 10 dużych grupach kapitałowych.

### Departament Usług Skarbu

- W okresie objętym raportem Departament Usług Skarbu kontynuował realizację strategii ukierunkowanej na dywersyfikację źródeł przychodów z transakcji skarbowych. Wprowadził do oferty Banku nowe rozwiązania dla klientów korzystających z leasingu i factoringu w zakresie transakcji zabezpieczających ryzyko stopy procentowej. W obszarze transakcji wymiany walutowej promował rozwiązania umożliwiające klientom długoterminowe zabezpieczenie ryzyka walutowego w celu stabilizacji pozycji bilansowych. Realizował prace zmierzające do dalszego rozwoju kanałów dystrybucji produktów skarbowych w celu osiągnięcia wyższego poziomu digitalizacji, szerszej penetracji bazy klientów oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej (m.in. udoskonalona platforma Kantor BZWBK24).

### Departament Transakcji na Rynkach Finansowych

- W 2017 r. Departament Transakcji na Rynkach Finansowych koncentrował się na dalszym rozwoju oferty produktowej, głównie w zakresie produktów hedgingowych. Departament dołączył do nowej globalnej platformy dla rynku walutowego oraz zdobył jedną z wiodących pozycji na globalnych platformach elektronicznego obrotu polskimi obligacjami rządowymi. Departament poszerzył portfel klientów instytucjonalnych korzystając z globalnego know-how Grupy Santander. Przeprowadził kilka spotkań typu road-show wśród klientów zachodnioeuropejskich, amerykańskich oraz azjatyckich promując inwestycje na rynku polskim. Departament pośredniczył także w sprzedaży produktów Banku i Grupy Santander (np. obligacje rządowe krajów peryferyjnych Europy oraz krajów Ameryki Południowej) na rynku krajowym.

### Departament Sprzedaży Instytucjonalnej

- Departament koncentrował się na rozwijaniu infrastruktury systemowej, umożliwiając m.in. automatyzację procesów związanych z realizacją usług maklerskich na rzecz klientów instytucjonalnych.

## Departament Analiz Giełdowych

- Departament Analiz Giełdowych pracował – wspólnie z Grupą Santander – nad wdrożeniem nowego kanału dystrybucji produktów Equity Research, tj. platformy online, która zostanie udostępniona klientom instytucjonalnym w 2018 r. Oprócz innych konferencji i wydarzeń dla inwestorów, w listopadzie 2017 r. Departament zorganizował wyróżniającą się na rynku konferencję BZWBK Otwarty Dzień dla Inwestorów pt. „20 Stories Worth Telling” („20 historii wartych opowiedzenia”), podczas której zarządy 20 spółek giełdowych spotkały się z inwestorami instytucjonalnymi.

## Największe transakcje Globalnej Bankowości Korporacyjnej

Bank utrzymuje się w ścisłej czołówce w obszarach takich jak: obsługa ofert publicznych papierów wartościowych, transakcje fuzji i przejęć oraz finansowanie łańcucha dostaw.

Największe przedsięwzięcia przeprowadzone przez Pion GBK w 2017 r. obejmują:

- Udział w największej transakcji finansowania w 2017 r. dla klienta z sektora telekomunikacyjnego oraz pełnienie roli agenta kredytu w tym finansowaniu.
- Udział w największej ofercie publicznej w historii Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych na łączną kwotę 4,4 mld zł.
- Znaczące umowy kredytowe zawarte między innymi z klientami z sektora rolnego, motoryzacyjnego i usługowego.
- Sfinansowanie przejęcia spółek z sektorów: usługowego, kosmetycznego i spożywczego.
- Emisja obligacji na rynku polskim dla klientów z sektora usługowego i finansowego.
- Emisja euroobligacji dla klientów z sektora finansowego i energetycznego.
- Zawarcie znaczących umów finansowania łańcucha dostaw z klientami z sektora handlowego i energetycznego na kwotę przekraczającą 1,0 mld zł.
- Udział w pierwotnej ofercie publicznej dla klienta z branży nieruchomości, a następnie wezwanie oraz sfinansowanie wezwania na sprzedaż akcji pozyskanych w wyniku ww. procesu zrealizowane dla rumuńskiego inwestora strategicznego.

## 2. Grupa Kapitałowa Santander Consumer Bank S.A.

### Profil działalności

Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.) jest instytucją finansową z długoletnim doświadczeniem i silną pozycją w sektorze „consumer finance”, skoncentrowaną na zaspokajaniu potrzeb kredytowych gospodarstw domowych. Bank finansuje również podmioty gospodarcze, głównie dealerów i importerów z branży samochodowej.

Akcja kredytowa SCB S.A. opiera się na następujących produktach kredytowych: kredyty gotówkowe, ratalne, samochodowe, kredyty gospodarcze oraz karty kredytowe. Ważnymi pozycjami w ofercie Banku są też depozyty terminowe od klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych oraz ubezpieczenia.

Ofertę bankową uzupełnia finansowanie samochodów w formie leasingu przez spółkę zależną Santander Consumer Multirent Sp. z o.o. (w której SCB S.A. jest udziałowcem w 100%), a także w formie leasingu i faktoringu przez PSA Finance Polska Sp. z o.o. (w której SCB S.A. jest udziałowcem w 50%).

Dodatkowo spółka córka PSA Finance Polska Sp. z o.o., tj. PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o., w której Bank ma pośredni udział w wysokości 50%, wspiera sprzedaż samochodów w formie finansowania konsumenckiego.

Pozostałe spółki kontrolowane przez SCB S.A. to: Santander Consumer Finance Sp. z o.o. (inwestowanie nadwyżek środków pieniężnych oraz współpraca z Bankiem Zachodnim WBK S.A. i Wartą S.A. w zakresie pośrednictwa finansowego) oraz SC Poland Consumer 15-1 Sp. z o.o. i S.C. Poland Consumer 16-1 Sp. z o.o. (spółki specjalnego przeznaczenia powołane do przeprowadzenia transakcji sekurytyzacji).



## Rozwój działalności

### Zrealizowane w 2017 r. cele strategiczne

Podstawowym celem strategicznym Grupy Kapitałowej SCB S.A. jest stworzenie nowoczesnego i bezpiecznego Banku z efektywną i spójną strukturą organizacyjną oraz kulturą zarządzania bazującą na bogatych doświadczeniach Grupy Santander. Cele sprzedażowe zakładają utrzymanie silnej pozycji na rynku kredytów konsumpcyjnych oraz finansowania samochodów.

W procesie realizacji celów w I połowie 2017 r. Grupa osiągnęła następujące rezultaty:

- Utrwalenie pozycji biznesowej i wizerunkowej Grupy SCB S.A. jako instytucji wyspecjalizowanej w zakresie „consumer finance” i posiadającej pozycję lidera w tym segmencie rynku.
- W 2017 r. SCB S.A. zajmował:
  - ✓ 1. miejsce na rynku sprzedaży ratalnej,
  - ✓ 3. miejsce pod względem dynamiki wzrostu liczby kart kredytowych,
  - ✓ 4. miejsce na rynku kredytów gotówkowych,
  - ✓ 3. miejsce na rynku finansowania samochodów.
- Utrzymanie wysokiej sprzedaży wysokomarżowych kredytów konsumenckich (kredytów gotówkowych i kart kredytowych) oraz wzrost sprzedaży produktów finansujących zakup samochodu z rosnącym udziałem leasingu odzwierciedlającym zmianę preferencji klientów.
- Dywersyfikacja i wzrost stabilnych źródeł finansowania oraz optymalizacja kosztu finansowania w środowisku niskich stóp procentowych oraz zmieniającego się otoczenia regulacyjnego. Ww. cele osiągnięto, utrzymując stały poziom najbardziej stabilnych źródeł finansowania (depozyty długoterminowe, emisje obligacji sekurytyzacyjnych), wykazując znaczną aktywność na rynku depozytów korporacyjnych oraz zwiększając długoterminowe finansowanie walutowe z wykorzystaniem transakcji repo.
- Stabilny poziom ryzyka, wysoki wskaźnik pokrycia rezerwami oraz zbliżony poziom kredytów niepracujących w portfelu w porównaniu z 2016 r.
- Stabilny poziom kosztów operacyjnych z wyłączeniem kosztów obligatoryjnych oraz zwiększona efektywność kosztowa.
- Utrzymanie silnej pozycji kapitałowej.

### Kierunki rozwoju

Zgodnie z obowiązującą strategią w 2017 r. Grupa SCB S.A. koncentrowała się na utrzymaniu pozycji lidera na rynku sprzedaży ratalnej poprzez: stabilny udział w rynku sklepów standardowych, dalszy rozwój i wzrost sprzedaży na rynku internetowym, poszukiwanie nowych obszarów rozwoju sprzedaży oraz utrzymanie rentowności współpracy z partnerami handlowymi.

Grupa kontynuowała strategię pozyskiwania klientów przez sprzedaż ratalną i karty kredytowe, a następnie cross-selling oraz up-selling kolejnych produktów. Przedłużyła współpracę z kluczowym kontrahentem w zakresie sprzedaży ratalnej oraz kart kredytowych typu co-branded oraz nawiązała współpracę z siecią marketów budowlanych.

W zakresie pożyczek gotówkowych Grupa SCB S.A. prowadziła dotychczasową politykę maksymalizacji efektywności kontaktów z klientami oraz optymalizacji oferty produktowej. Badanie NPS (Net Promoter Score) wśród aktywnych klientów Banku dało wynik na poziomie 57%, tj. powyżej średniej rynkowej, co potwierdza, że obrano właściwą strategię produktowo-sprzedażową wobec klientów.

Uwzględniając trendy biznesowe na rynku finansowania samochodów (wzrost rynku leasingowego i Car Fleet Management napędzany sprzedażą nowych samochodów, zmiana preferencji klientów w środowisku niskich stóp procentowych w kierunku taniego i prostego konstrukcyjnie kredytu gotówkowego), Grupa SCB S.A. koncentrowała się na rynku MŚP oraz działaniach zmierzających do osiągnięcia zakładanych poziomów finansowania osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej.



## Rozwój oferty produktów i usług

W okresie sprawozdawczym Grupa SCB S.A. rozszerzyła swoją ofertę dla klientów poprzez następujące działania:

- Wdrożyła kredyt ratalny dla osób prowadzących gospodarstwo rolne lub działalność gospodarczą.
- Rozpoczęła sprzedaż nowej partnerskiej karty kredytowej we współpracy z dużą siecią marketów budowlanych oraz przedłużyła na kolejne trzy lata współpracę w tym zakresie z kluczowym partnerem zajmującym się sprzedażą RTV/AGD.
- Wdrożyła proces jednoosobowego wydawnictwa kart kredytowych typu „instant” oraz udostępniła klientom pakiety ubezpieczenia „assistance” w kartach kredytowych sprzedawanych w oddziałach SCB S.A.
- Kontynuowała (w ramach oferty kredytów gotówkowych) politykę maksymalizacji efektywności kontaktów z klientami oraz optymalizacji oferty produktowej.
- Uruchomiła sprzedaż pożyczek gotówkowych w Punktach Obsługi Klienta wybranych sieci RTV/AGD oraz marketów budowlanych.
- Wdrożyła ofertę pożyczek gotówkowych dla klientów nowoprofilowych z konsolidacją zewnętrzną, a dla klientów nieznanych zwiększyła limit i wydłużyła maksymalny okres kredytowania.
- Udostępniła Pakiet Usług Bankowych (usługi dodatkowe związane z zaciągniętym kredytem) w trzech opcjach.
- Uruchomiła nowy kanał pozyskiwania depozytów detalicznych, umożliwiając klientom obsługę lokat w pełnym zakresie za pośrednictwem internetu (przez wniosek OnLine).
- Rozpoczęła pilotaż produktu Full Serwis Leasing, który – poza finansowaniem w formie leasingu pojazdu – dostarcza klientowi dodatkowe korzyści w postaci usługi serwisowej w autoryzowanej stacji dealerskiej i pełnego pakietu ubezpieczenia AC.

## Podstawowe wolumeny biznesowe

### Należności od klientów

Na dzień 31 grudnia 2017 r. należności kredytowe brutto Grupy SCB S.A. (po eliminacji transakcji wzajemnych) osiągnęły wartość 16,0 mld zł i były wyższe o 3,3% w stosunku rocznym w wyniku wzrostu portfela leasingowego oraz kredytów obrotowych, gotówkowych i z tytułu kart kredytowych. Rozwój portfela kredytów obrotowych oraz należności z tytułu leasingu wiąże się z objęciem przez SCB S.A. kontroli nad spółką PSA Finance Polska Sp. z o.o. oferującą m.in. faktoring dla dealerów samochodowych. Wzrost salda kredytów gotówkowych to efekt wyższej sprzedaży przy wsparciu intensywnej kampanii marketingowej.

Największy udział w portfelu kredytowym SCB S.A. mają kredyty gotówkowe oferowane znanym i nowym klientom banku. Drugą pozycję zajmują kredyty ratalne, które są istotnym źródłem pozyskiwania klientów, sięgających po kolejne produkty Banku. Od wielu lat Grupa SCB S.A. zajmuje jedną z wiodących pozycji na rynku kredytów samochodowych dla osób fizycznych i przedsiębiorców. Buduje swoją pozycję na rynku finansowania zakupów samochodów, zarówno poprzez kontakty z dealerami samochodowymi, jak i przez współpracę z importerami poszczególnych marek. SCB S.A. jest ponadto jednym z 10 największych wydawców kart kredytowych w Polsce.

### Zobowiązania wobec klientów i z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych

Jednym z podstawowych źródeł finansowania działalności Grupy SCB S.A. są zobowiązania wobec klientów, które na koniec grudnia 2017 r. wyniosły 8,2 mld zł (po eliminacji transakcji wzajemnych) i utrzymały się na poziomie zbliżonym do ubiegłorocznego (-0,9% r/r) przy stosunkowo stabilnym poziomie depozytów terminowych od podmiotów gospodarczych i klientów detalicznych.

W strukturze depozytów Grupy dominują produkty dla klientów detalicznych, na które składają się głównie lokaty terminowe o stałej stopie procentowej z kapitalizacją na koniec okresu depozytowego. Pozostała część to lokaty od klientów korporacyjnych. Bank koncentruje się na sprzedaży depozytów o terminie 1 roku i dłuższych, oferując atrakcyjne warunki cenowe, szczególnie dla lokat 24- i 36-miesięcznych.

Wartość nowych emisji obligacji – przeprowadzonych w 2017 r. przez SCB S.A. w ramach programu dłużnych papierów wartościowych z gwarancją Santander Consumer Bank S.A. – przewyższyła zapadalność, skutkując wzrostem zobowiązań Grupy SCB S.A. z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych o 5,6% r/r do 4 mld zł.

## Ważne wydarzenia

### **Współpraca z partnerami biznesowymi**

W dniu 1 marca 2017 r. SCB S.A. rozpoczął współpracę z jedną z największych sieci marketów budowlanych w Polsce. Bank oferuje klientom partnera finansowanie towarów i usług za pomocą kredytów ratalnych, kart kredytowych i pożyczek gotówkowych. Ofertę kredytową uzupełniają produkty ubezpieczeniowe.

W kwietniu 2017 r. SCB S.A. przedłużył współpracę z trzema kluczowymi partnerami z branży RTV/AGD umacniając pozycję lidera na rynku kredytów konsumpcyjnych. W ramach umowy SCB S.A. oferuje klientom swoich kontrahentów finansowanie towarów i usług za pomocą kredytów ratalnych oraz kart kredytowych.

### **Sprzedaż portfela kredytów**

W 2017 r. SCB S.A. dokonał sprzedaży spisanego portfela pożyczek gotówkowych, kredytów ratalnych, samochodowych i hipotecznych oraz kart kredytowych o łącznej wartości 382,7 mln zł.

### **Przedłużenie i zmiana warunków umowy sekurytyzacyjnej**

W marcu 2017 r. została podpisana umowa wydłużająca o kolejne dwa lata okres utrzymania bieżącego salda sekurytyzowanych umów kredytowych w ramach sekurytyzacji SC Poland Consumer 15-1.

### **Likwidacja spółki AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji**

Informacje dotyczące usunięcia spółki z rejestru przedsiębiorców zawarto w rozdz. II „Podstawowe informacje o Banku Zachodnim WBK S.A. i Grupie Kapitałowej BZ WBK S.A.”, część 3 „Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A.”.

### **Obniżenie kapitału zakładowego PSA Finance Polska Sp. z o.o.**

Zgodnie z uchwałą Zgromadzenia Wspólników PSA Finance Polska sp. z o.o. z dnia 7 grudnia 2016 r. w przedmiocie obniżenia kapitału zakładowego tej spółki i dobrowolnego umorzenia udziałów, w dniu 5 kwietnia 2017 r. SCB S.A. zawarł umowę zbycia na rzecz PSA Finance Polska Sp. z o.o. 30 tys. udziałów w tej spółce (reprezentujących 10% kapitału zakładowego) za wynagrodzenie w celu ich umorzenia.

Zarząd PSA Finance Polska Sp. z o.o. nabył udziały własne od obu swoich udziałowców (SCB S.A. i Banque PSA Finance) w równej części i dokonał ich umorzenia, w wyniku czego struktura własnościowa spółki nie uległa zmianie.

## Sieć dystrybucyjna Santander Consumer Bank S.A.

W 2017 r. SCB S.A. kontynuował działania mające na celu zwiększenie efektywności sieci placówek bankowych. Przeprowadzono przegląd struktury oddziałów oraz placówek partnerskich, uwzględniając potrzeby klientów oraz rozwój usług zdalnych i mobilnych.

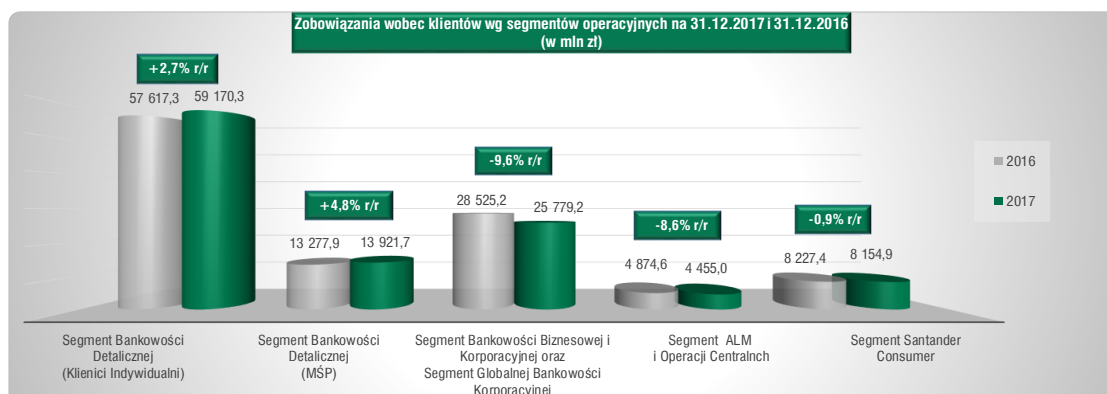
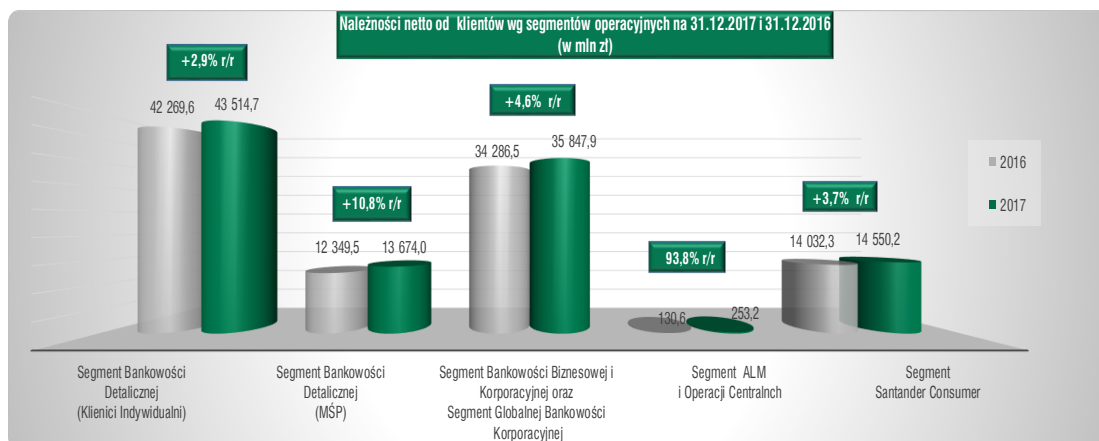
Według stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. Santander Consumer Bank S.A. prowadził sprzedaż produktów za pośrednictwem następujących kanałów dystrybucji:

- sieci 159 placówek własnych i 153 placówek partnerskich (163 i 148 na koniec grudnia 2016 r.) prowadzących sprzedaż kredytów konsumpcyjnych i depozytów detalicznych;
- mobilnego kanału sprzedaży kredytów samochodowych;
- mobilnego kanału sprzedaży depozytów korporacyjnych;
- kanałów zdalnych, tj. call-center i internet służących dystrybucji kredytów konsumpcyjnych i depozytów detalicznych;
- sieci 656 współpracujących z Bankiem partnerów sprzedaży kredytów samochodowych oraz 11 581 aktywnych partnerów sprzedaży kredytów ratalnych (662 i 12 516 na koniec grudnia 2016 r.);
- zdalnego kanału sprzedaży kredytów samochodowych.

Liczba zarejestrowanych użytkowników bankowości elektronicznej i mobilnej SCB S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r. wynosiła 131,7 tys. wobec 4,2 tys. na 31 grudnia 2016 r.

### 3. Podstawowe wolumenty biznesowe wg segmentów działalności

Poniższe wykresy prezentują należności netto od klientów oraz zobowiązania wobec klientów ze sprawozdawczości segmentów działalności (nota 3 „Skonsolidowanego Sprawozdania Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r.”) po przekształceniu w celach analitycznych. Z dominującego ze względu na wielkość Segmentu Detalicznego wyodrębniono klientów indywidualnych oraz MŚP, a połączone Segment Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej z Segmentem Globalnej Bankowości Korporacyjnej w związku z przeprowadzonymi w 2017 r. przesunięciami największych klientów korporacyjnych z pierwszego z ww. segmentów biznesowych do drugiego.



W 2017 r. zobowiązania wobec klientów Segmentu Detalicznego zwiększyły się o 2,5% r/r, w tym w części dotyczącej klientów indywidualnych wzrosły o 2,7% r/r, a w części dotyczącej MŚP o 4,8% r/r, głównie za sprawą przyrostu środków na rachunkach bieżących, w tym pozyskanych za pośrednictwem zdalnych kanałów dystrybucji. Należności netto (z uwzględnieniem odpisów z tytułu utraty wartości) od klientów indywidualnych zwiększyły się o 2,9% r/r dzięki sprzedaży kredytów gotówkowych i hipotecznych, natomiast od klientów MŚP przyrastały w tempie 10,8% r/r pod wpływem kredytów w rachunku bieżącym oraz należności leasingowych. Zainteresowaniem klientów cieszył się też tradycyjnie kredyt Biznes Ekspres oraz kredyt inwestycyjny. W procesie finansowania MŚP aktywnie korzystano z nowych gwarancji BGK, tj. COSME na zabezpieczenie transakcji kredytowych oraz POiG na zabezpieczenie kredytów w rachunku bieżącym, które stanowią atrakcyjną alternatywę dla oferowanej dotychczas gwarancji de minimis.

Wartość należności netto wobec klientów Segmentu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Globalnej Bankowości Korporacyjnej (z uwzględnieniem m.in. ekspozycji faktoringowych), wzrosła o 4,6% r/r. W Segmencie Globalnej Bankowości Korporacyjnej motorem wzrostu było głównie finansowanie łańcucha dostaw, wspierające podstawową działalność klientów, którego wartość zwiększyła się o około jedną trzecią w stosunku rocznym wskutek rozszerzenia liczby programów i dostawców. Połączone zobowiązania wobec klientów obu segmentów obniżyły się o 9,6% r/r. Baza klientów Segmentu Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej została wzmocniona dzięki nowym umowom zawartym z klientami korporacyjnymi z wielu kluczowych sektorów.

Zmiany w portfelu należności od klientów i zobowiązań wobec klientów z Segmentu Santander Consumer opisano powyżej w części 2 niniejszego rozdziału poświęconej Grupie Santander Consumer.

## VII. Rozwój organizacyjny, infrastrukturalny i technologiczny

### 1. Rozwój organizacji

#### Bank Zachodni WBK S.A.

##### Zmiany organizacyjne w 2017 r.

Realizując cel strategiczny, jakim jest osiągnięcie pozycji banku pierwszego wyboru dla klientów detalicznych i biznesowych, Bank Zachodni WBK S.A. kontynuuje proces transformacji, obejmującej szeroki zakres przedmiotowy, w tym produkty i usługi w poszczególnych segmentach klientów, cyfryzację, model biznesowy, zarządzanie danymi i kulturę organizacyjną. Wdrażanym zmianom towarzyszą działania dostosowawcze na poziomie organizacyjnym, które w 2017 r. osiągnęły największą skalę w Pionie Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Pionie Transformacji Cyfrowej, Pionie Prawnym i Zapewnienia Zgodności oraz w Pionie Partnerstwa Biznesowego.

W ramach Pionu Bankowości MŚP utworzono Obszar Sprzedaży MŚP 2 podzielony na 4 regionalne departamenty (centralny, południowy, zachodni i północny) tworzące strukturę sprzedaży dla klientów z wyższego segmentu MŚP o obrotach z przedziału 5-10 mln zł (wcześniej obsługiwanych przez makroregiony będące częścią Bankowości Oddziałowej). Powołano też Biuro Klientów Digital wspierające działania na rzecz szerszego zdalnego, wielokanałowego dostępu MŚP do produktów i usług bankowych.

Kumulacja zmian związanych z procesem transformacji spowodowała konieczność reorganizacji wielu jednostek organizacyjnych funkcjonujących w strukturach Pionu Transformacji Cyfrowej, m.in. Departamentu Zarządzania Zmianami i Projektami, Departamentu Zapobiegania Przystępstwom Finansowym i Departamentu Kontroli Cyfrowej. W październiku 2017 r. w ww. Pionie powołano Biuro Zarządzania Dokumentacją, które uczestniczy w budowie cyfrowego Banku poprzez kształtowanie ergonomicznego obiegu dokumentów w nowoczesnych, multikanałowych procesach bankowych.

W Pionie Prawnym i Zapewnienia Zgodności zlikwidowano Obszar Prawny, a funkcjonujące w jego ramach jednostki organizacyjne niższego szczebla przekształcono w departamenty, tj. Departament Obsługi Prawnej Wsparcia Biznesu i Grup oraz Departament Obsługi Prawnej Procesów Sprzedażowych. Zmiany te wynikają z procesów transformacyjnych i odzwierciedlają potrzebę ustrukturyzowania wykonywanych przez Pion zadań zgodnie ze stanem faktycznym i przesłankami efektywnościowymi.

W strukturze Pionu Partnerstwa Biznesowego włączono Biuro Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, a dotychczasowy Obszar Partnerstwa Biznesowego HR podzielono na dwa Departamenty Partnerstwa Biznesowego: CWB oraz Segmenty i Dystrybucja. Zadania dotychczasowego Departamentu Rekrutacji i Rozwoju powierzono nowym centrom kompetencyjnym, takim jak Departament Rozwoju, Biuro Rekrutacji oraz Departament Transformacji Kultury Organizacyjnej.

Departament Bankowości Prywatnej – zajmujący się obsługą segmentu najbardziej zamożnych klientów indywidualnych – został wydzielony z Pionu Bankowości Detalicznej i funkcjonuje w ramach Programu Wealth Management poza strukturą pionów. Jednostką o takim statusie jest też Obszar Business Intelligence, który jako centrum kompetencji związanych z przetwarzaniem danych wchłonął Biuro Analiz i Modelowania Technologii z Pionu Transformacji Cyfrowej.

W 2017 r. kontynuowano także proces restrukturyzacji sieci oddziałów polegający głównie na relokacji lub likwidacji mniej efektywnych placówek.

Aby skutecznie reagować na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, w 2017 r. rozpoczęły się w Banku prace nad wdrożeniem nowego modelu pracy z zastosowaniem metodologii „zwinnej” (Agile). Wdrożenie jej wymagać będzie zmiany obecnego modelu działania i odejścia od złożonych struktur na korzyść małych interdyscyplinarnych zespołów rozumiejących potrzeby klientów i potrafiących szybko i efektywnie wdrażać nowe rozwiązania.

## **Planowane nabycie wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A.**

### **Zawarcie umowy transakcyjnej dotyczącej nabycia przez Bank Zachodni WBK S.A. wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A.**

W dniu 14 grudnia 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. wraz z Banco Santander S.A. podpisał z Deutsche Bank AG (DB AG) umowę transakcyjną dotyczącą nabycia przez Bank wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A. (DBPL), złożonej z bankowości detalicznej, private banking, business banking, MŚP oraz DB Securities S.A. Z zakresu transakcji wyłączona została bankowość korporacyjna i inwestycyjna oraz walutowe kredyty hipoteczne, które pozostaną w DBPL (część niewydzielona).

W tym samym dniu Bank zawarł z DBPL oraz z DB AG wstępną umowę podziału (umowę pre-demerger) określającą zasady współpracy pomiędzy Bankiem a DBPL w celu realizacji transakcji.

Zgodnie z umową transakcyjną, w strukturę Banku włączona zostanie sieć oddziałów i zewnętrzne kanały sprzedaży DBPL (agenci i pośrednicy). Wraz z wydzielonym biznesem nastąpi również transfer umów zarządzania aktywami, co umożliwi przeniesienie otwartych funduszy inwestycyjnych.

### **Konstrukcja transakcji nabycia wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A.**

Przed dokonaniem podziału, Bank Zachodni WBK S.A. nabędzie od DB AG akcje DBPL reprezentujące 10% głosów na WZ DBPL. Po nabyciu akcji, Bank i DBPL złożą w odpowiednich sądach rejestrowych wnioski o rejestrację podziału.

Podział zostanie przeprowadzany w oparciu o następujące zasady:

- DBPL będzie spółką dzieloną, a Bank spółką przejmującą.
- Kapitał zakładowy DBPL zostanie obniżony o kwotę równą co najmniej całkowitej wartości nominalnej akcji nabytych przez Bank Zachodni WBK S.A. W dniu rejestracji ww. obniżenia kapitału zakładowego wszystkie nabyte przez Bank akcje przestaną istnieć, a DB AG stanie się jedynym akcjonariuszem DBPL.
- W zamian za przeniesienie na Bank Zachodni WBK S.A. biznesu wydzielonego w drodze podziału, DB AG otrzyma określoną liczbę akcji Banku (akcje z podziału) na dzień podziału, obliczoną zgodnie z ustalonym wzorem, który będzie podstawą określenia parytetu w planie podziału. Dniem podziału będzie dzień rejestracji podwyższenia kapitału Banku poprzez emisję akcji z podziału.
- W dniu podziału wydzielony biznes zostanie przeniesiony na Bank, a niewydzielony biznes pozostanie w DBPL. Aktywa i pasywa DBPL zostaną odpowiednio alokowane pomiędzy wydzielony i niewydzielony biznes w oparciu o zasady podziału, określone w umowie transakcyjnej i planie podziału.

Wstępna cena za część wydzieloną wynosi 1 289 799 000 zł. Określono ją w odniesieniu do wymogu kapitałowego dla wartości ważonych ryzykiem aktywów wydzielonego biznesu (z wyłączeniem akcji DB Securities S.A.), ustalonych na podstawie prognoz finansowych na dzień zbliżony do daty podpisania umowy transakcyjnej. Cena za akcje DB Securities S.A. (ujęta w ww. kwocie) została określona w odniesieniu do wartości aktywów netto spółki.

Zapłata ceny z tytułu transakcji zostanie dokonana częściowo:

- w formie gotówkowej poprzez zapłatę ceny za nabyte akcje (ekwiwalent 20% wstępnej ceny za wydzielony biznes);
- w formie nowo wyemitowanych akcji Banku w ramach podziału reprezentujących około 2,7% kapitału zakładowego Banku (ekwiwalent 80% wstępnej ceny za wydzielony biznes).

Po podpisaniu umowy transakcyjnej ww. wstępna cena nabycia zostanie skorygowana w oparciu o zmiany wartości odpowiednich aktywów i pasywów powstałe między dniem podpisania umowy transakcyjnej a dniem podziału.

Przeprowadzenie transakcji jest uzależnione od uzyskania wymaganych zgód regulacyjnych (m.in. Komisji Nadzoru Finansowego i Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów) oraz podjęcia stosownych Uchwał przez WZ Banku oraz DBPL, podpisania Planu Podziału oraz spełnienia określonych warunków operacyjnych. Zakłada się, że transakcja zostanie zakończona w IV kwartale 2018 r. Migracja systemów IT spodziewana jest natychmiast po zamknięciu transakcji.

Po przeprowadzeniu transakcji Bank Zachodni WBK S.A. zwiększy skalę swojej działalności oraz obecność w segmencie masowym, klientów zamożnych, private banking i MŚP, wzmacniając swoją pozycję jako trzecia pod względem wielkości instytucja w polskim sektorze bankowym.

## Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A.

### Zmiany w strukturze Grupy w 2017 r.

Zmiany w strukturze Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. – powstałe w 2017 r. – są efektem:

- połączenia leasingowych spółek zależnych Banku Zachodniego WBK S.A. w drodze przejęcia przez BZ WBK Leasing S.A. spółki BZ WBK Lease S.A. (28 lutego 2017 r.),
- wykreślenia z rejestru KRS zlikwidowanej spółki AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji, wchodzącej w skład Grupy Kapitałowej SCB S.A. (20 listopada 2017 r.),
- Przeprowadzenia transakcji wymiany udziałów między Bankiem i BZ WBK Finanse Sp. z o.o. (aport akcji BZ WBK F24 S.A. w zamian za udziały w spółce BZ WBK Finanse Sp. z o.o.) i odkupienie przez BZ WBK Finanse Sp. z o.o. akcji brakującej do 100% kapitału zakładowego BZ WBK F24 S.A. (listopad 2017 r. – styczeń 2018 r.).

Więcej informacji nt. ww. przedsięwzięć zawiera sekcja „Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A.” rozdz. II „Podstawowe informacje o Banku Zachodnim WBK S.A. i Grupie Kapitałowej BZ WBK S.A.”

### Projekt utworzenia banku hipotecznego

Bank Zachodni WBK S.A. zamierza utworzyć bank hipoteczny i w tym celu przygotowuje wniosek do regulatora.

## 2. Rozwój wybranych kanałów dystrybucji

### Sieć oddziałów i kanały komplementarne

W 2017 r. kontynuowano przegląd sieci oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A., uwzględniając potrzeby i zmiany zachowań klientów, rozwój usług elektronicznych (w tym mobilnych) oraz strategię dystrybucji Banku. Efektem tych działań była dalsza racjonalizacja, optymalizacja i relokacja placówek bankowych, która przełożyła się na spadek ich liczby (lokalizacji) o 82 w stosunku rocznym do 576 jednostek na dzień 31 grudnia 2017 r. W ramach optymalizacji sieci bankowej dwa oddziały zostały przekształcone w placówki partnerskie, co – zgodnie ze strategią dystrybucji Banku – będzie miało swoją kontynuację w kolejnych latach.

Sukcesywnie rozszerzano sieć oddziałów funkcjonujących w oparciu o nowy model obsługi gotówkowej (przesuniętej do urzędzeń samoobsługowych), zwiększając potencjał Banku w zakresie budowania i zacieśniania relacji z klientami. Postępował też proces integracji oddziałów z kanałami zdalnymi, umożliwiając pełniejsze wykorzystanie zaawansowanych narzędzi z zakresu zarządzania relacjami z klientami (CRM).

### Transformacja Modelu Dystrybucji

W 2017 r. zakończono prace mające na celu zdefiniowanie Strategii Dystrybucji Banku Zachodniego WBK S.A. w kluczowych strumieniach, tj. rola i funkcja kanałów dystrybucji, profil doradcy, formaty oddziałów oraz rozkład przestrzenny sieci placówek. Ww. strategia zakłada, że głównym motorem wzrostu biznesu detalicznego będą kanały cyfrowe, a rola oddziału polegać będzie przede wszystkim na rozwijaniu relacji z klientami, edukowaniu ich w zakresie obsługi i funkcjonalności kanałów cyfrowych oraz na sprzedaży bardziej wymagających produktów. Fizyczna sieć dystrybucji wykorzystywać będzie kilka wystandaryzowanych „lekkich formatów”, tj. małych punktów akwizycyjnych i placówek partnerskich. Profil doradców, układ wnętrza i wyposażenie oddziałów zostaną odpowiednio dostosowane do zmieniającej się roli oddziału i oczekiwań klientów.

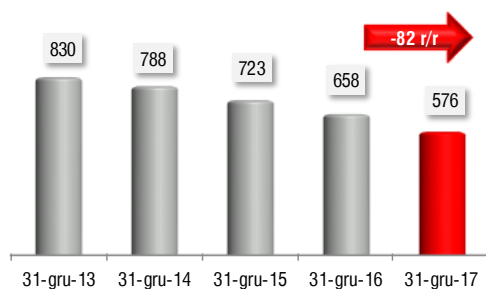
We wrześniu 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. otworzył placówkę w jednej z warszawskich galerii handlowych i przystąpił do testowania nowego modelu obsługi, dostępnego dla klientów przez 7 dni w tygodniu oraz oferującego obsługę gotówkową w urządzeniach samoobsługowych. W związku z pozytywną weryfikacją pilotażu, pod koniec roku rozpoczęto proces dostosowywania sieci placówek do nowego formatu.



## Placówki partnerskie

Sieć oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. uzupełniały placówki partnerskie w liczbie 109 (110 na koniec poprzedniego roku), oferujące szeroką gamę produktów i usług Banku dla klientów indywidualnych oraz firm (z wyłączeniem obsługi walutowej i produktów inwestycyjnych), głównie w małych i średnich miastach.

**Sieć oddziałów BZ WBK S.A. na koniec poszczególnych lat w okresie od 31.12.2013 r. do 31.12.2017 r.**



**Rozmieszczenie oddziałów i placówek partnerskich BZ WBK S.A. w Polsce na dzień 31.12.2017 r.**



Santander Consumer Bank S.A. prowadził sprzedaż kredytów gotówkowych, kart kredytowych, depozytów detalicznych i innych produktów bankowych poprzez sieć 159 placówek własnych i 153 placówek franczyzowych. Jednocześnie utrzymywał struktury mobilnej sprzedaży i sieci partnerskie w celu dystrybucji kredytów samochodowych i ratalnych. Dodatkowo utrzymywał zdalne kanały sprzedaży telefonicznej i internetowej, oferujące kredyty konsumenckie.

## Bankomaty/wpłatomaty

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował realizację programu rozwoju kanałów samoobsługowych, mającego na celu odciążenie oddziałów z obsługi gotówkowej oraz podniesienie poziomu satysfakcji klientów. Rozbudowywano sieć urządzeń samoobsługowych z funkcją wpłat i wypłat gotówkowych, rozszerzając funkcjonalność tradycyjnych bankomatów oraz instalując nowe maszyny dualne z obiegiem zamkniętym (tzw. recyklerzy). Funkcjonalność „recyklingu” (wypłacanie środków zdeponowanych wcześniej przez innych klientów) zwiększyła efektywność sieci i obniżyła koszty obsługi gotówkowej urządzeń.

W bankomatach i wpłatomatach Banku udostępniona została technologia zbliżeniowa umożliwiająca klientom firmowym i indywidualnym realizację szerokiego zakresu operacji zbliżeniowych (wypłata/wpłata gotówki, sprawdzenie salda, miniwyciąg, doładowania GSM, aktywacja karty, spłata karty kredytowej). Transakcje mogą być inicjowane za pomocą kart z funkcją zbliżeniową oraz kart mobilnych (HCE).

Na koniec grudnia 2017 r. sieć urządzeń samoobsługowych Banku Zachodniego WBK S.A. obejmowała 771 urządzeń dwufunkcyjnych (łącznie funkcjonalność bankomatu i wpłatomatu) wobec 684 na 31 grudnia 2016, a łącznie z bankomatami i wpłatomatami liczyła 1 732 sztuki w porównaniu z 1 766 na 31 grudnia 2016 r.

## Bankowość internetowa i mobilna

### Rozwój funkcjonalności

Bank Zachodni WBK S.A. kontynuował rozwój aplikacji mobilnej i internetowej serwisu BZWBK24 pod kątem zwiększania samoobsługi klientów i wygody użytkownika. W obu kanałach klientom udostępniono możliwość samodzielnej konfiguracji usług w ramach Konta Jakże Chcę oraz wydłużono – zgodnie z zapotrzebowaniem użytkowników – godziny dostępności Kantoru BZWBK24. Dążąc do uspołnienienia funkcjonalności oferowanej w bankowości internetowej i mobilnej, zarówno w aplikacji BZWBK24 internet, jak i BZWBK24 mobile udostępniono klientom skrzynkę pocztową.

W aplikacji BZWBK24 mobile udostępniono sprzedaż kolejnych produktów kredytowych (karta kredytowa, ratio, zwiększenia limitów na kartach kredytowych), rozszerzono szybki podgląd rachunków w mobile, rozwinięto powiadomienia oraz wprowadzono nową wersję BLIK z mechanizmem płatności na zaufanych stronach bez użycia kodu. Udostępniono bardziej ergonomiczną i wydajną aplikację oraz logowanie odciskiem linii papilarnej. Wprowadzono także funkcjonalność zarządzania kartami płatniczymi, w tym zastrzeganie kart oraz alerty w postaci powiadomień (tzw. push).

W aplikacji BZWBK24 internet udostępniono kredyt konsolidacyjny, pakiet ubezpieczeń, wdrożono formularze obsługi posprzedażowej dla produktów kredytowych, zoptymalizowano internetowe procesy sprzedaży kont dla ludności i firm, proces zakładania konta dla klientów indywidualnych i SME oraz strony internetowe pod kątem doświadczeń klienta. Prowadzono prace zmierzające do integracji bankowości internetowej z CRM oraz wdrażano kolejne etapy projektów realizowanych w cyklu ciągłym, w tym dodatkowe zabezpieczenia anty-fraudowe w serwisie internetowym. Użytkownikom BZWBK24 internet (zakładka „Fundusze Arka”) umożliwiono dostęp do nowej platformy obsługującej ofertę funduszy inwestycyjnych, która osiągnie pełną funkcjonalność w 2018 r. Starając się aktywnie uczestniczyć w cyfryzacji polskiej administracji, Bank zaoferował klientom możliwość założenia Profilu Zaufanego w bankowości internetowej i logowania się do stron rządowych (ePUAP, obywatel.gov.pl, biznes.gov.pl, PUE ZUS, CEIDG, Emp@tia) w celu zdalnego załatwiania spraw podlegających ww. urzędom.

### **Wzrost aktywności klientów**

Na 31 grudnia 2017 r. liczba klientów Digital tj. użytkowników BZWBK24, którzy przynajmniej jeden raz zalogowali się do systemu bankowości elektronicznej wyniosła 2,1 mln (z 3,1 mln klientów z dostępem do BZWBK24) i wzrosła o 4,5% r/r. Liczba użytkowników aplikacji mobilnej zwiększyła się w skali roku o 26,7% i przekroczyła 1,1 mln, z czego 145 tys. korzysta wyłącznie z BZWBK24 mobile.

## **Multikanalowe Centrum Komunikacji**

### **Rozwój funkcjonalności**

Oprócz infolinii Multikanalowe Centrum Komunikacji (MCK) oferuje klientom szereg innych możliwości kontaktu z Bankiem (czat, audio, wideo, e-mail, formularz kontaktowy), w tym wizytę w coraz bardziej popularnym wirtualnym oddziale w ramach usługi Doradca online. Centrum świadczy usługi dla klientów detalicznych, VIP i MŚP w zakresie sprzedaży, obsługi, retencji i wsparcia w kilku językach obcych i w polskim języku migowym.

Zgodnie z przyjętą strategią, MCK Banku Zachodniego WBK S.A. koncentruje się na poszerzaniu możliwości kontaktu klienta z Bankiem oraz doskonaleniu procesów typu end-to-end (E2E), tj. umożliwiających zakup produktów i usług od początku do końca w kanale zdalnym.

W 2017 r. szczególnie intensywnie rozwijano usługi Doradcy online w kanale wideo, audio i czat, zwiększając ilość stanowisk oraz obsługiwanych w tym kanale procesów. Wdrożono wideoweryfikację, tj. zdalną weryfikację tożsamości klientów w oparciu o biometrię twarzy, uruchomiono sprzedaż kredytów z zastosowaniem procesów kredytowych end-to-end dla klientów indywidualnych i MŚP, rozszerzono zakres czynności wykonywanych na zlecenie klienta, w tym dyspozycje w zakresie kredytu hipotecznego i gotówkowego, generowania wyciągu bankowego z konta, wydawania zaświadczeń oraz ustanawiania/zmiany zapisów na wypadek śmierci, udzielenia/odwołania pełnomocnictwa do konta czy zakupu/zamiany/umorzenia funduszy inwestycyjnych.

Usługi MCK zostały też rozszerzone o zdalne zawieranie umów o produkty kredytowe, odstąpienie od umowy kredytowej, awizowanie gotówki, obsługę kart klientów detalicznych (w tym zamknięcie karty debetowej z 14-dniowym okresem wypowiedzenia przy konwersji konta), zakładanie folderu dla potencjalnego klienta firmowego, telefoniczne otwarcie rachunku maklerskiego oraz obsługę w jęz. ukraińskim.

W 2017 r. kontynuowano masowe wdrożenie projektu centralizacji połączeń, które objęło blisko 50% oddziałów. Klienci dzwoniący do tych oddziałów są obecnie automatycznie przekierowywani do MCK, gdzie są kompleksowo obsługiwani.

### **Wzrost aktywności klientów**

W 2017 r. ilość interakcji z klientami zrealizowanych przez MCK poprzez połączenia telefoniczne oraz dostępne opcje kontaktu z Doradcą online zwiększyła się o 27% w skali roku.

Sprzedaż produktów kredytowych – zrealizowana w 2017 r. w kanałach zdalnych (mobile, internet, MCK) – wzrosła w stosunku rocznym o 34% pod względem ilościowym, a pod względem wartościowym o 38%.

## 3. Rozwój IT

### Rozwój systemów IT

#### Transformacja Cyfrowa Banku

W 2017 r. rozwój zastosowań informatyki w Banku realizowany był w ramach kompleksowego Programu Transformacji Cyfrowej i obejmował zarówno systemy służące do obsługi klientów, jak i infrastrukturę informatyczną (sprzętową i programową) stanowiącą podstawę ich działania. Podejmowane inicjatywy rozwojowe miały na celu zwiększanie możliwości reagowania Banku na zmieniające się potrzeby klientów, usprawnianie procesu ich obsługi, podnoszenie sprawności i niezawodności operacyjnej oraz automatyzację procesów biznesowych i sfery oprogramowania i sprzętu.

#### Realizacja wymogów regulacyjnych

Znaczne zasoby pochłonięła realizacja wymogów regulacyjnych ciążących na instytucjach finansowych. Ze względu na wieloletni okres realizacji oraz konieczność wprowadzenia zmian w licznych systemach informatycznych Banku, na szczególną uwagę zasługują trzy przedsięwzięcia zdeterminowane przez dyrektywy unijne:

- Dyrektywę regulującą rynek płatności (PSD2), nakładającą na banki obowiązki związane z transakcyjną obsługą płatności inicjowanych przez podmioty trzecie oraz udostępnianiem informacji dotyczących rachunków klientów,
- Dyrektywę dotyczącą oferowania instrumentów finansowych nakładającą na banki obowiązki związane z oferowaniem klientom produktów inwestycyjnych (tzw. MIFID2),
- Dyrektywę o ochronie danych osobowych regulującą zasady ich przetwarzania (tzw. GDPR/RODO).

Przy okazji powyższych obligatoryjnych inicjatyw wdrażane są dalsze usprawnienia w obsłudze klientów, modernizuje się rozwiązania informatyczne oraz uzyskuje różnorodne korzyści biznesowe.

#### Automatyzacja oraz rozszerzanie funkcjonalności i dostępu do zasobów systemowych

Zmiany w systemach informatycznych i w obsługującej te systemy infrastrukturze sprzętowo-programowej podyktowane są również potrzebą rozszerzenia zakresu informacji i operacji dostępnych w trybie ciągłym (7x24) zarówno dla klientów Banku, jak i na potrzeby wewnętrzne organizacji. Działania te prowadzone są z zastosowaniem podejścia systemowego, uwzględniającego całość architektury, upraszczanie powiązań między systemami i ograniczanie ich liczby. Jednocześnie trwa automatyzacja procesu wprowadzania zmian i ich wdrażania. Bank utworzył jednostkę zajmującą się automatyzacją, która wypracowała własny model operacyjny zapewniający powtarzalny proces wytwórczy, działających w pełni automatycznie procesów biznesowych. Obsługujące je systemy-roboty korzystają z własnej infrastruktury o wysokiej niezawodności, automatycznie dopasowującej się do zmian w obciążeniu.

Bank rozwija rozwiązania z zakresu sterowanego i automatycznego przepływu zadań oraz elektronicznego obiegu i przechowywania dokumentów. Osiągnięty tu poziom nowoczesności, wyniki i efekty wyróżniają Bank w skali branży.

Automatyzacja objęła także proces dostarczania informacji finansowej, w tym zagadnienia związane z oferowaniem produktów i mierzaniem ich efektywności.

Kontynuowano intensywny rozwój rozwiązań z zakresu bankowości elektronicznej i mobilnej z uwzględnieniem specyfiki klientów detalicznych, małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów korporacyjnych. Szczególny nacisk położono na prostotę, łatwość użytkowania i bezpieczeństwo zastosowanych rozwiązań.

Dbając o bezpieczeństwo informacyjne zapewniono wielopoziomą ochronę zasobów informatycznych i wykonywanych z jej udziałem działań. W tym celu opracowano lub dostosowywano do aktualnego poziomu zagrożeń i bieżących potrzeb odpowiednie metodyki i narzędzia kontrolne.

## 4. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych wyniosły 414,2 mln zł wobec 334,8 mln zł w 2016 r. Największe wydatki poniesiono na projekty związane z rozwojem i zarządzaniem systemami/infrastrukturą IT, cyfryzacją procesów, zarządzaniem ryzykiem oraz rozwojem bankowości internetowej, mobilnej i telefonicznej. Znaczne nakłady przeznaczono też na dwufunkcyjne urządzenia bankomatowo-wpłatomatowe, realizację docelowej architektury CRM, modernizację sieci oddziałów oraz wdrażanie regulacji unijnych.

W związku z rosnącymi potrzebami biznesowymi i ilością przetwarzanych informacji Bank kontynuował rozbudowę i modernizację infrastruktury informatycznej oraz związanego z nią oprogramowania. Rozbudowano zasoby sprzętowe (np. serwery, macierze dyskowe) wspierające systemy testowe i produkcyjne, zapewniając rezerwy pojemnościowe i wydajnościowe do dalszego rozwoju.

W 2017 r. wdrożona została platforma robotyzacyjna (RPA) umożliwiająca szybką automatyzację procesów manualnych bez konieczności skomplikowanej modyfikacji systemów IT, dzięki której: zautomatyzowano czynności posprzedażowe i back-officowe w obszarze procesów kredytowych i reklamacji; stworzono centrum kompetencyjne zarządzające systemami związanymi z obiegiem dokumentacji cyfrowej w procesach bankowych; uruchomiono platformę do zarządzania komunikacją (CCM) umożliwiającą generowanie z jednego miejsca umów, zaświadczeń oraz pełną obsługę komunikacji masowej. Ponadto wdrożono II etap projektu Centralnej Bazy Zabezpieczeń, która umożliwi zagregowanie informacji o zabezpieczeniach w jednym miejscu oraz zapewni spójność i bezpieczeństwo danych.

Dużo uwagi poświęcono zagadnieniom związanym z zapewnieniem właściwego bieżącego poziomu bezpieczeństwa informatycznego oraz dobrej jakości i ciągłości działania całego środowiska informatycznego Banku.

W ramach Programu Transformacji Cyfrowej istotne nakłady poniesiono na przebudowę i cyfryzację kluczowych procesów sprzedażowych i posprzedażowych dla klientów detalicznych i korporacyjnych, wynikających z potrzeb biznesowych oraz uwarunkowań zewnętrznych. W 2017 r. nacisk położono na digitalizację obsługi produktów kredytowych, kont, produktów inwestycyjnych i ubezpieczeń (procesy te zaprezentowano szerzej w rozdziale VI „Rozwój działalności biznesowej”).

Wdrażając wielokanałowy model obsługi, kontynuowano dynamiczny rozwój bankowości mobilnej i internetowej, czego efektem są nowe funkcjonalności i udogodnienia w aplikacjach internetowych i mobilnych BZWBK24 i iBiznes24 (omówione powyżej w części 2 niniejszego rozdziału „Rozwój wybranych kanałów dystrybucji”).

W obszarze zarządzania ryzykiem realizowano szereg działań zdeterminowanych zarówno przez projekty strategiczne, jak i obligatoryjne. Bank zaimplementował m.in. modele AIRB dla portfela klientów indywidualnych i MŚP, wdrażając je w procesach decyzyjnych. Budowane były struktury danych, które w przyszłości będą wykorzystywane do kalkulacji wymogu kapitałowego metodą zaawansowaną. Kontynuowano realizację wytycznych określonych przez Komitet Bazylejski w dokumencie BCBS 239.

Bank realizował prace nad wdrożeniem Programu ALM (Assets ad Liabilities Management), w tym nowego systemu ALM wspomagającego nadzór i zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w księdze bankowej oraz ryzykiem płynności, które będą również kontynuowane w 2018 r.

W 2017 r. rozpoczęto program dostosowania Banku Zachodniego WBK S.A. do zapisów Dyrektywy PSD2. Rozpoczęto też prace nad dostarczeniem API do kontaktu z podmiotami trzecimi (TPP), które zostaną sfinalizowane w 2018 r.

W zakresie rozwoju systemów CRM kontynuowano rozbudowę funkcjonalności wdrażanych w latach poprzednich. Platformę front-endową, wykorzystywaną przez pracowników Międzykanałowego Centrum Komunikacji i sieci Oddziałów, rozszerzono o rozwiązania pozwalające na lepsze zarządzanie portfelem klientów przez doradców. Wdrożono nowe funkcjonalności analityczne, warunkujące uruchomienie działań w oparciu o analizę sekwencji zdarzeń. Środowisko CRM zostało połączone z siecią bankomatową, a pilotażowo również z bankowością elektroniczną.

W celu odciążenia oddziałów z obsługi gotówkowej kontynuowano proces wymiany starych bankomatów i instalowania nowych maszyn dwufunkcyjnych z trybem „recyklingu gotówki”. W urządzeniach samoobsługowych udostępniono możliwość bezstykowego realizowania szeregu transakcji (oprócz wpłat i wypłat).

Kontynuowano ponadto modernizację infrastruktury oddziałowej, m.in. w ramach ujednolicenia standardu wyposażenia w sprzęt IT, zwiększania komfortu pracy i obsługi oraz wzmocnienia systemu bezpieczeństwa.

## VIII. Sytuacja finansowa Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.

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

#### Zysk Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. za 2017 r.

##### Struktura zysku Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. przed opodatkowaniem

w mln zł

Skrócony skonsolidowany rachunek zysków i strat Grupy BZ WBK S.A. (ujęcie analityczne)	2017	2016	Zmiana r/r
<b>Dochody ogółem</b>	<b>7 763,6</b>	<b>7 606,2</b>	<b>2,1%</b>
- Wynik z tytułu odsetek	5 276,9	4 770,4	10,6%
- Wynik z tytułu prowizji	2 013,1	1 914,7	5,1%
- Pozostałe przychody <sup>1)</sup>	473,6	921,1	-48,6%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(3 372,4)</b>	<b>(3 367,7)</b>	<b>0,1%</b>
- Koszty pracownicze i koszty działania	(2 939,4)	(2 935,2)	0,1%
- Amortyzacja	(318,9)	(277,2)	15,0%
- Pozostałe koszty operacyjne	(114,1)	(155,3)	-26,5%
<b>Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych</b>	<b>(690,5)</b>	<b>(784,6)</b>	<b>-12,0%</b>
Udział w zysku/stracie jednostek wycenianych metodą praw własności	58,3	55,4	5,2%
Podatek od instytucji finansowych <sup>2)</sup>	(423,8)	(387,2)	9,5%
<b>Skonsolidowany zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>3 335,2</b>	<b>3 122,1</b>	<b>6,8%</b>
Obciążenie z tytułu podatku dochodowego	(816,7)	(738,0)	10,7%
<b>Zysk za okres</b>	<b>2 518,5</b>	<b>2 384,1</b>	<b>5,6%</b>
- <b>Zysk należny udziałowcom BZ WBK S.A.</b>	<b>2 213,1</b>	<b>2 166,8</b>	<b>2,1%</b>
- Zysk należny udziałowcom niesprawnym kontroli	305,4	217,3	40,5%

1) Pozostałe przychody obejmują następujące pozycje pełnego rachunku zysków i strat: przychody z tytułu dywidend, zyski/starty netto na udziałach w podmiotach powiązanych, wynik handlowy i rewaluację, wynik na pozostałych instrumentach finansowych i pozostałe przychody operacyjne.

Pozostałe przychody za 2016 r. zawierają jednorazowy zysk BZ WBK S.A. i SCB S.A. z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc. w łącznej wysokości 316,1 mln zł (w pełnej wersji rachunku zysków i strat kwota ta stanowi składową wyniku na pozostałych instrumentach finansowych).

2) Podatek bankowy naliczony zgodnie z Ustawą o podatku od niektórych instytucji finansowych obowiązującą od 1.02.2016 r.

W 2017 r. Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. wypracowała zysk przed opodatkowaniem w wysokości 3 335,2 mln zł, tj. wyższy o 6,8% r/r.

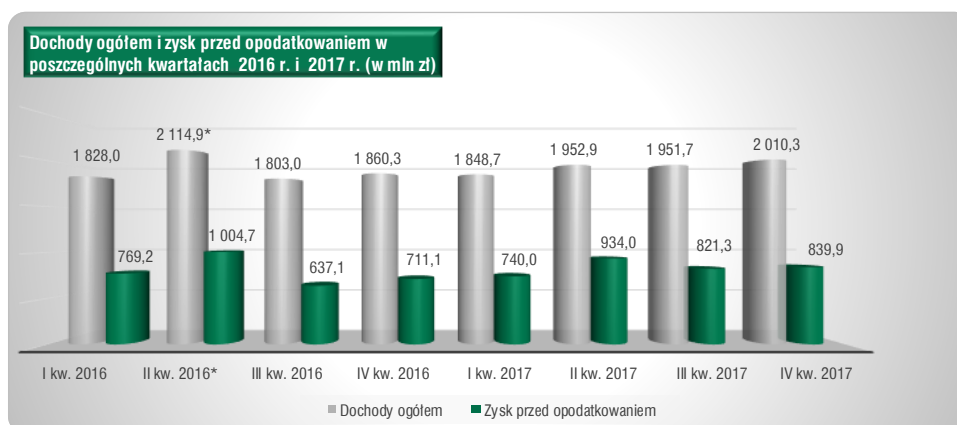
Po wyeliminowaniu z okresu porównywalnego jednorazowych zysków z portfela instrumentów kapitałowych (tj. kwoty 316,1 mln zł pochodzącej z rozliczenia w 2016 r. transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc.), zysk przed opodatkowaniem wzrósł o 18,9% r/r, co odzwierciedla poprawę wyniku z tytułu odsetek (+10,6% r/r) i prowizji (+5,1% r/r) oraz spadek odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych (-12,0% r/r), kosztów działania (-3,4% r/r) i pozostałych kosztów operacyjnych (-26,5% r/r). Przyrost ww. dochodów z działalności podstawowej Grupy w połączeniu ze spadkiem ww. obciążeń z nadwyżką pokrył:

- zmniejszenia składowych pozostałych dochodów (-21,7% r/r), w tym przychodów z tytułu dywidend (-20,5% r/r), zysku z dostępnych do sprzedaży instrumentów dłużnych (-77,7% r/r) oraz zysku z transakcji pochodnych i walutowych operacji międzybankowych (-39,9% r/r), jak również
- zwiększenia obciążeń z tytułu amortyzacji (+15,0% r/r), kosztów zatrudnienia (+3,5% r/r) i podatku od instytucji finansowych (+9,5% r/r z powodu dłuższego o jeden miesiąc okresu podlegającego opodatkowaniu w 2017 r.).

Zysk należny udziałowcom Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 2 213,1 mln zł i zwiększył się o 2,1% r/r przy nieco wyższej efektywnej stopie podatku dochodowego, będącej efektem zmiany przepisów regulujących kwalifikację podatkową kosztów ponoszonych na rzecz BFG, wyższej straty na sprzedaży pakietu wierzytelności kredytowych oraz dłuższego okresu podlegającego opodatkowaniu w 2017 r. z tytułu podatku od instytucji finansowych. Uwzględniając korekty okresu bazowego o ww. jednorazowy zysk na udziałach kapitałowych, zysk należny akcjonariuszom jednostki dominującej zwiększył się o 15,8% r/r.

## Porównywalność okresów

Porównywalność okresów ujętych w rachunku zysków i strat Grupy BZ WBK S.A. za 2017 r.		
Wybrane pozycje z RZIS	2017 r.	2016 r.
Wynik na sprzedaży instrumentów kapitałowych dostępnych do sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> <li>26,5 mln zł, w tym odpowiednio 10,8 mln zł i 13,5 mln zł zysku ze sprzedaży wszystkich posiadanych akcji Polimex-Mostostal S.A. i PBG S.A. z portfela inwestycji kapitałowych BZ WBK S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>317,8 mln zł, w tym wynagrodzenie dla BZ WBK S.A. i SCB S.A. w wys. 316,1 mln zł z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc. w dniu 21 czerwca 2016 r.</li> </ul>
Przychody z tytułu dywidend	<ul style="list-style-type: none"> <li>76,8 mln zł, w tym dywidenda w wys. 68,6 mln zł ze spółek z Grupy Aviva z portfela inwestycji kapitałowych BZ WBK S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>96,6 mln zł, w tym dywidenda w wys. 88,6 mln zł ze spółek z Grupy Aviva z portfela inwestycji kapitałowych BZ WBK S.A.</li> </ul>
Składki na rzecz BFG (zmiana opłat, sposobu pobierania i podstawy naliczania od początku 2017 r.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>211,0 mln zł, w tym składka na fundusz przemysłowej restrukturyzacji banków i fundusz gwarancyjny banków.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>252,4 mln zł, w tym roczna i ostrożnościowa składka na rzecz BFG.</li> </ul>
Realizacja zobowiązań wynikających z przynależności do systemu gwarantowania depozytów	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak zobowiązań.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13,5 mln zł z tytułu opłat wniesionych przez Grupę na realizację wypłat środków gwarantowanych dla deponentów upadłych banków spółdzielczych.</li> </ul>
Podatek od instytucji finansowych obowiązujący od 1.02.2016 r.	<ul style="list-style-type: none"> <li>423,8 mln zł za dwanaście miesięcy 2017 r.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>387,2 mln zł za jedenaście miesięcy 2016 r.</li> </ul>



\* W wyniku rozliczenia w dniu 21.06.2016 r. transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc. BZ WBK S.A. i SCB S.A. rozpoznany łączny zysk z tytułu udziałów posiadanych w spółce przejmowanej w wysokości 316,1 mln zł.



## Główne czynniki kształtujące zysk Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2017 r.

	2017/2016	2017	Czynniki kształtujące zysk Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. w 2017 r.
<b>Wzrost wyniku odsetkowego netto</b>	+10,6%	5 276,9 mln zł	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyższy wynik z tytułu odsetek w otoczeniu rekordowo niskich stóp procentowych odzwierciedla wzrost marży odsetkowej netto (o 0,16 p.p. w skali roku do 3,84%) pod wpływem elastycznego zarządzania parametrami oferty bankowej, skutecznej akcji kredytowej w segmentach wysokomarżowych (wzrost portfela kredytów detalicznych) oraz optymalizacji źródeł finansowania (znaczący przyrost niskokosztowych środków bieżących z jednoczesną redukcją bazy depozytów terminowych).</li> </ul>
<b>Poprawa wyniku z tytułu prowizji</b>	+5,1%	2 013,1 mln zł	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wyższy w stosunku rocznym wynik z tytułu prowizji to skumulowany efekt działalności wielu linii biznesowych Grupy. Przede wszystkim jednak jest to zasługa oferty produktów i usług elektronicznych (karty debetowe i kredytowe, wymiana walut z wykorzystaniem platformy e-FX) oraz dywersyfikacji działalności, umożliwiającej dynamizację dochodów prowizyjnych z działalności maklerskiej i z zarządzania aktywami funduszy inwestycyjnych w warunkach dobrej koniunktury giełdowej.</li> <li>Skalę wzrostu wyniku z tytułu prowizji skorygował spadek dochodów z prowizji ubezpieczeniowych związany z regulacyjną zmianą modelu sprzedaży usług ubezpieczeniowych.</li> </ul>
<b>Spadek pozostałych przychodów</b>	-21,7%	473,6 mln zł	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spadek pozostałych przychodów Grupy w ujęciu porównywalnym (tj. z wyłączeniem wynagrodzenia w wys. 316,1 mln zł otrzymanego w 2016 r. z rozliczenia sprzedaży udziałów w Visa Europe Ltd.) powstał na skutek rozpoznania niższych dywidend z portfela inwestycji kapitałowych oraz osiągnięcia niższych niż rok wcześniej wyników z zarządzania handlowym i dostępnym do sprzedaży portfelem instrumentów finansowych pod wpływem rozwoju sytuacji na rynkach finansowych oraz celów realizowanych przez Grupę w procesie zarządzania płynnością i strukturą bilansu.</li> </ul>
<b>Poprawa wskaźników jakości portfela kredytowego</b>	-12,0%	690,5 mln zł	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niższy w stosunku rocznym poziom odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych to m.in. rezultat konserwatywnego podejścia Grupy do zarządzania ryzykiem kredytowym, efektywnych narzędzi wspomagających procesy decyzyjne oraz korzystnego wpływu otoczenia makroekonomicznego (przyspieszony wzrost gospodarczy i dobra sytuacja na rynku pracy). Ww. spadek powstał w skonsolidowanym portfelu brutto rosnącym w tempie 4,4% r/r i systematycznie poprawiającym wskaźniki jakości.</li> </ul>
<b>Efektywne zarządzanie kosztami</b>	+0,1%	3 372,4 mln zł	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilizacja całkowitej bazy kosztów Grupy to efekt spadku kosztów działania i pozostałych kosztów operacyjnych w stopniu równoważącym przyrost kosztów pracowniczych i amortyzacji.</li> <li>Znaczną redukcję kosztów odnotowano w ramach opłat wnoszonych przez Bank na rzecz BFG i wydatków na kampanie marketingowe (składowe koszty działania), a także w zakresie rezerw na zobowiązania sporne (ujętych w pozostałych kosztach operacyjnych). Motorem wzrostu natomiast był rozwój i rozbudowa infrastruktury IT oraz przegląd schematów premialnych/wynagrodzeń i zmiany strukturalne w Grupie, które przełożyły się odpowiednio na amortyzację i koszty pracownicze.</li> </ul>

## Struktura podmiotowa zysku Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. przed opodatkowaniem

w mln zł

Składowe skonsolidowanego zysku Grupy BZ WBK S.A. przed opodatkowaniem - ujęcie podmiotowe	2017	2016	Zmiana r/r
<b>Bank Zachodni WBK S.A.</b>	<b>2 515,3</b>	<b>2 649,2</b>	<b>-5,1%</b>
<b>Spółki zależne:</b>	<b>984,1</b>	<b>761,3</b>	<b>29,3%</b>
Santander Consumer Bank z jednostkami zależnymi <sup>1)</sup>	823,3	613,9	34,1%
BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	82,1	65,3	25,7%
BZ WBK Finanse Sp. z o.o., BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Faktor Sp. z o.o., BZ WBK F24 S.A. <sup>2)</sup>	79,3	90,2	-12,1%
Pozostałe spółki zależne <sup>3)</sup>	(0,6)	(8,1)	-92,6%
<b>Wycena metodą praw własności</b>	<b>58,3</b>	<b>55,4</b>	<b>5,2%</b>
<b>Eliminacja dywidend otrzymanych przez BZ WBK S.A.</b>	<b>(222,5)</b>	<b>(343,8)</b>	<b>-35,3%</b>
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>3 335,2</b>	<b>3 122,1</b>	<b>6,8%</b>

1) Poza Bankiem SCB S.A. w skład Grupy Kapitałowej SCB S.A. na dzień 31.12.2017 r. wchodziły następujące podmioty: Santander Consumer Multirent Sp. z o.o., Santander Consumer Finance Sp. z o.o., SC Poland Consumer 15-1 Sp. z o.o., SC Poland Consumer Finance 16-1 Sp. z o.o., PSA Finance Polska Sp. z o.o. i PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o. Spółka AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji została zlikwidowana i wykreślona z rejestru sądowego 20.11.2017 r. Zaprezentowane kwoty stanowią zysk przed opodatkowaniem Grupy SCB S.A. za wskazane okresy po uwzględnieniu transakcji wzajemnych i korekt konsolidacyjnych.

2) W dniu 28 lutego 2017 r. nastąpiło połączenie spółek leasingowych Banku Zachodniego WBK S.A. BZ WBK Leasing S.A. jako spółka przejmująca wstąpiła we wszystkie prawa i obowiązki BZ WBK Lease S.A. (spółki przejmowana), która została wykreślona z rejestru sądowego. Spółka BZ WBK Nieruchomości S.A. została przemianowana na BZ WBK 24F S.A. i w efekcie przekształceń własnościowych (wymiana udziałów między BZ WBK S.A. a spółką BZ WBK Finanse Sp. z o.o. i odkupienie akcji od drugiego akcjonariusza) stała się jednostką zależną w 100% od BZ WBK Finanse Sp. z o.o.

3) Pozostałe spółki zależne, tj. BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. i Gieldokracja Sp. z o.o. w likwidacji wykazały stratę w łącznej wys. 0,6 mln zł za 2017 r i 8,1 mln zł za 2016 r.

### Bank Zachodni WBK S.A. (jednostka dominująca Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.)

W 2017 r. jednostkowy zysk przed opodatkowaniem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 2 515,3 mln zł i zmniejszył się o 5,1% r/r jako efekt wysokiej bazy związanej z ujęciem w okresie porównywalnym wynagrodzenia w wys. 305,9 mln zł z rozliczenia transakcji sprzedaży Visa Europe Ltd. oraz ponadprzeciętnych przychodów z tytułu dywidend (439,3 mln zł w 2016 wobec 299,5 mln zł w 2017 r.). Po wyeliminowaniu wpływu ww. pozycji na okres bieżący i bazowy, porównywalny zysk Banku Zachodniego WBK S.A. przed opodatkowaniem zwiększył się o 16,4% r/r.

Zmiany poszczególnych składowych zysku przed opodatkowaniem w stosunku rocznym zostały omówione poniżej w części „Rachunek zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A.”

### Jednostki zależne

Łączny zysk przed opodatkowaniem konsolidowanych z Bankiem Zachodnim WBK S.A. spółek zależnych zwiększył się o 29,3% r/r pod wpływem wzrostu zyskowności Grupy SCB S.A. i spółki BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.

### Grupa SCB S.A.

Wkład Grupy SCB S.A. do skonsolidowanego wyniku brutto Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r. osiągnął wartość 823,3 mln zł (uwzględniając wyłączenia transakcji wzajemnych i korekty konsolidacyjne) i był wyższy o 34,1% w skali roku w efekcie następujących zmian:

- Wzrost wyniku odsetkowego netto o 194,9 mln zł do 1 342,7 mln zł, odzwierciedlający wyższy poziom marży odsetkowej netto, systematyczny wzrost portfela kredytowego i korzystne zmiany zachodzące w jego strukturze (wzrost udziału produktów wysokomarżowych, tj. kredytów gotówkowych i kart kredytowych).
- Spadek wyniku z tytułu prowizji o 46,0 mln zł do 130,2 mln zł w efekcie obniżenia się przychodów ubezpieczeniowych oraz poniesienia jednorazowych kosztów prowizji partnerskich związanych z rozwojem sieci sprzedaży oraz przedłużeniem kontraktów z kluczowymi partnerami sprzedaży ratalnej.
- Lepszy o 70,9 mln zł ujemny wynik na odpisach z tytułu utraty wartości aktywów finansowych w wysokości 110,8 mln zł wynikający z wydłużenia okna odzysku do 60 miesięcy dla wszystkich produktów kredytowych oraz normalizacji zachowania portfela.
- Wzrost pozostałych przychodów operacyjnych do 58,0 mln zł, głównie w wyniku rozwiązania przedawnionej rezerwy operacyjnej (22 mln zł) oraz rezerw na sprawy sporne.

- Wzrost bazy kosztów operacyjnych o 40,9 mln zł do poziomu 576,0 mln zł w związku z wyższymi kosztami związanymi ze zmianą i rozwojem systemów IT oraz rozszerzeniem zakresu konsolidacji Grupy SCB S.A. o spółki PSA Finance Polska Sp. z o.o. i PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o. od 1 października 2016 r.

### **Pozostałe spółki zależne**

Zysk brutto spółki BZ WBK TFI S.A. (będącej następcą prawnym spółki BZ WBK AM S.A. po połączeniu) zwiększył się o 25,7% r/r, odzwierciedlając wysoką dynamikę dochodów z tytułu prowizji za zarządzanie aktywami napędzaną przez wzrost średniego poziomu marży i aktywów netto funduszy. Bardzo dobre wyniki BZ WBK TFI S.A. w zakresie zarządzania funduszami i utrzymująca się w ciągu roku koniunktura giełdowa wpłynęły na strukturę sprzedaży (m.in. wyższy udział akcji) i zapewniły stały dopływ aktywów, głównie do funduszy inwestujących w akcje i obligacje korporacyjne.

Łączny zysk przed opodatkowaniem spółek kontrolowanych przez BZ WBK Finanse Sp. z o.o. zmniejszył się o 12,1% r/r.

- Spółka BZ WBK Faktor Sp. z o.o. odnotowała spadek zysku brutto o 17,1% w skali roku (do 18,8 mln zł) z powodu niższego wyniku z tytułu odsetek (spowodowanego wzrostem kosztów finansowania działalności podstawowej) oraz umiarkowanego wzrostu odpisów netto z tytułu utraty wartości należności faktoringowych przy wyższym o 25% r/r poziomie ekspozycji kredytowych.
- Łączny zysk brutto spółek BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Finanse Sp. z o.o. i BZ WBK F24 zmniejszył się w skali roku o 10,2% do 60,5 mln zł pod wpływem wyższych odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych oraz wzrostu kosztów finansowania portfela. Dynamiczny rozwój biznesu leasingowego skutkowało w tym okresie wzrostem portfela pracującego o 14% oraz przyrostem przychodów odsetkowych i prowizyjnych. Pomimo wzrostu odpisów, jakość portfela leasingowego pozostała na stabilnie wysokim poziomie.

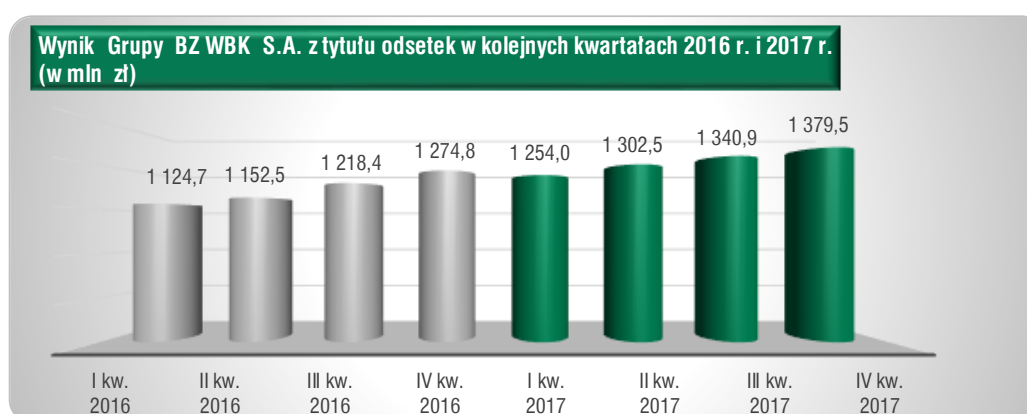
## **Składowe zysku Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A. przed opodatkowaniem**

### **Dochody ogółem**

Dochody ogółem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r. wyniosły 7 763,6 mln zł i przekroczyły poziom poprzedniego roku o 2,1%. W ujęciu porównywalnym (tj. po wyłączeniu z okresu porównywalnego zysku w wysokości 316,1 mln zł powstałego w ramach transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc.), dochody ogółem zwiększyły się o 6,5% r/r.

### **Wynik z tytułu odsetek**

W 2017 r. wynik z tytułu odsetek osiągnął wartość 5 276,9 mln zł i zwiększył się o 10,6% r/r.

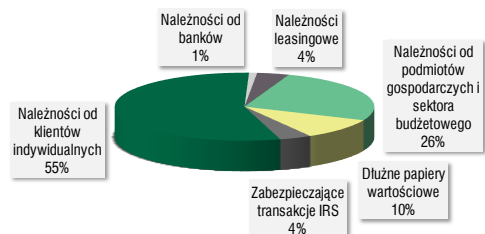


Grupa zwiększyła przychody z tytułu odsetek o 7,7% r/r do poziomu 6 529,3 mln zł, obniżając jednocześnie koszty odsetkowe o 3,0% r/r do wartości 1 252,4 mln zł.

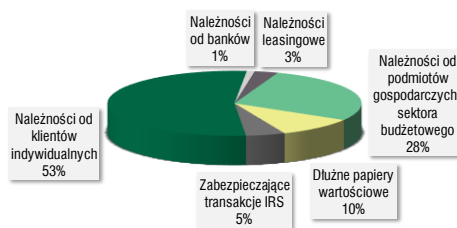
Tempo wzrostu przychodów odsetkowych stymulowały należności od klientów indywidualnych, należności leasingowe oraz dostępne do sprzedaży papiery wartościowe. Spowalniał je natomiast portfel operacji CIRS i IRS zabezpieczających przepływy pieniężne.

Tendencja spadkowa obserwowana po stronie kosztów odsetkowych utrzymywała się za sprawą depozytów od klientów indywidualnych i sektora przedsiębiorstw. Wyhamowały ją nieco rosnące koszty odsetkowe z tytułu emisji papierów wartościowych, depozytów of banków i sektora budżetowego oraz zobowiązań z tytułu sprzedanych instrumentów finansowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu.

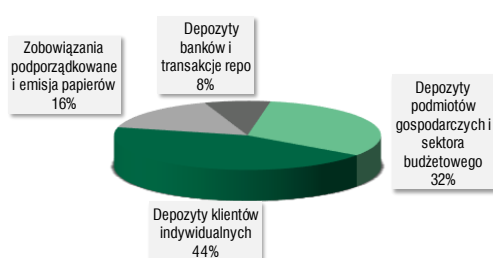
Struktura przychodów odsetkowych Grupy BZ WBK S.A. w 2017 r.



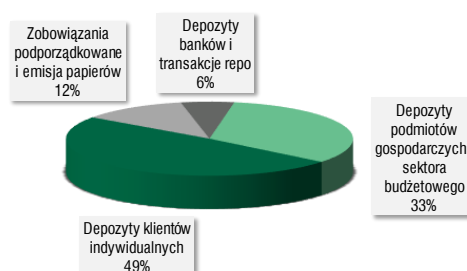
Struktura przychodów odsetkowych Grupy BZ WBK S.A. w 2016 r.



Struktura kosztów odsetkowych Grupy BZ WBK S.A. w 2017 r.

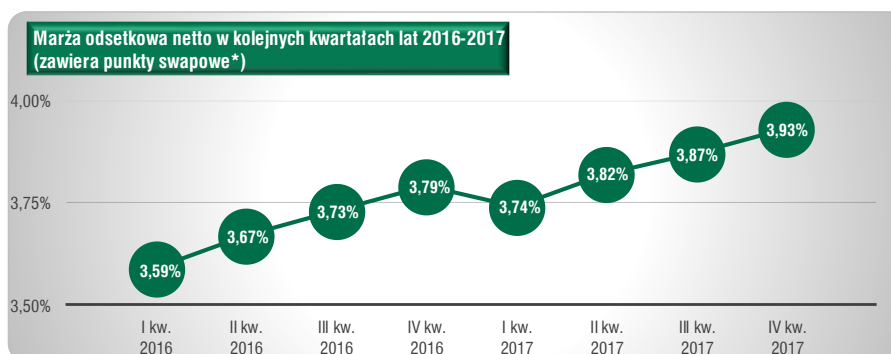


Struktura kosztów odsetkowych Grupy BZ WBK S.A. w 2016 r.



Skumulowana (roczna) marża odsetkowa netto Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wzrosła z 3,68% w 2016 r. do 3,84% w 2017 r. Czynnikiem wspierającym wzrost marży był nieco wyższy średniokresowy poziom rynkowych stóp procentowych w 2017 r. Jednocześnie spadły koszty finansowania Grupy w efekcie optymalizacji źródeł finansowania i systematycznych działań dostosowawczych realizowanych w ramach oferty Grupy. Dzięki korzystnym tendencjom sprzedażowym, stymulowanym przy pomocy narzędzi zwiększających jakość, dostępność i atrakcyjność oferty, Grupa odnotowała pożądane z punktu widzenia marży zmiany w zakresie kluczowych wolumenów biznesowych, w tym przyrost w stosunku rocznym należności od klientów indywidualnych (zwłaszcza kredytów gotówkowych), znaczące zwiększenie niskokosztowych środków bieżących ludności i podmiotów gospodarczych oraz spadek depozytów terminowych z obu ww. segmentów.

W 2017 r. należności od klientów przyniosły średnioroczny przychód z tytułu odsetek nominalnych na poziomie 5,1% wobec 4,8% w 2016 r. Zobowiązania wobec klientów obciążone były średniorocznym nominalnym kosztem odsetkowym w wysokości 0,9% wobec 1,0% rok wcześniej.



\* W kalkulacji marży odsetkowej netto Bank Zachodni WBK S.A. uwzględnia alokację punktów swapowych generowanych przez instrumenty pochodne wykorzystywane w procesie zarządzania płynnością. Nie uwzględnia natomiast przychodów odsetkowych z handlowego portfela dłużnych papierów wartościowych.

Po lekkim załamaniu w I kwartale 2017 r., kwartalna marża odsetkowa netto Grupy (annualizowana w ujęciu kwartalnym) wróciła do tendencji wzrostowej utrzymującej się od początku 2016 r. Wzrost marży w 2017 r. wspierały wyżej omówione czynniki, a zwłaszcza efektywny proces zarządzania parametrami oferty depozytowo-kredytowej Grupy oraz zmiany strukturalne.

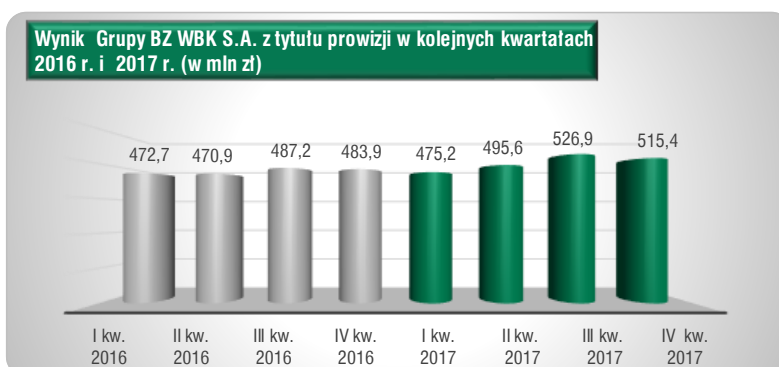
## Wynik z tytułu prowizji

W 2017 r. wynik z tytułu prowizji wyniósł 2 013,1 mln zł i był wyższy w stosunku rocznym o 5,1%.

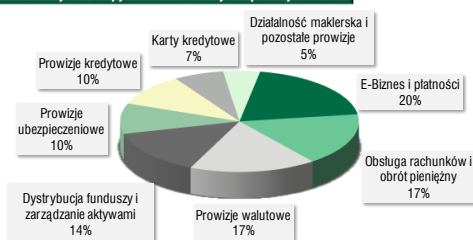
Wynik z tytułu prowizji Grupy BZ WBK S.A.	2017	2016	Zmiana r/r
E-Biznes i płatności <sup>1)</sup>	401,9	377,0	6,6%
Prowizje walutowe	346,1	320,0	8,2%
Obsługa rachunków i obrót pieniężny <sup>2)</sup>	337,6	335,7	0,6%
Dystrybucja i zarządzanie aktywami	288,0	233,5	23,3%
Prowizje kredytowe <sup>3)</sup>	206,8	199,1	3,9%
Prowizje ubezpieczeniowe <sup>4)</sup>	196,0	244,8	-19,9%
Karty kredytowe	136,3	121,5	12,2%
Działalność maklerska	77,0	61,2	25,8%
Pozostałe prowizje <sup>5)</sup>	23,4	21,9	6,8%
<b>Razem</b>	<b>2 013,1</b>	<b>1 914,7</b>	<b>5,1%</b>

w mln zł

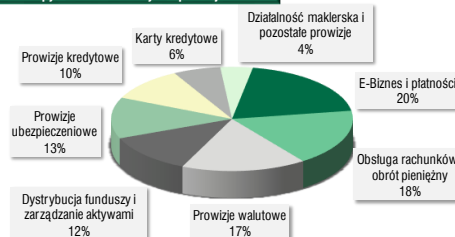
- 1) Prowizje dot. płatności (zagranicznych, masowych, transferów Western Union, trade finance), kart debetowych, obsługi instytucji zewnętrznych oraz innych usług elektronicznych i telekomunikacyjnych.
- 2) Przychody prowizyjne z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego zostały pomniejszone o analogiczne koszty, które w Nocie 7 „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r.” zawarte są w pozycji „pozostałe” (0,7 mln zł za 2017 r. wobec 2,6 mln zł za 2016 r.).
- 3) Dochody prowizyjne z działalności kredytowej, faktoringowej i leasingowej, które nie podlegają amortyzacji do dochodu odsetkowego. Linia obejmuje m.in. koszty pośrednictwa kredytowego.
- 4) Zgodnie z Ustawą z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej od 1 kwietnia 2016 r. obowiązuje ustawowy zakaz pobierania przez banki – działające w charakterze ubezpieczającego – wynagrodzenia z tytułu ubezpieczeń grupowych, np. kartowych.
- 5) Prowizje z tytułu gwarancji i poręczeń, organizowania emisji i pozostałe.



**Struktura wyniku Grupy BZ WBK S.A. z tytułu prowizji w 2017 r.**



**Struktura wyniku Grupy BZ WBK S.A. z tytułu prowizji w 2016 r.**



Największy – w ujęciu procentowym – przyrost dochodów prowizyjnych netto w stosunku rocznym wygenerowały prowizje z działalności maklerskiej (+25,8% r/r), odzwierciedlając wzrost obrotów klientów Banku na rynku wtórnym w warunkach sprzyjającej koniunktury giełdowej (najwyższe od dłuższego czasu zwwyżki indeksów) i obsługę ofert na rynku pierwotnym.

Wyższe dochody prowizyjne za dystrybucję i zarządzanie aktywami (+23,3% r/r) są rezultatem wzrostu średnich aktywów netto funduszy inwestycyjnych pod zarządzaniem BZ WBK TFI S.A. (głównie subfunduszy akcyjnych, obligacji korporacyjnych i zrównoważonego wzrostu) dzięki osiąganym przez spółkę wynikom zarządzania oraz poprawie nastrojów inwestorów w porównaniu z poprzednim rokiem. Dodatkowo w 2017 r. zmieniła się struktura sprzedaży funduszy inwestycyjnych w kierunku rozwiązań wysokomarżowych, tj. akcyjnych lub z komponentem akcyjnym.

Kierunek zmiany dochodów prowizyjnych netto zagregowanych w linii „eBiznes i Płatności” (+6,6% r/r) zdeterminowała największa składowa, tj. dochody z wydawnictwa i obsługi kart debetowych, które zwiększyły się pod wpływem wzrostu bazy tych instrumentów (+6,2 r/r) oraz rosnącej ilości transakcji gotówkowych i bezgotówkowych dokonywanych z ich użyciem, a także w efekcie modyfikacji opłat i prowizji Banku Zachodniego WBK S.A. w obszarze usług kartowych dla klientów indywidualnych i firm (sierpień 2016 r.).

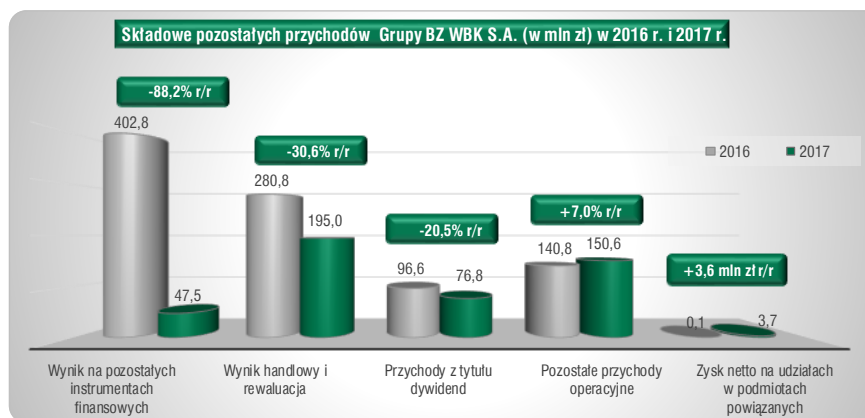
Poprawa dochodów z prowizji walutowych (+8,2% r/r) wynika ze wzrostu obrotów stanowiących pochodną kompleksowych działań Grupy na rzecz wspierania handlu zagranicznego i rozwoju usług e-FX w ramach platformy iBiznes24.

Wynik prowizyjny z tytułu wydawnictwa i obsługi kart kredytowych zwiększył się o 12,2% r/r w związku z wyższą o 4,1% r/r liczebnością połączonego portfela Banku Zachodniego WBK S.A. i SCB S.A., wzrostem transakcyjności tych instrumentów oraz ubiegłoroczną rewizją wybranych opłat i prowizji w ramach oferty kart kredytowych obu banków.

Niewielki wzrost dochodów netto z prowizji kredytowych (+3,9% r/r) to skutek istotnego zwiększenia jednorazowych kosztów pośrednictwa kredytowego związanych z utrzymaniem i rozwojem sieci sprzedaży SCB S.A. (+69,5% r/r), które częściowo zniwelowały wzrost przychodów prowizyjnych związanych z obsługą procesów kredytowych (+18,3% r/r).

Spadek o 19,9% r/r dochodów prowizyjnych netto z tytułu ubezpieczeń wynika z regulacji prawnych i nadzorczych dotyczących rynku bancassurance, w ramach których od 1 kwietnia 2016 r. obowiązuje ustawowy zakaz pobierania przez banki – działające w charakterze ubezpieczającego – wynagrodzenia z tytułu ubezpieczeń grupowych, np. kartowych (Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej). Jednocześnie zmniejszył się wskaźnik pokrycia kredytów ubezpieczeniami.

### Pozostałe przychody Grupy



Zaprezentowane wyżej „pozostałe przychody Grupy” wyniosły łącznie 473,6 mln zł i zmniejszyły się o 48,6% r/r. W ujęciu porównywalnym (tj. z pominięciem wpływu jednorazowej transakcji z 2016 r.), spadek wyniósł 21,7% r/r.

### Wynik handlowy i rewaluacja („wynik handlowy”)

Wynik handlowy Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2017 r. był dodatni i wyniósł 195,0 mln zł, co oznacza spadek w stosunku rocznym o 30,6%.

Na rynku pochodnych instrumentów finansowych oraz walutowych operacji międzybankowych Grupa wypracowała zysk w wysokości 153,0 mln zł wobec 254,4 mln zł w 2016 r. Ww. komponent wyniku handlowego nie uwzględnia dochodu odsetkowego z transakcji CIRS i IRS desygnowanych jako instrumenty zabezpieczające w rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych (224,4 mln zł za 2017 r. wobec 274,2 mln zł za 2016 r.), które ujmowane są w „przychodach z tytułu odsetek”.

Pozostałe handlowe dochody walutowe wyniosły 43,7 mln zł i zwiększyły się o 23,5 mln zł r/r.

Operacje dłużnymi i kapitałowymi papierami wartościowymi przyniosły łączną stratę na poziomie 1,7 mln zł wobec zysku w wysokości 6,2 mln zł w okresie porównywalnym.



### **Wynik na pozostałych instrumentach finansowych**

Wynik na pozostałych instrumentach finansowych zmniejszył się w skali roku o 88,2% do poziomu 47,5 mln zł.

W 2017 r. zysk na sprzedaży dostępnych do sprzedaży instrumentów kapitałowych wyniósł 26,4 mln zł, w tym 13,5 mln zł pochodzi ze sprzedaży wszystkich akcji spółki PBG S.A., 10,8 mln zł reprezentuje sprzedaż całego udziału w spółce Polimex-Mostostal S.A., a 2,1 mln zł dotyczy sprzedaży całości posiadanego pakietu akcji GPW w Warszawie S.A. z portfela inwestycji kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. Analogiczny zysk w okresie porównywalnym osiągnął wartość 317,8 mln zł, z czego 316,1 mln zł reprezentuje łączne wynagrodzenie BZ WBK S.A. i SCB S.A. z tytułu rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc., obejmujące płatność gotówkową, akcje uprzywilejowane i płatność odroczone.

Zysk na sprzedaży dostępnych do sprzedaży instrumentów dłużnych (głównie obligacji skarbowych i obligacji bankowych BGK) osiągnął wartość 20,8 mln zł, co oznacza spadek o 72,4 mln zł r/r. Decyzje w zakresie wielkości i struktury portfela dostępnych do sprzedaży dłużnych papierów wartościowych determinuje szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, w tym dostępność papierów, przewidywania dot. rozwoju cyklu zmian stóp procentowych oraz wahania krzywych rentowności. Proces zarządzania terminami zapadalności portfela jest na bieżąco dostosowywany do warunków rynkowych i uwzględnia przyjęte przez Grupę cele w zakresie zarządzania ryzykiem i płynnością.

### **Zysk na udziałach w podmiotach powiązanych**

Skonsolidowany rachunek zysków i strat za 2017 r. zawiera zysk na udziałach w podmiotach powiązanych w wysokości 3,7 mln zł powstały z rozliczenia likwidacji spółki AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji, wchodzącej w skład Grupy SCB S.A. do czasu wykreślenia z KRS.

### **Dywidendy**

W 2017 r. Grupa wykazała przychód z tytułu dywidend w wysokości 76,8 mln zł, tj. o 19,8 mln zł mniej niż w analogicznym okresie poprzedniego roku w związku z niższym poziomem dywidend pochodzących ze spółek z Grupy Aviva wchodzących w skład portfela inwestycji kapitałowych.

### **Pozostałe przychody operacyjne**

Pozostałe przychody operacyjne osiągnęły wartość 150,6 mln zł przekroczyły poziom 2016 r. o 7% r/r.

W skali roku istotnie wzrosły rozwiązania rezerw na zobowiązania sporne (+192,0% r/r), obejmujące przedawnioną rezerwę operacyjną SCB S.A. w wysokości 22 mln zł. Dodatkowo w 2017 r. wyodrębnione zostały kwestie sporne Banku Zachodniego WBK S.A. w wysokości 24,2 mln zł, które zakwalifikowano jako przychód operacyjny w oparciu o stosowne rozstrzygnięcia prawne.

Zwiększyły się również przychody ze sprzedaży usług (+30,2% r/r) oraz wynik z tytułu sprzedaży/likwidacji składników majątku trwałego i aktywów do zbycia (+72,8% r/r) dotyczący głównie nieruchomości Banku.

Ww. zwiększenia zostały zneutralizowane przez spadek o 53,8 mln zł r/r zwrotów opłat na rzecz BFG z powodu zmiany sposobu ujmowania takich przychodów (jako przychody z tytułu prowizji) w związku z wejściem w życie Ustawy z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów i przymusowej restrukturyzacji, wprowadzającej nową metodologię naliczania składek przez BFG.

### **Odpisy z tytułu utraty wartości**

	mln zł		
Odpisy Grupy BZ WBK S.A. z tytułu utraty wartości należności kredytowych	2017	2016	Zmiana r/r
Odpis na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe)	(668,2)	(828,2)	-19,3%
Odpis na poniesione niezidentyfikowane straty (IBNR)	(65,4)	(27,0)	142,2%
Przychód z tytułu należności odzyskanych	43,5	45,2	-3,8%
Odpis na kredytowe zobowiązania pozabilansowe	(0,4)	25,4	-
<b>Razem</b>	<b>(690,5)</b>	<b>(784,6)</b>	<b>-12,0%</b>

W 2017 r. obciążenie rachunku zysków i strat Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. z tytułu odpisów związanych z utratą wartości należności kredytowych zmniejszyło się o 12,0% r/r do 690,5 mln zł, w tym odpisy Grupy SCB S.A. wyniosły 110,8 mln zł wobec 181,8 mln zł rok wcześniej.

Odpis na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe) za 2017 r. wyniósł 668,2 mln zł i zmniejszył się o 19,3% r/r przy solidnym wzroście portfela należności kredytowych Grupy, który w części pochodzącej od przedsiębiorstw i sektora publicznego (z należnościami faktoringowymi) zwiększył się o 5,8% r/r, w części detalicznej o 2,7% r/r, a w zakresie należności leasingowych o 12,3% r/r. W porównaniu z 2016 r. zmniejszyły się przede wszystkim odpisy aktualizacyjne na należności od podmiotów gospodarczych oceniane indywidualnie oraz na należności od klientów indywidualnych oceniane portfelowo.

Odpis na poniesione niezidentyfikowane straty (IBNR) wyniósł 65,4 mln zł i zwiększył się o 142,2% r/r w związku z niską bazą okresie porównywalnym.

W ciągu 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. sprzedał niepracujący portfel wymagalnych wierzytelności o wartości 1 088,2 mln zł wobec 1 383,6 mln zł w okresie porównywalnym (w tym kapitał kredytowy o wartości odpowiednio 1 008,0 mln zł i 1 281,4 mln zł), co w obu okresach miało dodatni wpływ na wynik finansowy brutto w wysokości odpowiednio 172,7 mln zł i 103,9 mln zł. Sprzedane wierzytelności obejmowały należności od klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych.

SCB S.A. przeprowadził sprzedaż spisanego portfela pożyczek gotówkowych, kredytów ratalnych i hipotecznych, kart kredytowych i kredytów samochodowych o wartości 382,7 mln zł, osiągając zysk przed opodatkowaniem w wysokości 51,5 mln zł. Analogiczna transakcja sprzedaży z poprzedniego roku dotyczyła spisanych portfeli kredytowych o łącznej wartości 326,6 mln zł i przyniosła 51,9 mln zł zysku brutto.

Zmiany w wielkości i strukturze odpisów aktualizujących odzwierciedlają ostrożnościowe podejście Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. do zarządzania ryzykiem kredytowym.

Wskaźnik kredytów niepracujących Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. uległ znacznej poprawie, obniżając się z poziomu 6,6% na koniec grudnia 2016 r. do 5,8% na koniec grudnia 2017 r. Jednocześnie poprawił się wskaźnik kosztu ryzyka, osiągając wartość 0,63% za 2017 r. wobec 0,75% za 2016 r.

## Koszty ogółem

	w mln zł		
Koszty ogółem Grupy BZ WBK S.A.	2017	2016	Zmiana r/r
Koszty pracownicze i koszty działania, w tym:	(2 939,4)	(2 935,2)	0,1%
- Koszty pracownicze	(1 562,6)	(1 510,3)	3,5%
- Koszty działania	(1 376,8)	(1 424,9)	-3,4%
Amortyzacja	(318,9)	(277,2)	15,0%
Pozostałe koszty operacyjne	(114,1)	(155,3)	-26,5%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(3 372,4)</b>	<b>(3 367,7)</b>	<b>0,1%</b>

W 2017 r. całkowite koszty Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. osiągnęły poziom 3 372,4 mln zł i były stabilne w porównaniu z poprzednim rokiem (+0,1% r/r), pomimo znacznych obciążeń kosztowych z tytułu realizacji projektów transformacyjnych wynikających ze strategii, wymogów biznesu i regulacji prawnych.

W analizowanym okresie odnotowano wyższe koszty pracownicze (+3,5% r/r) oraz odpisy amortyzacyjne (+15% r/r) związane z rozwojem i rozbudową infrastruktury IT. Powstałe przyrosty w całości zrównoważył spadek kosztów działania (-3,4% r/r) oraz pozostałych kosztów operacyjnych (-26,5% r/r), odzwierciedlając niższy poziom opłat ponoszonych na rzecz regulatorów rynku oraz redukcję rezerw na zobowiązania sporne.

W ujęciu porównywalnym, tj. po wyeliminowaniu z dochodów ogółem za 2016 r. zysku z jednorazowej transakcji na udziałach kapitałowych, wskaźnik efektywności kosztowej Grupy poprawił się z 46,2% w 2016 r. do 43,4% w 2017 r.

## Koszty pracownicze

Koszty pracownicze Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r. zamknęły się kwotą 1 562,6 mln zł, co oznacza wzrost o 3,5% w skali roku. Udział Grupy SCB S.A. w skonsolidowanych kosztach pracowniczych wyniósł 243,8 mln zł i był wyższy w stosunku rocznym o 5,9% w związku z rozszerzeniem zakresu konsolidacji Grupy SCB S.A. o spółki PSA Finance Polska Sp. z o.o. i PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o. od 1 października 2016 r.

Kluczowe pozycje skonsolidowanych kosztów pracowniczych, tj. wynagrodzenia i premie oraz narzuty na wynagrodzenia wyniosły łącznie 1 510,0 mln zł i zwiększyły się w stosunku rocznym o 4,0% wskutek wzrostu przeciętnego zatrudnienia w Grupie oraz wyższych płac i premii pracowniczych po rewizji wynagrodzeń (II poł. 2017 r.) i schematów premiowych (2017 r.).

Pomimo spadku stanu zatrudnienia w stosunku rocznym, przeciętne zatrudnienie zwiększyło się, ponieważ przez większą część 2016 r. baza kadrowa Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. nie obejmowała pracowników Multikanałowego Centrum Komunikacji (działającego do września 2016 r. na zasadzie outsourcingu) oraz spółek PSA Finance Polska Sp. z o.o. i PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o., nad którymi SCB S.A. przejął kontrolę z dniem 1 października 2016 r.

## Koszty działania

W 2017 r. koszty działania Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. zmniejszyły się o 3,4% r/r i wyniosły 1 376,8 mln zł, w tym koszty Grupy SCB S.A. wzrosły o 8,6% r/r do 270,3 mln zł, głównie pod wpływem eksploatacji systemów informatycznych oraz kosztów marketingu i reprezentacji.

W analizowanym okresie odnotowano spadek skonsolidowanych kosztów na rzecz regulatorów rynku (tj. o 20,3% r/r do 224,2 mln zł) w związku z niewystąpieniem w 2017 r. zobowiązań płatniczych z tytułu uczestnictwa Banku Zachodniego WBK S.A. i SCB S.A. w systemie gwarantowania depozytów (13,5 mln zł w 2016 r.) oraz niższym poziomem składek wniesionych przez oba banki na prowadzony przez BFG fundusz gwarancyjny oraz fundusz przymusowej restrukturyzacji banków (211 mln zł w 2017 r. wobec 252,4 mln zł w 2016 r.).

Istotnie niższy poziom kosztów marketingu i reprezentacji (-8,7% r/r) w 2017 r. wynika z mniejszej ilości szeroko zakrojonych przedsięwzięć marketingowych zrealizowanych przez Bank Zachodni WBK S.A. W analizowanym okresie przeprowadzono masową kampanię kredytu konsolidacyjnego oraz Konta Jakie Chcesz, natomiast w roku poprzednim odbyły się cztery duże kampanie reklamowe.

Renegocjacja kontraktów w zakresie dzierżawy łączy oraz usług transmisji przyniosła znaczne oszczędności w kosztach transmisji danych (-21,0% r/r), a działania racjonalizujące sieć oddziałów Banku ograniczyły koszty utrzymania i wynajmu budynków (-2,0% r/r). Spadek kosztów remontu maszyn (-19,2% r/r) to głównie efekt wysokiej bazy związanej z oddaniem do użytku i wyposażeniem nowego budynku Centrum Wsparcia Biznesu Banku Zachodniego WBK S.A. w Poznaniu w 2016 r.

Zwiększenia w bazie kosztowej były konsekwencją licznych przedsięwzięć biznesowych i rozwojowych, w tym projektów informatycznych Grupy SCB S.A. ujętych w kosztach eksploatacji systemów informacyjnych (+7,9% r/r), projektów strategicznych zwiększających koszty konsultacji i doradztwa (+8,6% r/r), a także mailingowych kampanii informacyjnych nt. nowego Konta Jakie Chcę odpowiedzialnych za wzrost opłat pocztowych i telekomunikacyjnych (+10,1% r/r).

## Podatek od instytucji finansowych

Zgodnie z Ustawą o podatku od niektórych instytucji finansowych aktywa banków powyżej 4 mld zł podlegają opodatkowaniu wg stawki miesięcznej 0,0366%. W związku z terminem wejścia w życie ww. przepisów, tj. 1 lutego 2016 r., w 2017 r. podatek objął okres dłuższy o jeden miesiąc, co zwiększyło obciążenie rachunku zysków i strat o 36,6 mln zł w skali roku do kwoty 423,8 mln zł.

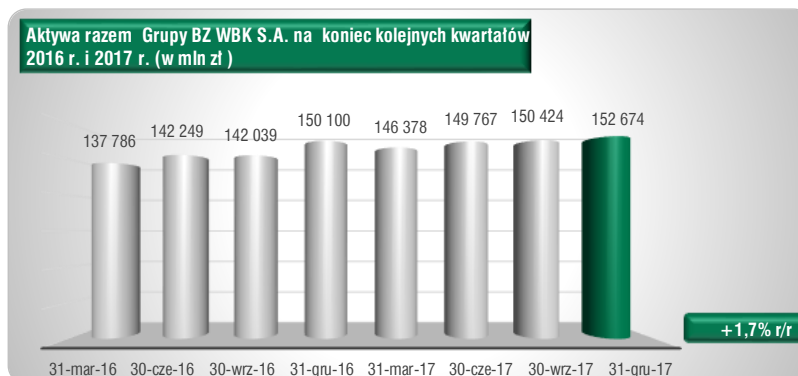
## Efektywna stopa podatkowa

Efektywna stopa podatkowa za 2017 r. wyniosła 24,5% wobec 23,6% w poprzednim roku w rezultacie zmiany przepisów regulujących kwalifikację podatkową kosztów ponoszonych na rzecz BFG, a także wyższej straty poniesionej na sprzedaży wierzytelności kredytowych oraz większego obciążenia Grupy z tytułu podatku bankowego, które to pozycje nie stanowią kosztu uzyskania przychodu.

## 2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A

### Skonsolidowane aktywa

Według stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. aktywa ogółem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 152 674,4 mln zł, co oznacza wzrost w skali roku o 1,7%. Wielkość i strukturę sprawozdania z sytuacji finansowej Grupy determinuje jednostka dominująca, której udział w całości skonsolidowanych aktywów stanowi 87,0% w porównaniu z 87,6% na koniec grudnia 2016 r.



## Składniki skonsolidowanych aktywów w ujęciu analitycznym

w mln zł

Składniki aktywów Grupy BZ WBK S.A. (ujęcie analityczne)	Struktura		Struktura		Zmiana
	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016	
	1	2	3	4	1/3
Należności od klientów <sup>1)</sup>	107 839,9	70,6%	103 068,5	68,7%	4,6%
Aktywa finansowe dostępne do sprzedaży	28 415,8	18,6%	29 307,9	19,5%	-3,0%
Gotówka i operacje z bankami centralnymi	4 146,2	2,7%	4 775,7	3,2%	-13,2%
Aktywa finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające	3 634,1	2,4%	3 248,6	2,2%	11,9%
Rzeczowy majątek trwały, wartości niematerialne i wartość firmy	3 133,1	2,1%	3 053,6	2,0%	2,6%
Należności od banków <sup>2)</sup>	2 136,5	1,4%	3 513,3	2,3%	-39,2%
Pozostałe aktywa <sup>3)</sup>	3 368,8	2,2%	3 132,1	2,1%	7,6%
<b>Razem</b>	<b>152 674,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>150 099,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,7%</b>

1) Należności od klientów uwzględniają odpis aktualizacyjny z tytułu utraty wartości. Nie zawierają należności z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które ujmowane są w pozostałych aktywach, a w pełnej wersji sprawozdań finansowych prezentowane są w odrębnej linii razem z analogicznymi należnościami od banków.

2) Należności od banków nie zawierają należności z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które ujmowane są tutaj w pozostałych aktywach.

3) Pozostałe aktywa obejmują następujące pozycje pełnej wersji sprawozdania: inwestycje w podmioty stowarzyszone, aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego netto, aktywa zaklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży i pozostałe aktywa.

Według stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. skonsolidowane należności netto od klientów wyniosły 107 839,9 mln zł i wzrosły o 4,6% r/r dzięki efektom akcji kredytowej skierowanej do klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych. Grupa SCB S.A. wniosła do tej linii 14 331,4 mln zł (po uwzględnieniu transakcji wzajemnych i korekt konsolidacyjnych), tj. o 3,8% więcej niż na koniec 2016 r.

W zaprezentowanym wyżej sprawozdaniu z sytuacji finansowej wyraźne zwiększenie odnotowano również w zagregowanej linii „aktywa finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające” (+11,9% r/r), co jest głównie efektem rozbudowy handlowego portfela obligacji. Wzrost agregatu „rzeczowy majątek trwały, wartości niematerialne i prawne i wartość firmy” (+2,6% r/r) to efekt powstania wartości firmy w wysokości 23,5 mln zł z rozliczenia przejęcia przez SCB S.A. kontrolnego udziału w PSA Finance Polska Sp. z o.o. oraz zwiększenia pozostałych składowych na skutek nakładów inwestycyjnych i działań rozwojowych związanych z transformacją Grupy.

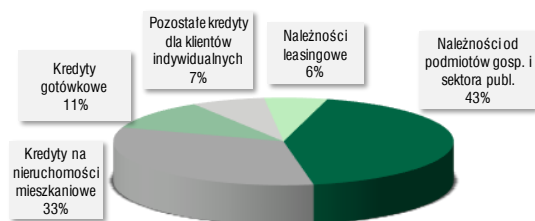
W ramach bieżącego zarządzania płynnością Grupy spadło saldo środków bieżących złożonych w NBP oraz na rynku międzybankowym, obniżając poziom „gotówki i operacji z bankami centralnymi” o 13,2% r/r oraz „należności od banków” o 39,2% r/r. Wartość dostępnych do sprzedaży aktywów finansowych zmniejszyła się o 3,0% r/r w związku z niższym udziałem bonów NBP w portfelu papierów dłużnych. Partycypacja Grupy SCB S.A. wyniosła w tej pozycji 2 608,4 mln zł, co oznacza spadek o 11,9% r/r.

### Portfel kredytowy Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

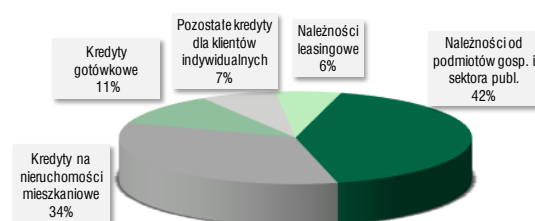
w mln zł

Należności brutto od klientów Grupy BZ WBK S.A.	31.12.2017		31.12.2016		Zmiana
	1	2	1	2	
Należności od klientów indywidualnych	57 822,4		56 291,4		2,7%
Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego	48 005,2		45 375,7		5,8%
Należności z tytułu leasingu finansowego	6 849,0		6 098,5		12,3%
Pozostałe	9,4		181,8		-94,8%
<b>Razem</b>	<b>112 686,0</b>		<b>107 947,4</b>		<b>4,4%</b>

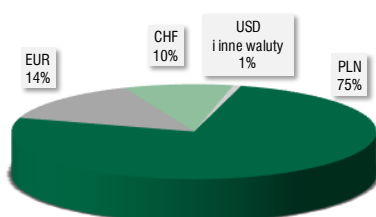
**Struktura produktowa skonsolidowanych należności od klientów na 31.12.2017 r.**



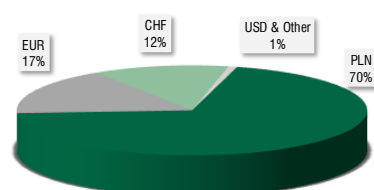
**Struktura produktowa skonsolidowanych należności od klientów na 31.12.2016 r.**



**Struktura walutowa skonsolidowanych należności od klientów na 31.12.2017 r.**



**Struktura walutowa skonsolidowanych należności od klientów na 31.12.2016 r.**

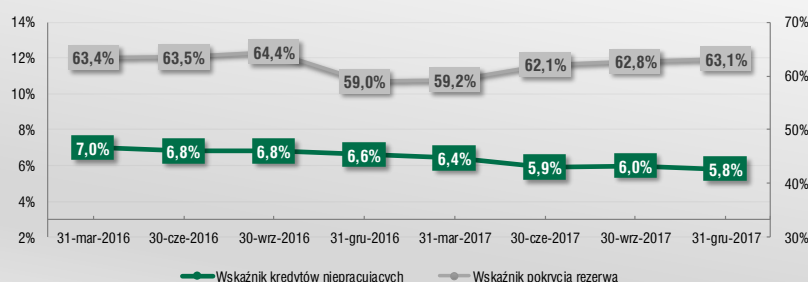


Na dzień 31 grudnia 2017 r. skonsolidowane należności brutto od klientów wynosiły 112 686,0 mln zł i w porównaniu z końcem poprzedniego roku wzrosły o 4,4% r/r. Eliminując wpływ zmian kursów walutowych, wzrost ten wyniósł 4,6% r/r.

Należności od klientów indywidualnych zwiększyły się o 2,7% r/r, osiągając na koniec grudnia 2017 r. wartość 57 822,4 mln zł. Największą ich składową są kredyty na nieruchomości mieszkaniowe, które w skali roku odnotowały wzrost o 0,8% do kwoty 37 293,3 mln zł, w tym portfel Banku Zachodniego WBK S.A. wzrósł o 3,1%, a portfel SCB zmniejszył się o 17%. Na drugiej pozycji pod względem wartości plasuje się portfel kredytów gotówkowych, który zwiększył się o 9,4% r/r do poziomu 13 051,3 mln zł.

Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego wyniosły 48 005,2 mln zł i były wyższe o 5,8% głównie za sprawą akcji kredytowej adresowanej do MŚP i dużych klientów korporacyjnych. Należności z tytułu leasingu finansowego, obejmujące portfel BZ WBK Leasing S.A., Santander Consumer Multirent Sp. z o.o. i PSA Finance Polska Sp. z o.o. wyniosły 6 849,0 mln zł i zwiększyły się o 12,3%, głównie pod wpływem tempa sprzedaży w segmencie maszyn i urządzeń. Oferowane przez spółkę BZ WBK Leasing S.A. pożyczki na maszyny i pojazdy dla firm, które na koniec grudnia 2017 r. wyniosły 2 027,7 mln zł (wobec 1 642,4 mln zł na koniec grudnia 2016 r.), prezentowane są poza portfelem leasingowym jako należności od podmiotów gospodarczych.

**Wskaźniki jakości należności kredytowych w poszczególnych kwartałach 2016 r. i 2017 r.**



Na 31 grudnia 2017 r. niepracujące (objęte utratą wartości) należności od klientów stanowiły 5,8% portfela brutto Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wobec 6,6% rok wcześniej. Wskaźnik pokrycia odpisem aktualizującym należności objętych utratą wartości wyniósł 63,1% w porównaniu z 59,0% na dzień 31 grudnia 2016 r.

## Skonsolidowane zobowiązania i kapitały w ujęciu analitycznym

w mln zł

Składniki zobowiązań i kapitałów Grupy BZ WBK S.A. (ujęcie analityczne)	Struktura		Struktura		Zmiana
	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016	
	1	2	3	4	1/3
Zobowiązania wobec klientów <sup>1)</sup>	111 481,1	73,0%	112 522,5	75,0%	-0,9%
Zobowiązania podporządkowane i z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	7 384,4	4,9%	5 969,6	4,0%	23,7%
Zobowiązania wobec banków <sup>1)</sup>	2 783,1	1,8%	2 561,3	1,7%	8,7%
Zobowiązania z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu	2 650,9	1,7%	1 632,6	1,1%	62,4%
Zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające	1 816,5	1,2%	3 832,4	2,5%	-52,6%
Pozostałe pasywa <sup>2)</sup>	3 214,8	2,1%	2 562,8	1,7%	25,4%
Kapitały razem	23 343,6	15,3%	21 018,5	14,0%	11,1%
<b>Razem</b>	<b>152 674,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>150 099,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,7%</b>

- 1) Zobowiązania wobec klientów i banków nie uwzględniają zobowiązań z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które ujęte są w odrębnej linii sprawozdania z sytuacji finansowej.  
2) Pozostałe pasywa obejmują zobowiązania z tytułu bieżącego podatku dochodowego, rezerwy i pozostałe zobowiązania.

W całkowitych zobowiązaniach skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r. istotne zmiany w porównaniu z końcem 2016 r. zaszły w ramach zagregowanej linii „zobowiązania podporządkowane i z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych”, która w 2017 r. wzrosła o 23,7% r/r w wyniku przeprowadzonych w ciągu roku emisji papierów wartościowych. Udział w tej pozycji Grupy SCB S.A. wyniósł 3 955,5 mln zł i zwiększył się o 5,6% r/r.

W analizowanym okresie Bank Zachodni WBK S.A. przeprowadził trzy emisje Bankowych Papierów Wartościowych (BPW) na łączną kwotę 1 420,0 mln zł (wg wartości nominalnej) w ramach programu emisji oraz emisję długu podporządkowanego w formie zielonych obligacji w nominalnej kwocie 137,1 mln euro. Spółka BZ WBK Faktor S.A. wyemitowała obligacje o wartości nominalnej 700 mln zł, a Bank SCB S.A. o wartości nominalnej 873,5 mln zł w ramach programu emisji dłużnych papierów wartościowych z gwarancją Santander Consumer Finance S.A.

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. dokonał wykupu w terminie zapadalności obligacji i bankowych papierów wartościowych na łączną kwotę 1 430 mln zł, natomiast Bank SCB S.A. na kwotę 665 mln zł.

W ramach analizowanego agregatu – na podstawie decyzji KNF – nastąpiło przekwalifikowanie dwóch emisji dziesięcioletnich obligacji Banku Zachodniego WBK S.A. o wartości nominalnej 120,0 mln euro (wyemitowanych w dniu 2 grudnia 2016 r.) i 137,1 mln euro (zielone obligacje wyemitowane 22 maja 2017 r.) ze zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych na zobowiązania podporządkowane.

Istotny wzrost odnotowały ponadto zobowiązania z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu (+62,4% r/r) stymulowany przez transakcje zawarte z klientami Banku Zachodniego WBK S.A.

W porównaniu z końcem 2016 r. tendencję spadkową wykazały „zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające”, które zmniejszyły się o 52,6% r/r pod wpływem transakcji zabezpieczających oraz transakcji swap na stopę procentową. Zobowiązania wobec banków uległy redukcji o 8,7% r/r, natomiast zobowiązania wobec klientów pozostały na poziomie zbliżonym do osiągniętego rok wcześniej (-0,9% r/r).

Kapitały razem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. wzrosły o 11,1 %, powiększone o zysk bieżącego okresu oraz całość zysku za 2016 r. zatrzymaną przez Bank zgodnie ze wytycznymi regulatora.

### Baza depozytowa Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

w mln zł

Zobowiązania Grupy BZ WBK S.A. wobec klientów	31.12.2017	31.12.2016	Zmiana
	1	2	1/2
Zobowiązania wobec klientów indywidualnych	64 987,7	63 547,9	2,3%
Zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego	46 493,4	48 974,6	-5,1%
<b>Razem</b>	<b>111 481,1</b>	<b>112 522,5</b>	<b>-0,9%</b>

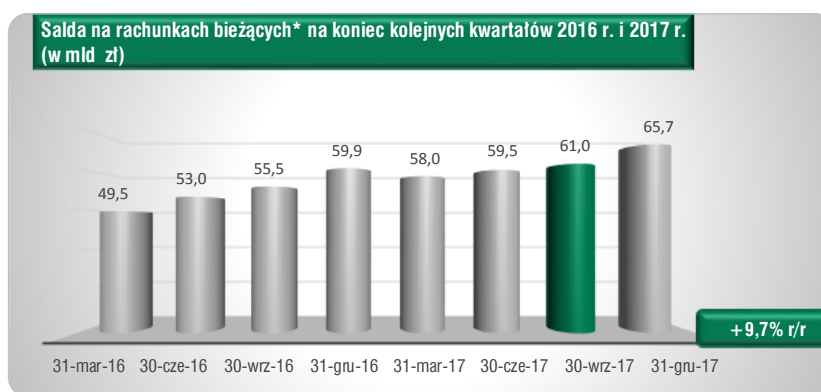
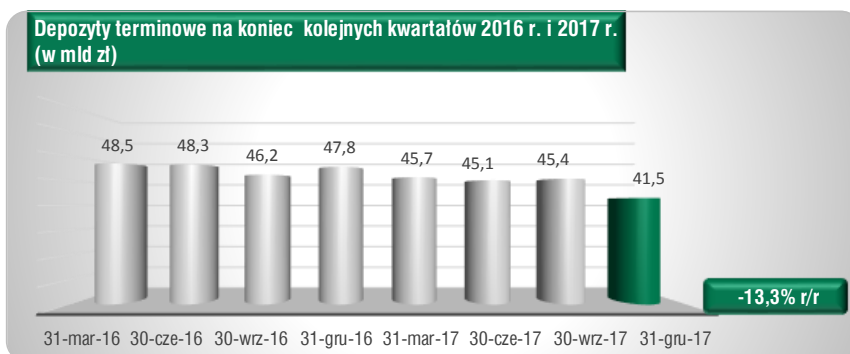


Skonsolidowane zobowiązania wobec klientów były relatywnie stabilne w stosunku rocznym (-0,9% r/r) i na koniec grudnia 2017 r. wyniosły 111 481,1 mln zł, z czego 8 148,6 mln zł (po uwzględnieniu transakcji wzajemnych) dotyczy Grupy SCB S.A. (8 224,7 mln zł na koniec grudnia 2016 r.).



W 2017 r. zarządzanie produktami depozytowymi koncentrowało się na zwiększaniu siły relacji klientów depozytowych oraz modelowaniu wielkości i struktury depozytów poprzez optymalizację oferty. W ciągu roku sukcesywnie wzrastały niskooprocentowane środki na rachunkach bieżących i oszczędnościowych, a zmniejszały się salda na lokatach terminowych. Z uwagi na rekordowo niski poziom stóp procentowych i poprawę koniunktury na rynku giełdowym klienci w większym zakresie niż w poprzednim roku korzystali z rozwiązań oferowanych przez Grupę w ramach oferty funduszy inwestycyjnych. W konsekwencji obserwowano wzmożony przepływ depozytów do funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (BZ WBK TFI S.A.).

Łączne zobowiązania Grupy z tytułu depozytów terminowych od klientów osiągnęły wartość 41 483,5 mln zł i w skali roku zmniejszyły się o 13,3%, salda na rachunkach bieżących wzrosły o 9,7% do 65 663,4 mln zł, a pozostałe zobowiązania Grupy zamknęły się kwotą 4 334,2 mln zł i były niższe o 10,4% w porównaniu z 31 grudnia 2016 r.



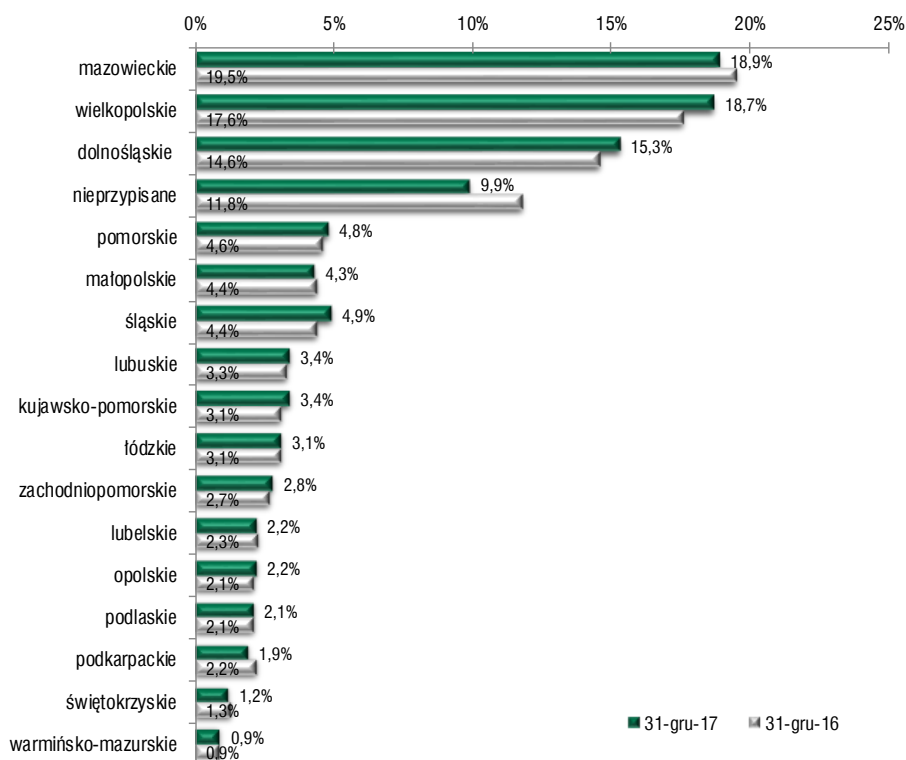
\* zawierają konta oszczędnościowe

Baza depozytowa pochodząca od klientów indywidualnych osiągnęła wartość 64 987,7 mln zł i w ciągu roku zwiększyła się o 2,3% w związku z napływem środków na rachunki bieżące (+8,3% r/r), w tym konta oszczędnościowe. W trakcie roku akwizycję środków bieżących wspierały oferty promocyjne konta oszczędnościowego, w tym promocja Konta Max Oszczędnościowego i kampania Konta Jakie Chcę z możliwością otwarcia Konta Systematycznego.

W 2017 r. wartość zobowiązań wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego zmniejszyła się o 5,1% r/r i na koniec grudnia 2017 r. wyniosła 46 493,4 mln zł w związku ze spadkiem lokat terminowych (-18,8% r/r) w tempie szybszym niż przyrost środków na rachunkach bieżących (+12,4% r/r).

Największą składową pozostałych zobowiązań są „kredyty i pożyczki” (3 552,4 mln zł wobec 4 075,9 mln zł na 31 grudnia 2016 r.) wyodrębnione w kategorii „zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych”, które obejmują finansowanie pozyskane z międzynarodowych organizacji finansowych (Europejski Bank Inwestycyjny, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Bank Rozwoju Rady Europy) na akcję kredytową Banku oraz działalność leasingową spółek zależnych. Spadek salda „kredytów i pożyczek” to wypadkowa planowych spłat kredytów z Europejskiego Banku Inwestycyjnego w terminie zapadalności, uruchomienia drugiej transzy finansowania w wys. 42,2 mln zł z Banku Rozwoju Rady Europy w ramach umowy z 13 czerwca 2016 r. oraz finansowania otrzymanego przez BZ WBK Leasing S.A. z Banku Rozwoju Rady Europy w łącznej wysokości 100 mln euro.

### Struktura geograficzna depozytów (wg województw) na 31.12.2016 r. i 31.12.2017 r.



### Dywersyfikacja źródeł finansowania w ramach Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.

W 2017 r. kontynuowano działania mające na celu dywersyfikację źródeł finansowania Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Działanie	Data	Finansowanie z banków i międzynarodowych instytucji finansowych
<b>Bank Zachodni WBK S.A.</b>		
<b>Umowy BZ WBK S.A.</b>	10.02.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie umowy gwarancyjnej z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (EBI), umożliwiającej zabezpieczenie kredytów Banku Zachodniego WBK S.A. do maksymalnej kwoty 300 mln euro.</li> <li>W celu aktywowania gwarancji Bank zobowiązał się do udzielenia finansowania w segmencie klientów MŚP (w tym w formie leasingu) oraz Mid Cap (zgodnie z definicją unijną) w wysokości do 600 mln euro.</li> </ul>
	10.11.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie umowy o finansowanie poszczególnych projektów, będących częścią Transformacji Cyfrowej Banku z EBI na kwotę 80 mln euro.</li> </ul>

Działanie	Data	Finansowanie z banków i międzynarodowych instytucji finansowych
Wypłaty/spląty/ pozostałe działania	15.09.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Całkowita splata pożyczki udzielonej bytemu Kredyt Bankowi S.A. przez EBI na podstawie umowy kredytu zawartej przez w dniu 4.01.2010 r. na kwotę 50 mln euro.</li> </ul>
	27.12.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wypłata drugiej transzy w wys. 42,2 mln zł w ramach umowy o finansowanie w wysokości 100 mln euro z Bankiem Rozwoju Rady Europy (CEB) z dnia 13.06.2016 r.</li> </ul>
<b>Spółki zależne</b>		
Umowy BZ WBK Leasing S.A. <sup>1)</sup>	1.06.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie umowy o finansowanie w wysokości 100 mln euro z Bankiem Rozwoju Rady Europy (CEB), ułatwiającej małym i średnim przedsiębiorstwom dostęp do kapitału na rozwój i inwestycje.</li> <li>Wypłata dwóch transz kredytu w wys. 50 mln euro każda (w czerwcu i wrześniu 2017 r.) zgodnie z ww. umową kredytu zawartą przez spółkę BZ WBK Leasing S.A.</li> </ul>
	5.12.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawarcie przez BZ WBK Leasing S.A. umowy kredytu w wys. 50 mln euro z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) w celu wsparcia inwestycji poprawiających efektywność energetyczną.</li> </ul>
Umowy BZ WBK Faktor Sp. z o.o. <sup>1)</sup>	20.10.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Udzielenie kredytu spółce BZ WBK Faktor Sp. z o.o. w wys. 100 mln euro przez Industrial and Commercial Bank of China (Europe) S.A. Oddział w Polsce (ICBC) z terminem splaty 20.10.2018 r.</li> </ul>
Spląty	24.02.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Splata przez BZ WBK Leasing S.A. kredytu z PKO BP w wys. 324 mln zł zaciągniętego na podstawie umowy z lipca 2013 r.</li> </ul>
	19.10.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Splata kredytu przez BZ WBK Faktor Sp. z o.o. w wys. 100 mln euro udzielonego 19.10.2016 r. przez ICBC.</li> </ul>
	19.12.2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Splata kredytu przez BZ WBK Leasing S.A. udzielonego przez EBOiR w wys. 15 mln euro z dnia 19 grudnia 2012 r.</li> </ul>

1) Umowy zabezpieczone gwarancją Banku Zachodniego WBK S.A.

Data działania	Emisje własne papierów wartościowych i ważniejsze wykupy	
<b>Bank Zachodni WBK S.A.</b>		
Emisje BZ WBK S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisje Bankowych Papierów Wartościowych (BPW) w ramach Programu Emisji BPW z dnia 18.03.2015 r. o łącznej wartości 3 mld zł przeznaczonego na cele związane z finansowaniem działalności ogólnej Banku:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ emisja serii D o wartości nominalnej 420 mln zł z oprocentowaniem 1,81% i terminem wykupu przypadającym 17.08.2017 r.</li> <li>✓ emisja serii E o wartości nominalnej 250 mln zł z oprocentowaniem 1,81% i terminem wykupu przypadającym 17.10.2017 r.</li> <li>✓ emisja serii F o wartości nominalnej 750 mln zł z oprocentowaniem stałym 1,81% i terminem zapadalności przypadającym na 19.02.2018 r.</li> </ul> </li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisja długu podporządkowanego w formie zmiennokuponowych zielonych obligacji w kwocie 137,1 mln euro (równowartość 150 mln USD) nabytych w całości przez International Finance Corporation (IFC). Pozyskane środki przeznaczone zostały na finansowanie projektów zwiększających efektywność energetyczną.</li> </ul>	
	Obligacje zakwalifikowane do zobowiązań podporządkowanych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) wyraziła zgodę na zakwalifikowanie do zobowiązań podporządkowanych:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ obligacji wyemitowanych 2.12.2016 r. o łącznej wartości nominalnej 120 mln euro z datą zapadalności 3 grudnia 2026 r.</li> <li>✓ zielonych obligacji wyemitowanych 22.05.2017 r. o łącznej wartości nominalnej 137,1 mln euro z datą zapadalności 22.05.2027 r.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Subsidiaries</b>		
Emisje SCB S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 emisji obligacji zmiennokuponowych o łącznej wartości nominalnej 873,5 mln zł z terminami zapadalności od 3-5 lat w ramach programu emisji dłużnych papierów wartościowych z gwarancją Santander Consumer Finance S.A. z przeznaczeniem środków na cele związane z finansowaniem działalności ogólnej Banku.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisja obligacji o wartości nominalnej 700 mln zł (w ramach oferty niepublicznej) z oprocentowaniem zmiennym opartym o stopę WIBOR 1M i terminem zapadalności 18.02.2018 r. Środki z tyt. emisji zmniejszyły zobowiązanie spółki z tytułu kredytu w rachunku bieżącym.</li> </ul>	
	Emisje BZ WBK Faktor Sp. z o.o.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisja obligacji o wartości nominalnej 700 mln zł (w ramach oferty niepublicznej) z oprocentowaniem zmiennym opartym o stopę WIBOR 1M i terminem zapadalności 18.02.2018 r. Środki z tyt. emisji zmniejszyły zobowiązanie spółki z tytułu kredytu w rachunku bieżącym.</li> </ul>

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

#### Zysk Banku Zachodniego WBK S.A.

w mln zł

Skrócony jednostkowy rachunek zysków i strat BZ WBK S.A. (ujęcie analityczne)	2017	2016	Zmiana r/r
<b>Dochody ogółem</b>	<b>6 123,0</b>	<b>6 311,5</b>	<b>-3,0%</b>
- Wynik z tytułu odsetek	3 785,6	3 480,4	8,8%
- Wynik z tytułu prowizji	1 726,6	1 604,7	7,6%
- Pozostałe przychody <sup>1)</sup>	610,8	1 226,4	-50,2%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(2 679,3)</b>	<b>(2 722,7)</b>	<b>-1,6%</b>
- Koszty pracownicze i koszty działania	(2 323,2)	(2 360,2)	-1,6%
- Amortyzacja	(274,9)	(234,1)	17,4%
- Pozostałe koszty operacyjne	(81,2)	(128,4)	-36,8%
<b>Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych</b>	<b>(540,4)</b>	<b>(583,5)</b>	<b>-7,4%</b>
Podatek od instytucji finansowych <sup>2)</sup>	(388,0)	(356,1)	9,0%
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>	<b>2 515,3</b>	<b>2 649,2</b>	<b>-5,1%</b>
Obciążenie z tytułu podatku dochodowego	(599,1)	(567,5)	5,6%
<b>Zysk za okres</b>	<b>1 916,2</b>	<b>2 081,7</b>	<b>-8,0%</b>

1) Pozostałe przychody obejmują następujące pozycje pełnego rachunku zysków i strat: przychody z tytułu dywidend, zyski/straty netto na udziałach w podmiotach powiązanych, wynik handlowy i rewaluację, wynik na pozostałych instrumentach finansowych i pozostałe przychody operacyjne.

Pozostałe przychody za 2016 r. zawierają jednorazowy zysk BZ WBK S.A. z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc. w łącznej wysokości 305,9 mln zł (w pełnej wersji rachunku zysków i strat kwota ta stanowi składową wyniku na pozostałych instrumentach finansowych).

2) Podatek bankowy naliczony zgodnie z Ustawą o podatku od niektórych instytucji finansowych, obowiązującą od 1.02.2016 r.

W 2017 r. jednostkowy zysk przed opodatkowaniem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 2 515,3 mln zł i zmniejszył się o 5,1% r/r, co jest efektem wysokiej bazy związanej z ujęciem w okresie porównywalnym wynagrodzenia w wys. 305,9 mln zł z rozliczenia transakcji połączenia spółek Visa Inc. i Visa Europe Ltd. oraz ponadprzeciętnych przychodów z tytułu dywidend, obejmujących m.in.

- dywidendy ze spółek zależnych: SCB S.A. (260,8 mln zł w 2016 r. wobec 108,3 mln zł w 2017 r.) oraz BZ WBK TFI S.A. jako następcy prawnego BZ WBK Asset Management S.A. (52,2 mln zł w 2016 r. wobec 37,5 mln zł w 2017 r.).
- dywidendy ze spółek z Grupy Aviva wchodzących w skład portfela inwestycji kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. (88,6 mln zł w 2016 r. wobec 68,6 mln zł w 2017 r.).

Po wyłączeniu z okresu bieżącego i porównywalnego przychodów z dywidend oraz jednorazowego zysku z transakcji instrumentami kapitałowymi, porównywalny zysk Banku Zachodniego WBK S.A. przed opodatkowaniem zwiększył się o 16,4% r/r, co jest wypadkową następujących czynników:

- Znaczna poprawa wyniku z tytułu odsetek (+8,8% r/r) dzięki akcji kredytowej skierowanej do klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych oraz optymalizacji oferty depozytowej z naciskiem na rozwój bazy środków bieżących oraz długotrwałych relacji z depozytariuszami.
- Wzrost wyniku z tytułu prowizji (+7,6% r/r) dzięki przyrostom powstałym w większości linii produktowych (zwłaszcza w obszarze dystrybucji funduszy inwestycyjnych, działalności maklerskiej i kredytowej, obsługi kart kredytowych i debetowych), których efekt finansowany został osłabiony przez spadek dochodów z prowizji ubezpieczeniowych, będący następstwem zmian regulacyjnych i ustawowych w modelu świadczenia usług ubezpieczeniowych.
- Niższy poziom odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych (-7,4% r/r) przy wsparciu czynników zewnętrznych i wewnętrznych: rozwijającej się gospodarki, dobrej sytuacji na rynku pracy, efektywnych mechanizmów zarządzania ryzykiem i narzędzi decyzyjnych oraz sprzedaży wierzycelności kredytowych klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych.
- Niższa baza kosztów operacyjnych ogółem (-1,6% r/r) w efekcie spadku kosztów działania i pozostałych kosztów operacyjnych z jednoczesnym wzrostem kosztów pracowniczych i amortyzacji (w związku z rozwojem infrastruktury informatycznej).
- Spadek wyniku handlowego (-31,2% r/r) głównie pod wpływem transakcji pochodnych i międzybankowych operacji walutowych.
- Spadek wyniku na pozostałych instrumentach finansowych (-53,2% r/r) w związku z niższym poziomem sprzedaży obligacji.

Zysk za okres 2017 r. wyniósł 1 916,2 mln zł i zmniejszył się o 8,0% r/r, a w ujęciu porównywalnym wzrósł o 4,5% r/r (z uwzględnieniem wpływu przychodów z dywidend) i 15,9% (po wyeliminowaniu wpływu przychodów z dywidend). Efektywna stopa podatkowa zwiększyła się z 21,4% w 2016 r. do 23,8% w 2017 r. w następstwie zmiany kwalifikacji podatkowej kosztów ponoszonych na rzecz BFG, wyższej straty na sprzedaży pakietu wierzytelności kredytowych, dłuższego okresu podlegającego opodatkowaniu w 2017 r. podatkiem od instytucji finansowych oraz niższych przychodów z dywidend.

## Składowe dochodów ogółem Banku Zachodniego WBK S.A.

Dochody ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r. wyniosły 6 123,0 mln zł i zmniejszyły się w stosunku rocznym o 3,0%. Po skorygowaniu okresu bazowego o jednorazowe zyski z rozliczenia sprzedaży Visa Europe Ltd., porównywalne dochody ogółem Banku były wyższe o 2,0% r/r, a po dodatkowym wyłączeniu przychodów z dywidend z obu analizowanych okresów wzrosły o 4,6% r/r.

### Wynik z tytułu odsetek

W 2017 r. wynik z tytułu odsetek Banku wzrósł o 8,8% r/r do poziomu 3 785,6 mln zł dzięki lepszym rezultatom wygenerowanym przez portfele kredytowo-depozytowe pod wpływem efektywnej strategii zarządzania parametrami oferty, strukturą sprzedaży i bilansu Banku, a także przy wsparciu otoczenia makroekonomicznego. W 2017 r. marża odsetkowa netto (w ujęciu rocznym) wyniosła 3,2% wobec 3,1% w 2016 r.

w mln zł			
Przychody odsetkowe BZ WBK S.A. z tytułu:	2017	2016	Zmiana r/r
Należności od klientów indywidualnych	2 140,4	1 922,9	11,3%
Należności od podmiotów gospodarczych i sektora budżetowego	1 661,2	1 614,4	2,9%
Dłużne papiery wartościowe	609,5	576,0	5,8%
IRS-zabezpieczające	204,4	284,4	-28,1%
Pozostałe przychody <sup>1)</sup>	87,7	72,2	21,5%
<b>Razem</b>	<b>4 703,2</b>	<b>4 469,9</b>	<b>5,2%</b>
Koszty odsetkowe BZ WBK S.A. z tytułu:	2017	2016	Zmiana r/r
Depozyty klientów indywidualnych	(433,9)	(495,9)	-12,5%
Depozyty podmiotów gospodarczych i sektora budżetowego	(345,8)	(379,0)	-8,8%
Zobowiązania podporządkowane i emisji papierów wartościowych	(73,1)	(65,0)	12,5%
Pozostałe koszty <sup>2)</sup>	(64,8)	(49,6)	30,6%
<b>Razem</b>	<b>(917,6)</b>	<b>(989,5)</b>	<b>-7,3%</b>
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	<b>3 785,6</b>	<b>3 480,4</b>	<b>8,8%</b>

1) Pozostałe przychody odsetkowe dotyczące należności od banków oraz należności z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu.

2) Pozostałe koszty odsetkowe dotyczące depozytów banków oraz zobowiązań z tytułu sprzedanych papierów wartościowych z udzielonym przyrzeczeniem odkupu.

## Wynik z tytułu prowizji

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. wypracował wynik z tytułu prowizji w wysokości 1 726,6 mln zł, tj. wyższy niż w poprzednim roku o 7,6%.

	w mln zł		
Wynik z tytułu prowizji BZ WBK S.A.	2017	2016	Zmiana r/r
E-Biznes i płatności <sup>1)</sup>	402,5	378,2	6,4%
Obsługa rachunków i obrót pieniężny <sup>2)</sup>	329,2	326,7	0,8%
Prowizje walutowe	346,1	320,0	8,2%
Prowizje kredytowe <sup>4)</sup>	238,3	192,9	23,5%
Dystrybucja i zarządzanie aktywami	167,5	133,8	25,2%
Prowizje ubezpieczeniowe <sup>3)</sup>	61,5	85,0	-27,6%
Karty kredytowe	72,8	67,2	8,3%
Gwarancje i poręczenia	62,4	65,6	-4,9%
Działalność maklerska	77,0	61,3	25,6%
Pozostałe prowizje <sup>5)</sup>	(30,7)	(26,0)	18,1%
<b>Razem</b>	<b>1 726,6</b>	<b>1 604,7</b>	<b>7,6%</b>

- 1) Prowizje dot. płatności (zagranicznych, masowych, transferów Western Union, trade finance), kart debetowych, obsługi instytucji zewnętrznych oraz innych usług elektronicznych i telekomunikacyjnych.
- 2) Przychody prowizyjne z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego zostały pomniejszone o analogiczne koszty, które w Nocie 6 „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r.” zawarte są w pozycji „pozostałe” (0,7 mln zł za 2017 r. wobec 2,6 mln zł za 2016 r.).
- 3) Zgodnie z Ustawą z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej od 1 kwietnia 2016 r. obowiązuje ustawowy zakaz pobierania przez banki – działające w charakterze ubezpieczającego – wynagrodzenia z tytułu ubezpieczeń grupowych, np. kartowych.
- 4) Dochody prowizyjne z działalności kredytowej, które nie podlegają amortyzacji do dochodu odsetkowego. Linia obejmuje m.in. koszty pośrednictwa kredytowego.
- 5) Prowizje z tytułu organizowania emisji i pozostałe.

Największy przyrost odnotowały dochody prowizyjne z działalności maklerskiej (+25,6% r/r) napędzane przez obroty klientów Banku na rynku wtórnym i obsługę ofert na rynku pierwotnym w warunkach sprzyjającej koniunktury giełdowej.

Wyższe dochody prowizyjne za dystrybucję i zarządzanie aktywami (+25,2% r/r) to efekt wzrostu sprzedaży certyfikatów/udziałów funduszy inwestycyjnych pod zarządzaniem spółki BZ WBK TFI S.A. (głównie subfunduszy akcyjnych, obligacji korporacyjnych i zrównoważonego wzrostu) dzięki osiąganym wynikom zarządzania oraz znacznie lepszym nastrojom inwestorów niż w poprzednim roku. W strukturze sprzedaży funduszy inwestycyjnych zwiększył się udział wysokomarżowych rozwiązań akcyjnych i z komponentem akcyjnym.

Kierunek zmiany dochodów prowizyjnych netto zagregowanych w linii „eBiznes i Płatności” (+6,4% r/r) zdeteminowała największa składowa, tj. dochody z wydawnictwa i obsługi kart debetowych, które zwiększyły się pod wpływem wzrostu bazy tych instrumentów (+6,2 r/r) oraz generowanych przez nie obrotów bezgotówkowych, a także w efekcie modyfikacji opłat i prowizji Banku w obszarze usług kartowych dla klientów indywidualnych i firm (sierpień 2016 r.).

Wzrost dochodów netto z prowizji kredytowych (+23,5% r/r) jest m.in. skutkiem zwiększających się w dobrym tempie ekspozycji kredytowych oraz zmianą metodologii pobierania i klasyfikowania zwrotów z opłat z BFG.

Za poprawę dochodów z prowizji walutowych (+8,2% r/r) odpowiada wzrost obrotów handlu zagranicznego oraz rozwój usług e-FX w ramach platformy elektronicznej iBiznes24.

Wynik prowizyjny z tytułu wydawnictwa i obsługi kart kredytowych zwiększył się o 8,3% r/r w związku z wyższą o 3,0% r/r liczebnością portfela i wzrostem transakcyjności tych instrumentów oraz ubiegłoroczną rewizją wybranych opłat i prowizji w ramach oferty kart kredytowych obu banków.

Spadek o 27,6% r/r dochodów prowizyjnych netto z tytułu ubezpieczeń wynika z regulacyjnej i ustawowej zmiany modelu działalności ubezpieczeniowej banku oraz niższego pokrycia kredytów gotówkowych ubezpieczeniem.



## Składowe pozostałych przychodów Banku Zachodniego WBK S.A. (niestanowiących dochodów odsetkowych lub prowizyjnych)



\* Wynik na pozostałych instrumentach finansowych i udziałach w podmiotach powiązanych zawiera 305,9 mln zł z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc. w czerwcu 2016 r.

Pozostałe przychody Banku wyniosły łącznie 610,8 mln zł i zmniejszyły się o 50,2% r/r. W ujęciu porównywalnym ( tj. z pominięciem wpływu jednorazowej transakcji kapitałowej z 2016 r.), spadek wyniósł 33,6% r/r.

Wynik na pozostałych instrumentach finansowych i udziałach w podmiotach powiązanych za 2017 r. wyniósł 44,3 mln zł i zmniejszył się w skali roku o 89,0% r/r z powodu wysokiej bazy, obejmującej m.in. wynik z portfela dostępnych do sprzedaży instrumentów kapitałowych w wysokości 307,7 mln zł ( w tym 305,9 mln zł z rozliczenia transakcji przejęcia Visa Europe Ltd. przez Visa Inc.) oraz relatywnie wysoki wynik na sprzedaży dłużnych papierów wartościowych (92,8 mln zł) ściśle związany z rozwojem sytuacji na rynkach finansowych oraz strategią zarządzania ryzykiem i strukturą bilansu Banku. W bieżącym okresie sprawozdawczym analogiczne składowe wyniosły odpowiednio 26,4 mln zł ze sprzedaży akcji Polimex-Mostostal S.A., PBG S.A. i GPW w Warszawie oraz 20,5 mln zł ze sprzedaży obligacji.

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. wygenerował wynik handlowy na poziomie 183,2 mln zł, tj. o 31,2% mniej niż w poprzednim roku za sprawą operacji dłużnymi instrumentami finansowymi oraz transakcji pochodnych i międzybankowych operacji walutowych.

Przychody z tytułu dywidend z jednostek powiązanych kapitałowo z Bankiem Zachodnim WBK S.A. wyniosły 299,5 mln zł i zmniejszyły się o 139,8 mln zł w stosunku rocznym w związku z rozpoznaniem niższych o 35,2% dywidend pochodzących od spółek zależnych i stowarzyszonych (głównie SCB S.A. i TFI S.A.) oraz niższych o 19,8% dywidend pochodzących z portfela aktywów finansowych dostępnych do sprzedaży (głównie spółki z Grupy Aviva).

Pozostałe przychody operacyjne osiągnęły wartość 83,8 mln zł i zmniejszyły się o 29,9% r/r pod wpływem spadku o 53,8 mln zł r/r zwrotów opłat na rzecz BFG w związku ze zmianą sposobu ujmowania takich przychodów (jako przychody z tytułu prowizji) po wprowadzeniu nowej metodologii naliczania składek przez BFG zgodnie z Ustawą z dnia 10 czerwca 2016 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, systemie gwarantowania depozytów i przymusowej restrukturyzacji.

## Odpisy z tytułu utraty wartości

w mln zł

Odpisy BZ WBK S.A. z tytułu utraty wartości należności kredytowych	2017	2016	Zmiana r/r
Odpis na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe)	(513,0)	(609,6)	-15,8%
Odpis na poniesione niezidentyfikowane straty (IBNR)	(28,1)	(0,2)	13950,0%
Wynik z tytułu należności odzyskanych	(2,1)	(1,1)	90,9%
Odpis na kredytowe zobowiązania pozabilansowe	2,8	27,4	-89,8%
<b>Razem</b>	<b>(540,4)</b>	<b>(583,5)</b>	<b>-7,4%</b>

W 2017 r. obciążenie rachunku zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A. z tytułu odpisów związanych z utratą wartości należności kredytowych wyniosło 540,4 mln zł i zmniejszyło się o 7,4% r/r., głównie pod wpływem spadku odpisów aktualizacyjnych na oceniane indywidualnie należności od podmiotów gospodarczych i oceniane portfelowo należności od klientów indywidualnych.

W ciągu 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. sprzedał niepracujący portfel wymagalnych wierzytelności o wartości 1 088,2 mln zł wobec 1 383,6 mln zł w okresie porównywalnym (w tym kapitał kredytowy o wartości odpowiednio 1 008,0 mln zł i 1 281,4 mln zł), co w obu okresach miało dodatni wpływ na wynik finansowy brutto w wysokości odpowiednio 172,7 mln zł i 103,9 mln zł. Sprzedane wierzytelności obejmowały należności od klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych.

Niższe w stosunku rocznym odpisy z tytułu utraty wartości należności kredytowych w portfelu należności brutto rosnącym w tempie 3,8% r/r spowodowały dalszą poprawę wskaźnika ryzyka kredytowego z 0,67% w 2016 r. do 0,59% w 2017 r.

## Koszty pracownicze i koszty działania Banku Zachodniego WBK S.A.

w mln zł

Koszty ogółem BZ WBK S.A.	2017	2016	Zmiana r/r
Koszty pracownicze i koszty działania, w tym:	(2 323,2)	(2 360,2)	-1,6%
- Koszty pracownicze	(1 255,0)	(1 220,8)	2,8%
- Koszty działania	(1 068,2)	(1 139,4)	-6,2%
Amortyzacja	(274,9)	(234,1)	17,4%
Pozostałe koszty operacyjne	(81,2)	(128,4)	-36,8%
<b>Koszty ogółem</b>	<b>(2 679,3)</b>	<b>(2 722,7)</b>	<b>-1,6%</b>

Całkowite koszty Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r. osiągnęły poziom 2 679,3 mln zł i w porównaniu z poprzednim rokiem były niższe o 1,6%. W analizowanym okresie spadły koszty działania (-6,2% r/r) oraz pozostałe koszty operacyjne (-36,8% r/r), odzwierciedlając niższy poziom opłat ponoszonych na rzecz BFG (184,1 mln zł w 2017 r. wobec 220,8 mln zł w 2016 r.), spadek kosztów marketingu i reprezentacji (-19,7% r/r) oraz redukcję rezerw na zobowiązania sporne (-55,1% r/r). Zwiększyły się natomiast koszty pracownicze (+2,8% r/r) z powodu wzrostu przeciętnego zatrudnienia na skutek włączenia w struktury Banku Multikanałowego Centrum Komunikacji we wrześniu 2016 r. oraz przeprowadzenia przeglądu wynagrodzeń i schematów premialnych w II poł. 2016 r. i 2017 r. Odpisy amortyzacyjne zwiększyły się o 17,4% r/r wraz z rozwojem i rozbudową infrastruktury IT.

W ujęciu porównywalnym, tj. po wyeliminowaniu z dochodów ogółem za 2016 r. zysku z jednorazowej transakcji na udziałach kapitałowych, wskaźnik efektywności kosztowej Banku poprawił się z 45,3% w 2016 r. do 43,8% w 2017 r.

## 4. Sprawozdanie z sytuacji finansowej Banku Zachodniego WBK S.A.

w mln zł

Składniki aktywów BZ WBK S.A. (ujęcie analityczne)	31.12.2017	31.12.2016	Zmiana r/r
Należności od klientów <sup>1)</sup>	90 537,0	87 102,4	3,9%
Aktywa finansowe dostępne do sprzedaży	25 784,0	26 322,4	-2,0%
Gotówka i operacje z bankami centralnymi	4 114,8	4 696,6	-12,4%
Aktywa finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające	3 568,3	3 265,0	9,3%
Rzeczowy majątek trwały, wartości niematerialne i wartość firmy	2 970,0	2 932,7	1,3%
Należności od banków <sup>2)</sup>	2 012,1	3 308,8	-39,2%
Pozostałe aktywa <sup>3)</sup>	3 877,1	3 790,1	2,3%
<b>Razem</b>	<b>132 863,3</b>	<b>131 418,0</b>	<b>1,1%</b>
Składniki zobowiązań i kapitałów BZ WBK S.A. (ujęcie analityczne)	31.12.2017	31.12.2016	Zmiana r/r
Zobowiązania wobec klientów <sup>4)</sup>	102 155,5	103 381,2	-1,2%
Zobowiązania podporządkowane i z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	2 728,9	2 223,8	22,7%
Zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające	1 842,7	3 771,8	-51,1%
Zobowiązania wobec banków <sup>4)</sup>	1 414,4	1 212,8	16,6%
Zobowiązania z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu	1 479,7	-	-
Pozostałe pasywa <sup>5)</sup>	2 403,3	1 798,9	33,6%
Kapitały razem	20 838,8	19 029,5	9,5%
<b>Razem</b>	<b>132 863,3</b>	<b>131 418,0</b>	<b>1,1%</b>

1) Należności od klientów uwzględniają odpis aktualizacyjny z tytułu utraty wartości. Nie zawierają należności z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które ujęte są w pozostałych aktywach, a w pełnej wersji sprawozdań finansowych prezentowane są w odrębnej linii razem z analogicznymi należnościami od banków.

2) Należności od banków nie zawierają należności z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które ujmowane są tutaj w pozostałych aktywach.

3) Pozostałe aktywa obejmują następujące pozycje pełnej wersji sprawozdania: inwestycje w podmioty stowarzyszone, aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego netto, aktywa zaklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży i pozostałe aktywa.

4) Zobowiązania wobec klientów i banków nie uwzględniają zobowiązań z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu, które ujęte są w odrębnej linii sprawozdania.

5) Pozostałe pasywa obejmują zobowiązania z tytułu bieżącego podatku dochodowego, rezerwy i pozostałe zobowiązania.

Według stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. aktywa ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 132 863,3 mln zł i zwiększyły się o 1,1% r/r. Posiadając udział w skonsolidowanych aktywach Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na poziomie 87,0%, Bank wyznacza kierunki rozwoju podstawowych wolumenów biznesowych Grupy. W rezultacie zmiany powstałe w poszczególnych pozycjach jednostkowego sprawozdania z sytuacji finansowej znajdują też odzwierciedlenie w sprawozdaniu skonsolidowanym i są szczegółowo omówione w części 2 niniejszego rozdziału.

W aktywach Banku zwiększyły się należności netto od klientów (+3,9% r/r), a spadły należności od banków (-39,2% r/r), gotówka i operacje z bankami centralnymi (-12,4% r/r) oraz aktywa finansowe dostępne do sprzedaży (-2,0% r/r).

W ramach jednostkowych zobowiązań Banku zarejestrowano niewystępujące rok wcześniej zobowiązania z tytułu transakcji z przyrzeczeniem odkupu (+1,5 mld zł) oraz wzrost zobowiązań podporządkowanych i z tytułu emisji papierów wartościowych (+22,7% r/r) za sprawą nowych emisji, w tym trzech emisji Bankowych Papierów Wartościowych (BPW) na łączną kwotę 1 420,0 mln zł (wg wartości nominalnej) oraz emisji długu podporządkowanego w formie zielonych obligacji w nominalnej kwocie 137,1 mln euro. Zwiększenie kapitałów (+9,5% r/r) to rezultat uwzględnienia wyniku okresu bieżącego oraz zatrzymania przez Bank całości zysku wypracowanego w 2016 r. zgodnie z rekomendacją nadzorczą. Zmniejszyły się natomiast zobowiązania wobec klientów (-1,2% r/r) oraz zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu (-30,2% r/r) wraz z pochodnymi instrumentami zabezpieczającymi (-70,5% r/r), co w zaprezentowanej powyżej zagregowanej linii dało spadek w wysokości 51,1%.

## Należności Banku Zachodniego WBK S.A. od klientów

w mln zł

Należności brutto od klientów BZ WBK S.A.	31.12.2017	31.12.2016	Zmiana r/r
Należności od klientów indywidualnych	44 322,8	42 995,9	3,1%
Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego	49 239,0	47 007,3	4,7%
Pozostałe	7,3	181,6	-96,0%
<b>Razem</b>	<b>93 569,1</b>	<b>90 184,8</b>	<b>3,8%</b>

Na 31 grudnia 2017 r. należności brutto od klientów wyniosły 93 569,1 mln zł i wzrosły w porównaniu z końcem 2016 r. o 3,8% r/r. Portfel kredytowy dla przedsiębiorstw zwiększył się o 4,7% r/r pod wpływem dynamiki akcji kredytowej w segmencie MŚP oraz największych klientów korporacyjnych. W dobrym tempie rosły też należności od klientów indywidualnych z tytułu kredytów na nieruchomości (+3,1% r/r) i kredyty gotówkowe (+5,8% r/r), osiągając na koniec 2017 r. odpowiednio 33 723,9 mln zł i 7 628,5 mln zł.

Na 31 grudnia 2017 r. niepracujące (objęte utratą wartości) należności od klientów stanowiły 5,0% portfela brutto Banku Zachodniego WBK S.A. wobec 6,0% rok wcześniej. Wskaźnik pokrycia odpisem aktualizującym należności objętych utratą wartości wyniósł 56,6% w porównaniu z 50,9% na 31 grudnia 2016 r.

## Zobowiązania Banku Zachodniego WBK S.A. wobec klientów

w mln zł

Zobowiązania BZ WBK S.A. wobec klientów	31.12.2017	31.12.2016	Zmiana r/r
Zobowiązania wobec klientów indywidualnych	59 310,8	57 845,4	2,5%
Zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego	42 844,7	45 535,9	-5,9%
<b>Razem</b>	<b>102 155,5</b>	<b>103 381,3</b>	<b>-1,2%</b>

W skali roku zobowiązania wobec klientów zmniejszyły się o 1,2% i na 31 grudnia 2017 r. wyniosły 102 155,5 mln zł. Spadkowi depozytów terminowych klientów indywidualnych oraz podmiotów gospodarczych (-15,7% r/r) towarzyszył wzrost sald na rachunkach bieżących (+9,7% r/r), w tym często w ramach transferu środków z lokat na konta oszczędnościowe i bieżące. Pozostałe zobowiązania wobec klientów były niższe o 21,6% r/r w efekcie spłaty kredytów z Europejskiego Banku Inwestycyjnego obniżającej saldo „kredytów i pożyczek”.

## 5. Wybrane wskaźniki dla Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.

Wybrane wskaźniki finansowe Grupy BZ WBK S.A.	2017	2016 <sup>1)</sup>
Koszty / dochody	43,4%	46,2%
Wynik z tytułu odsetek / dochody ogółem	68,0%	65,4%
Marża odsetkowa netto <sup>2)</sup>	3,84%	3,68%
Wynik z tytułu prowizji / dochody ogółem	25,9%	26,3%
Należności netto od klientów / zobowiązania wobec klientów	96,7%	91,6%
Wskaźnik kredytów niepracujących	5,8%	6,6%
Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów niepracujących	63,1%	59,0%
Wskaźnik kosztu ryzyka kredytowego <sup>3)</sup>	0,63%	0,75%
ROE (zwrot z kapitału) <sup>4)</sup>	12,2%	12,8%
ROTE (zwrot z kapitału materialnego) <sup>5)</sup>	14,3%	15,3%
ROA (zwrot z aktywów) <sup>6)</sup>	1,5%	1,5%
Współczynnik kapitałowy <sup>7)</sup>	16,69%	15,05%
Współczynnik kapitału Tier I <sup>8)</sup>	15,28%	14,56%
Wartość księgową na jedną akcję (w zł)	235,0	211,8
Zysk na jedną akcję zwykłą (w zł) <sup>9)</sup>	22,3	19,4
Wybrane wskaźniki finansowe BZ WBK S.A.	2017	2016 <sup>1)</sup>
Koszty / dochody	43,8%	45,3%
Wynik z tytułu odsetek / dochody ogółem	61,8%	58,0%
Marża odsetkowa netto <sup>2)</sup>	3,2%	3,1%
Wynik z tytułu prowizji / dochody ogółem	28,2%	26,7%
Należności netto od klientów / zobowiązania wobec klientów	88,6%	84,3%
Wskaźnik kredytów niepracujących	5,0%	6,0%
Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów niepracujących	56,6%	50,9%
Wskaźnik kosztu ryzyka kredytowego <sup>3)</sup>	0,59%	0,67%
ROE (zwrot z kapitału) <sup>4)</sup>	11,0%	12,6%
ROTE (zwrot z kapitału materialnego) <sup>5)</sup>	13,0%	15,1%
ROA (zwrot z aktywów) <sup>6)</sup>	1,5%	1,6%
Współczynnik kapitałowy <sup>7)</sup>	18,95%	16,52%
Współczynnik kapitału Tier I <sup>8)</sup>	17,37%	16,08%
Wartość księgową na jedną akcję (w zł)	209,8	191,8
Zysk na jedną akcję zwykłą (w zł) <sup>9)</sup>	19,3	18,6

1) W kalkulacji następujących wskaźników za 2016 r. dokonano korekty dochodów ogółem lub zysku Grupy o jednorazowe zyski na instrumentach kapitałowych: koszty/dochody, wynik z tytułu odsetek/dochody ogółem, wynik z tytułu prowizji/dochody ogółem oraz zysk na jedną akcję zwykłą.

2) Dochód odsetkowy netto za rok obrotowy (bez przychodów odsetkowych z handlowego portfela papierów wartościowych) przez średnią wartość aktywów oprocentowanych netto z początku i końca okresu sprawozdawczego (bez aktywów reprezentujących portfel handlowy).

3) Odpis z tytułu utraty wartości należności kredytowych za rok obrotowy do średniego stanu należności kredytowych brutto od klientów (z początku i końca okresu sprawozdawczego).

4) Zysk należny akcjonariuszom jednostki dominującej za rok obrotowy do średniego stanu kapitałów (z początku i końca okresu sprawozdawczego) z wyłączeniem udziałów niekontrolujących, wyniku roku bieżącego i niepodzielonej części zysku.

5) Zysk należny akcjonariuszom jednostki dominującej za rok obrotowy do średniego stanu kapitału materialnego (z początku i końca okresu sprawozdawczego) definiowanego jako kapitał własny należny akcjonariuszom jednostki dominującej pomniejszony o kapitał z aktualizacji wyceny, wynik bieżącego okresu, niepodzielną część zysku, wartości niematerialne i prawne oraz wartość firmy.

6) Zysk należny akcjonariuszom jednostki dominującej za rok obrotowy do średniego stanu aktywów ogółem (z początku i końca okresu sprawozdawczego).

7) Kalkulacja współczynnika kapitałowego uwzględnia fundusze własne oraz całkowity wymóg kapitałowy wyznaczony przy zastosowaniu metody standardowej dla poszczególnych rodzajów ryzyka zgodnie z przepisami tzw. pakietu CRD IV/CRR.

8) Współczynnik kapitału Tier I liczony jako iloraz kapitału Tier I i aktywów ważonych ryzykiem dla ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego.

9) Zysk za okres należny udziałowcom jednostki dominującej (po wyłączeniu zdarzeń jednorazowych) przez liczbę akcji zwykłych.

## 6. Dodatkowe informacje finansowe dotyczące Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK S.A.

### Wybrane transakcje z podmiotami powiązаныmi

#### Kluczowe transakcje wzajemne z podmiotami zależnymi

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

Według stanu na 31 grudnia 2017 r. łączna wartość zaangażowania Banku z tytułu kredytów udzielonych jednostkom zależnym (m.in. BZ WBK Faktor Sp. z o.o., BZ WBK Leasing S.A.) wyniosła 8 816,5 mln zł wobec 7 952,3 mln zł na 31 grudnia 2016 r.

Depozyty utrzymywane w Banku przez spółki zależne (m.in. BZ WBK Finanse Sp. z o.o., BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.) osiągnęły wartość 154,5 mln zł wobec 152,9 mln zł na 31 grudnia 2016 r.

Finansowe zobowiązania warunkowe osiągnęły wartość 1 185,4 mln zł wobec 1 837,6 mln zł na 31 grudnia 2016 r., w tym gwarancje udzielone spółkom zależnym wyniosły 63,5 mln zł wobec 67,0 mln zł na 31 grudnia 2016 r.

Powyższe transakcje zostały wyeliminowane ze skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

#### Leasing zwrotny

W dniu 16 kwietnia 2016 r. Bank Zachodni WBK S.A. podpisał umowę ze spółką zależną BZ WBK Leasing S.A. w sprawie zwrotnego leasingu finansowego posiadanych nieruchomości (budynku, gruntów i prawa wieczystego użytkowania) oraz leasingu planowanej inwestycji (budowa budynku biurowego w okresie 3 lat) zlokalizowanych we Wrocławiu.

Łączna wartość docelowa aktywów wynikających z umowy leasingu budynku i gruntów – oszacowana na dzień rozpoczęcia transakcji – wynosiła 156,3 mln zł. Bieżąca wartość środków trwałych przyjętych na podstawie umowy leasingu finansowego zwrotnego wg stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. wynosiła 39 mln zł, a wartość środków trwałych w budowie 78 mln zł.

Podstawowy okres dla przedmiotu leasingu został określony na 153 miesiące. Na zakup aktywów przez BZ WBK Leasing S.A. oraz budowę budynku biurowego Bank Zachodni WBK S.A. udzielił spółce kredyt.

#### Transakcje wzajemne z podmiotem dominującym

Należności Banku od podmiotu dominującego (Banco Santander S.A.) osiągnęły wartość 308,7 mln zł wobec 594,0 mln zł na 31 grudnia 2016 r., podczas gdy zobowiązania wyniosły 63,0 mln zł wobec 271,3 mln zł na dzień 31 grudnia 2016 r.

Więcej informacji nt. transakcji z podmiotami powiązаныmi zawarto w nocie 48 „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r.” oraz w nocie 46 „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r.”



## Wybrane pozycje pozabilansowe

### Gwarancje i instrumenty pochodne

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

w mln zł		
Zobowiązania warunkowe udzielone przez Grupę BZ WBK S.A.	31.12.2017	31.12.2016
<b>Finansowe:</b>	<b>24 642,3</b>	<b>23 243,1</b>
- linie kredytowe	20 279,5	19 134,4
- kredyty z tyt. kart płatniczych	3 730,7	3 419,0
- akredytywy importowe	624,2	655,6
- depozyty terminowe z przyszłym terminem rozpoczęcia okresu depozytu	7,9	34,1
<b>Gwarancyjne</b>	<b>4 885,7</b>	<b>4 182,8</b>
<b>Rezerwa na zobowiązania pozabilansowe</b>	<b>(50,7)</b>	<b>(50,7)</b>
<b>Razem</b>	<b>29 477,3</b>	<b>27 375,2</b>

w mln zł		
Nominały instrumentów pochodnych Grupy BZ WBK S.A.	31.12.2017	31.12.2016
Transakcje pochodne - terminowe (zabezpieczające)	25 301,4	32 810,5
Transakcje pochodne - terminowe (handlowe)	282 611,4	289 441,5
Bieżące operacje walutowe	2 894,1	1 540,2
Transakcje związane z kapitałowymi papierami wartościowymi	817,7	1 335,7
<b>Razem</b>	<b>311 624,6</b>	<b>325 127,9</b>

### Opis udzielonych gwarancji

Bank Zachodni WBK S.A. udziela gwarancji zabezpieczających zobowiązania wynikające z bieżącej działalności klientów. Są to przede wszystkim gwarancje: zapłaty, należytego wykonania kontraktu, rękojmi, przetargowe (wadialne), zwrotu zaliczki, spłaty kredytu oraz gwarancje celne. W uzasadnionych przypadkach Bank udziela również regwarancji oraz otwiera akredytywy zabezpieczające (tzw. standby).

Bank udziela gwarancji w oparciu o przepisy Prawa bankowego oraz Kodeksu cywilnego. Do gwarancji wydawanych w obrocie międzynarodowym zastosowanie mogą mieć spisane zwyczaje i reguły np. Uniform Rules for Demand Guarantees (jeśli strony tak postanowią) lub przepisy prawa obcego (jeśli gwarancja została poddana właściwości takiego prawa).

Przy udzielaniu gwarancji proces oceny klienta oraz zakres wymaganych informacji jest analogiczny do tego, jaki obowiązuje w odniesieniu do kredytów. Bank stosuje to samo podejście do oceny ryzyka kredytowego jak w przypadku ekspozycji bilansowych.

### Leasing operacyjny

Bank Zachodni WBK S.A. i Santander Consumer Bank S.A. leasingują powierzchnię biurową zgodnie z umowami leasingu operacyjnego. Standardowo umowy Banku Zachodniego WBK S.A. zawierane są na 5-10 lat, natomiast umowy Santander Consumer Bank S.A. na czas określony od 3 do 5 lat (poza biurami jednostek mobilnych wynajmowanymi w oparciu o umowy na czas nieokreślony z terminem wypowiedzenia od 1 do 3 miesięcy).

Spółka PSA Finance Polska Sp. z o.o. – wspólnie ze swoją spółką zależną PSA Consumer Finance Polska Sp. z o.o. – leasinguje głównie powierzchnie biurowe na podstawie umowy obowiązującej do 2021 r. Obie spółki leasingują od Banque PSA Finance S.A. drukarki/kopiarki, laptopy i komputery stacjonarne.

Całkowite zobowiązanie z tytułu wszystkich umów nieodwołalnego leasingu operacyjnego (łącznie z wartością wieczystego użytkowania gruntów) prezentuje następująca tabela.

w mln zł

Płatności leasingowe wg terminów zapadalności	31.12.2017	31.12.2016
poniżej 1 roku	208,0	235,7
od 1 roku do 5 lat	474,2	494,5
powyżej 5 lat	384,5	467,6
<b>Razem</b>	<b>1 066,7</b>	<b>1 197,8</b>

## Wartość zabezpieczeń

Na 31 grudnia 2017 r. wartość zabezpieczeń ustanowionych na rachunkach i aktywach kredytobiorców oraz przedmiotach leasingu – w ramach Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. – wyniosła 89 730 mln zł na 31 grudnia 2017 r., w tym 69 462,5 mln zł dotyczy Banku Zachodniego WBK S.A. (+5,8% r/r).

## 7. Uwarunkowania realizacji wyniku finansowego przez Bank Zachodni WBK S.A. i Grupę Kapitałową BZ WBK S.A. w 2018 r.

Następujące uwarunkowania zewnętrzne będą miały istotny wpływ na poziom wyników finansowych i działalność Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2018 r.:

- Polityka prezydenta USA. Możliwa komplikacja układu sił w Kongresie USA po wyborach w listopadzie 2018 r.
- Możliwe zmiany w polityce monetarnej przez EBC i Fed.
- Ustalenia Wielkiej Brytanii w sprawie wyjścia z Unii Europejskiej.
- Konflikt między USA a Koreą Północną i inne napięcia geopolityczne.
- Zmiany cen na rynku surowców.
- Stabilizacja wzrostu gospodarczego Polski na stosunkowo wysokim poziomie.
- Wzrost realnych dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych w wyniku dalszego wzrostu zatrudnienia i wynagrodzeń.
- Dalszy wzrost napięcia na rynku pracy wobec braku wykwalifikowanej siły roboczej i obniżenia wieku emerytalnego.
- Dodatni wzrost cen konsumpcyjnych.
- Możliwe zmiany w polityce monetarnej przez NBP oraz wejście w życie uchwał NBP: zmieniającej oprocentowanie rezerwy obowiązkowej do 0,50% (styczeń 2018 r.) i obniżającej stopę rezerwy obowiązkowej od środków pozyskanych na co najmniej 2 lata do 0% (marzec 2018 r.).
- Niskie koszty finansowania dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw, co powinno wspierać stopniowy wzrost popytu na kredyty. Jednocześnie niskie oprocentowanie depozytów powinno skłaniać klientów do szukania alternatywnych form oszczędności / inwestycji.
- Zmiany kosztów finansowania aktywów zależne od tempa i skali zmian podstawowych stóp procentowych, zmian kursu złotego, kształtowania się sytuacji płynnościowej sektora bankowego i intensywności konkurencji cenowej pomiędzy bankami w zakresie pozyskiwania depozytów.
- Możliwy wzrost zmienności na rynkach finansowych w przypadku pogorszenia światowych perspektyw wzrostu gospodarczego, wzrostu obaw o nadmierne tempo zaostrzenia polityki pieniężnej przez Fed, lub pod wpływem wyniku wyborów we Włoszech w marcu 2018 r. (w sondażach prowadzi populistyczna partia eurosceptyczna).
- Dalszy rozwój sytuacji na globalnych rynkach akcji i jego wpływ na zainteresowanie nabywaniem jednostek funduszy inwestycyjnych lub alternatywne utrzymywanie oszczędności w postaci bezpiecznych depozytów bankowych.
- Potencjalne nowe projekty ustaw, np. w sprawie kredytów walutowych, obciążające banki kosztami.
- Kolejne kroki w procedurze z artykułu 7 traktatów unijnych.

## IX. Relacje Inwestorskie

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

Status spółki publicznej, jak również pozycja rynkowa Banku Zachodniego WBK S.A. wymagają prowadzenia aktywnych działań komunikacyjnych w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych interesariuszy zgodnie z najwyższymi standardami rynkowymi oraz obowiązującymi przepisami.

Kluczowe znaczenie ma komunikacja z rynkiem kapitałowym, w tym z akcjonariuszami, środowiskiem inwestorskim i analitykami. Bank Zachodni WBK S.A. dokłada wszelkich starań, aby uczestnikom tego rynku zapewnić systematyczny i terminowy dostęp do wysokiej jakości, przejrzystych informacji, które umożliwią im rzetelną ocenę sytuacji finansowej Banku, jego pozycji rynkowej oraz skuteczności przyjętej strategii i modelu biznesowego.

Funkcjonujące w strukturach Banku Biuro ds. Relacji Inwestorskich utrzymuje relacje z inwestorami instytucjonalnymi i analitykami giełdowymi, szczególnie mocno koncentrując się na proaktywnym informowaniu ww. grup interesariuszy o rozwoju i wynikach Banku oraz wszelkich istotnych faktach mogących mieć wpływ na podejmowane przez nich decyzje. Celem tych działań jest zapewnienie odpowiedniego poziomu transparentności spółki, budowanie zaufania oraz wspieranie wizerunku Banku na rynku kapitałowym.

W 2017 r. – w ramach standardowych działań z zakresu relacji inwestorskich – inwestorzy, akcjonariusze i analitycy giełdowi mieli okazję spotykać się z Zarząd Banku na licznych konferencjach brokerskich w Polsce i za granicą, a także podczas prezentacji typu „road-shows” i spotkań indywidualnych.

W okresie minionego roku Bank Zachodni WBK S.A. uczestniczył w pięciu międzynarodowych konferencjach inwestorskich. Tradycyjnie, zorganizowano cztery konferencje dla analityków poświęcone wynikom kwartalnym, które – zgodnie z najlepszymi praktykami – były transmitowane przez Internet w języku polskim i angielskim, a nagrania z nich zostały udostępnione na stronach internetowych Banku ([www.inwestor.bzwbk.pl](http://www.inwestor.bzwbk.pl)).

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

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

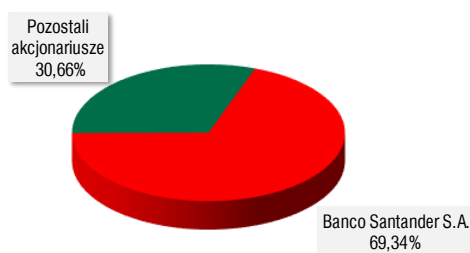
#### Kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. i struktura akcjonariatu

Na dzień 31 grudnia 2017 r. kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 993 334 810 zł i składał się z 99 333 481 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda.

W związku ze spełnieniem przesłanek warunkujących realizację nagrody w ramach opartego na akcjach Programu Motywacyjnego V kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. został podwyższony w drodze emisji 98 947 akcji serii M o wartości nominalnej 10 zł z wyłączeniem prawa poboru dla dotychczasowych akcjonariuszy. Akcje nowej emisji zostały objęte i opłacone w całości przez uprawnionych uczestników ww. programu motywacyjnego. Podwyższenie kapitału zakładowego zostało uchwalone przez ZWZ Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 17 maja 2017 r. i wpisane do KRS z datą 3 sierpnia 2017 r. Przedmiotowe akcje zostały zarejestrowane w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych S.A. w dniu 14 września 2017 r. Dopuszczono je do obrotu giełdowego na rynku podstawowym GPW w dniu 1 grudnia 2017 r. Pierwszym dniem notowań był 19 grudnia 2017 r.

W rozdz. XI „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2017 r.” (część 4 „Papiery wartościowe emitenta”) zaprezentowano ogólną charakterystykę akcji Banku Zachodniego WBK S.A., poszczególne serie wyemitowane przez Bank, a także liczbę akcji i głosów na WZ w posiadaniu akcjonariuszy, których udział w kapitale zakładowym Banku na koniec 2016 r. i 2017 r. przekroczył 5%.

**Struktura własnościowa kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A.  
na dzień 31.12.2017 r.**

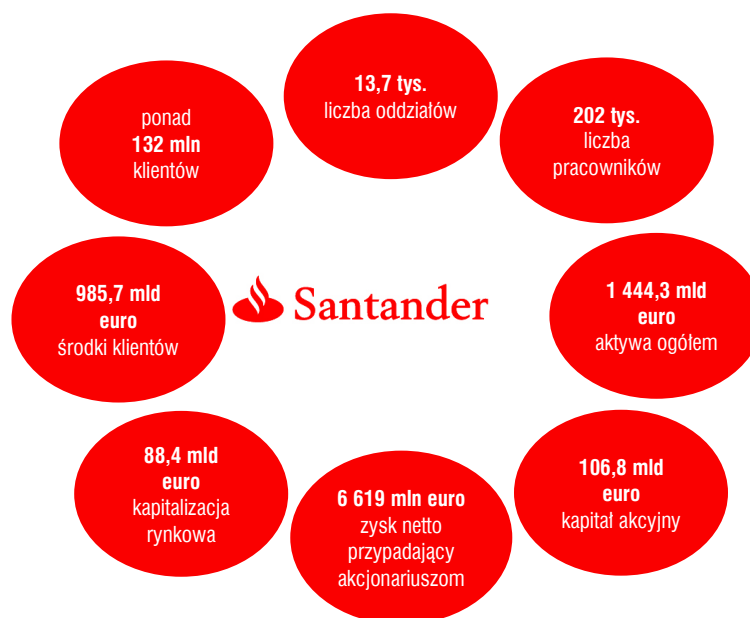


## Akcjonariusz kontrolujący

Banco Santander S.A. – podmiot dominujący Banku Zachodniego WBK S.A. – to Bank komercyjny z siedzibą w Santander i centralą operacyjną w Madrycie (Hiszpania), legitymujący się 160-letnią tradycją. Zajmuje się głównie bankowością detaliczną, wykazując też znaczną aktywność na rynku bankowości prywatnej, biznesowej i korporacyjnej, zarządzania aktywami i ubezpieczeń. Działalność Banku cechuje szeroka dywersyfikacja geograficzna – obecnie koncentruje swoją uwagę na 10 kluczowych rynkach, zarówno rozwiniętych, jak i wschodzących. Zajmuje silną pozycję w Hiszpanii, Argentynie, Brazylii, Chile, Meksyku, Stanach Zjednoczonych, Polsce, Portugalii i w Zjednoczonym Królestwie. Jest też obecny na rynku kredytów konsumpcyjnych w Europie (w Republice Federalnej Niemiec, Francji, Włoszech, Polsce i w krajach skandynawskich).

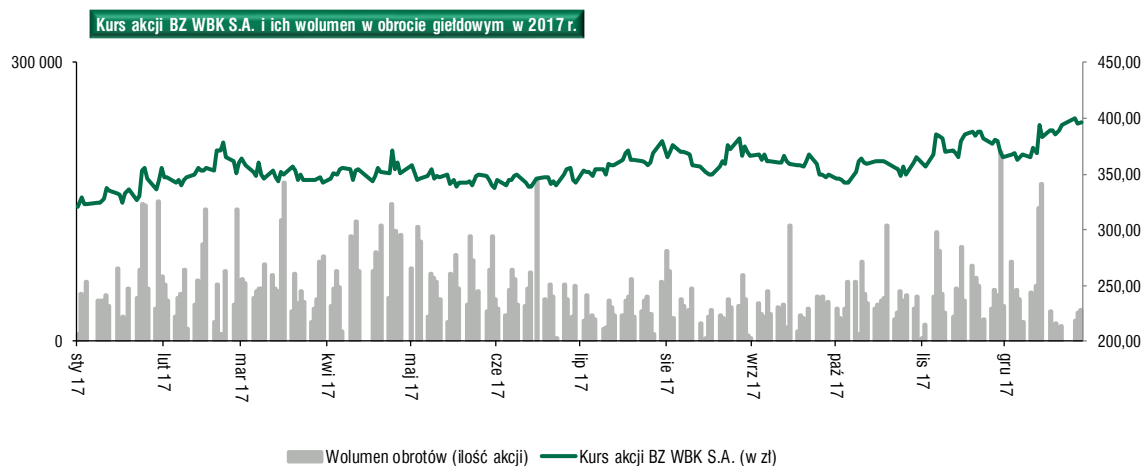
Według danych z portalu statystycznego z 25 kwietnia 2017 r. ([www.statista.com](http://www.statista.com)) – pod względem kapitalizacji rynkowej – Banco Santander S.A. figurował na dwunastym miejscu wśród największych banków na świecie, a w skali Europy zajmował drugą pozycję.

### *Podstawowe wielkości ilustrujące skalę skonsolidowanej działalności Grupy Banco Santander wg stanu na 31.12.2017 r.*



Od 3 grudnia 2014 r. Banco Santander S.A. jest notowany na GPW w Warszawie. Do obrotu giełdowego wprowadzonych zostało łącznie 16 136,2 mln akcji zwykłych Banku o wartości nominalnej 0,50 euro każda. Oprócz GPW w Warszawie akcje Banco Santander notowane są również na giełdzie w Madrycie, Mediolanie, Lizbonie, Londynie, Nowym Jorku, Buenos Aires i w innych miastach.

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



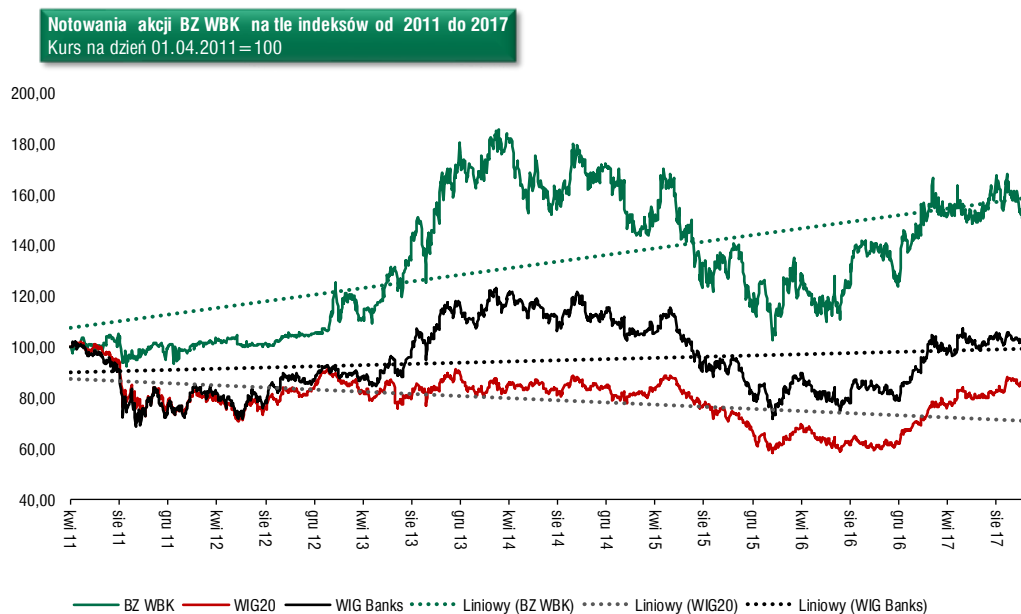
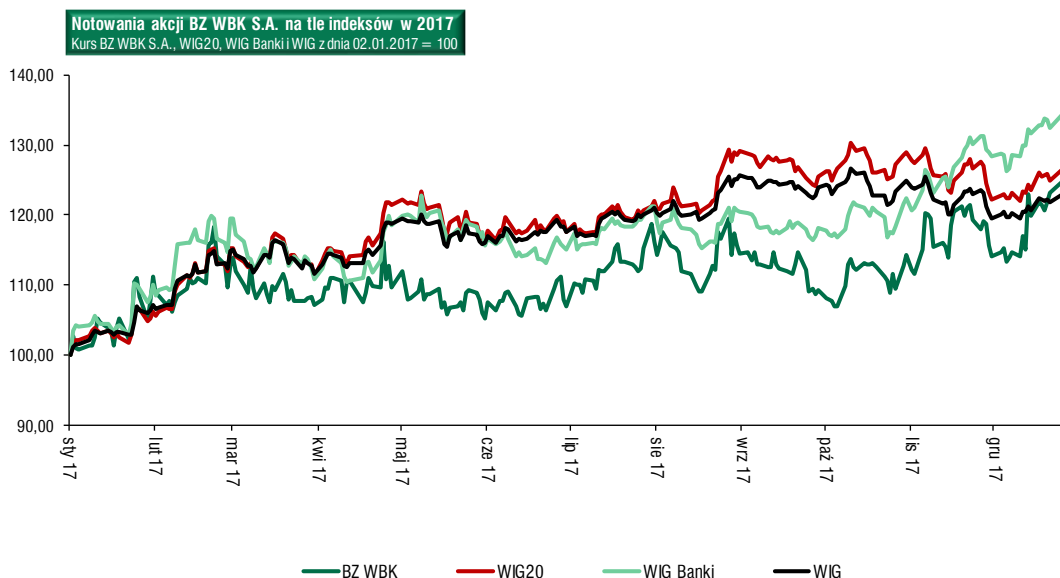
Kluczowe dane dot. akcji BZ WBK S.A.	2017	2016
Cena akcji na koniec roku (w zł)	396,25	316,00
Najwyższy kurs zamknięcia w roku (w zł)	400,00	331,50
Data wystąpienia najwyższego kursu zamknięcia	27.12.2017	13.12.2016
Najniższy kurs zamknięcia akcji w roku (w zł)	319,90	232,50
Data wystąpienia najniższego kursu zamknięcia	02.01.2017	18.01.2016
Wskaźnik cena/zysk (P/E) na koniec roku	20,54	15,06
Liczba akcji na koniec roku (w szt.)	99 333 481	99 234 534
Kapitalizacja na koniec roku (w mln zł)	39 360,9	31 358,1
Dywidenda na akcję <sup>1)</sup> (w zł)	5,40	13,00

1) Szczegóły poniżej w części "Dywidenda na akcję".

Rok 2017 był udany dla kursu akcji Banku Zachodniego WBK S.A., który na przestrzeni ostatnich dwunastu miesięcy zyskał ponad 25,4%. Cena waloru osiągnęła minimum w wysokości 319,90 zł w dniu 2 stycznia 2017 r., a maksimum w dniu 27 grudnia 2017 r. na poziomie 400,00 zł. Największą dynamikę wzrostu ceny odnotowano w pierwszych miesiącach i w końcówce roku. Kapitalizacja Banku wzrosła w tym czasie (z 31 358,1 mln zł na 31 grudnia 2016 r. do 39 360,9 mln zł na 31 grudnia 2017 r.) na fali dobrej koniunktury na GPW, a zwłaszcza poprawy nastrojów w sektorze bankowym, którego barometr WIG-Banki zyskał w tym okresie ponad 35%. Uwzględniając wypłaconą w pierwszej połowie roku dywidendę w kwocie 5,40 zł na akcję (z niepodzielonego zysku z lat 2014 i 2015) oraz wcześniejsze dywidendy, wycena Banku znalazła się na koniec grudnia na najwyższym historycznie poziomie. Wsparciem dla kursu okazał się, obok silnego wzrostu konsumpcji w kraju, systematycznie rosnący polski złoty, poprawiający sytuację portfela kredytowego Banku. Rosnąca inflacja, pomimo utrzymującej się łagodnej polityki monetarnej RPP w 2017 r., również wsparła wycenę banku ze względu na oczekiwania związane z rosnącym prawdopodobieństwem podwyżki stóp procentowych w 2018 r.

Duża płynność i wysoka kapitalizacja powodują, że akcje Banku Zachodniego WBK S.A. wchodzi w skład wielu indeksów giełdowych, w tym indeksu WIG-Banki (indeks branżowy), WIG20 (indeks polskich dużych spółek) i RESPECT (indeks spółek odpowiedzialnych społecznie).

Poniższe wykresy przedstawiają jak kształtował się kurs Banku Zachodniego WBK S.A. w relacji do kluczowych indeksów w ciągu 2017 r. oraz od momentu objęcia pakietu kontrolnego przez Banco Santander S.A. z dniem 1.04.2011 r.



## Dywidenda na akcję

Na podstawie rekomendacji Zarządu i Rady Nadzorczej oraz zgodnie z zaleceniem Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) z dnia 21 grudnia 2016 r. w sprawie zasad polityki dywidendowej banków w 2017 r. oraz zaleceniem indywidualnym KNF dla Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 9 marca 2017 r., ZWZ Banku z dnia 17 maja 2017 r. uchwaliło podział zysku netto za 2016 r. nieuwzględniający części przeznaczony na dywidendę.

Z uwagi na dobrą sytuację kapitałową Banku i jego Grupy Kapitałowej, Zarząd wraz z Radą Nadzorczą wystąpił z propozycją, zatwierdzoną przez ZWZ z dnia 17 maja 2017 r., aby przeznaczyć na dywidendę dla akcjonariuszy kwotę 535,9 mln zł z niepodzielonego zysku netto za 2014 r. i 2015 r. Dywidenda w wysokości 5,4 zł na akcję została wypłacona 14 czerwca 2017 r.



W poprzednim roku ZWZ Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 20 kwietnia 2016 r. przeznaczyło na dywidendę kwotę 702,5 mln zł z podziału zysku netto za 2015 r. oraz 587,6 mln zł z niepodzielonego zysku netto za 2014 r. Dywidenda wyniosła 13 zł na akcję i została wypłacona 16 maja 2016 r.

Pięcioletnia historia wypłaty dywidend przez Bank Zachodni WBK S.A. została zaprezentowana w sekcji „Rozwój działalności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2017 r. na tle poprzednich lat”, rozdz. I „Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK w okresie 5 lat”.

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

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

Bank Zachodni WBK S.A. współpracuje z agencją ratingową Fitch Ratings oraz Moody's Investors Service, które dokonują oceny jego wiarygodności finansowej w oparciu o dwustronne umowy.

#### Oceny ratingowe agencji Fitch Ratings

Poniższa tabela podsumowuje działania ratingowe Fitch Ratings w odniesieniu do Banku Zachodniego WBK S.A. podjęte w 2016 r. i 2017 r.

Rodzaj ratingu Fitch Ratings	Ratingi <sup>1)</sup> potwierdzone w dniu 9.11.2016 r. i 20.10.2017	Ratingi <sup>1)</sup> zaktualizowane w dniu 4.08.2016 r.	Ratingi potwierdzone w dniu 29.02.2016 r.
	Ratingi międzynarodowe		
Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)	BBB+	BBB+	BBB+
Perspektywa utrzymania oceny długoterminowej	stabilna	stabilna	stabilna
Rating krótkoterminowy podmiotu (Short-term IDR)	F2	F2	F2
Rating indywidualny VR (Viability Rating)	bbb+	bbb+	bbb+
Rating wsparcia	2	2	2
Ratingi krajowe			
Długoterminowy rating krajowy	AA(pol)	AA(pol)	AA-(pol)
Perspektywa utrzymania oceny długoterminowej	stabilna	stabilna	stabilna
Długoterminowy rating krajowy niezabezpieczonego długu z prawem pierwszeństwa	AA(pol)	AA(pol)	AA-(pol)

1) Ratingi BZ WBK S.A. obowiązujące na dzień 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r.

Na dzień 31 grudnia 2017 r. obowiązywały oceny ratingowe Banku Zachodniego WBK S.A. potwierdzone przez Fitch Ratings w komunikacie z dnia 20 października 2017 r. z uwagi na brak istotnych zmian w wielkościach kluczowych wskaźników finansowych w okresie minionych 12 miesięcy.

Zdaniem agencji, Bank Zachodni WBK S.A. jest strategicznie ważną spółką dla Banco Santander S.A. i istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż – w przypadku zaistnienia takiej potrzeby – kontrolujący akcjonariusz udzieli mu niezbędnego wsparcia. Przekonanie to leży u podstaw przyznanego Bankowi ratingu wsparcia (SR) na poziomie „2”.

Rating długoterminowy IDR opiera się na wewnętrznej sile Banku, którą odzwierciedla rating indywidualny VR Banku Zachodniego WBK S.A., tj. „bbb+”. Uzasadnia go też prawdopodobieństwo wsparcia ze strony głównego akcjonariusza – Banco Santander S.A. z ratingiem A-/Stable/a-.

Stabilna perspektywa utrzymania oceny długoterminowej oddaje zrównoważony profil ryzyka kredytowego zarówno Banku Zachodniego WBK S.A., jaki i Banco Santander S.A.

Ocena indywidualna uwzględnia silne strony Banku, w tym dojrzałą sieć placówek, stabilny model biznesowy, konserwatywne podejście do ryzyka, silną kapitalizację, solidną zyskowność, dobrą jakość aktywów, zadawalającą płynność i źródła finansowania.

## Oceny ratingowe agencji Moody's Investors Service

Poniższa tabela podsumowuje decyzje ratingowe Moody's Investors w odniesieniu do Banku Zachodniego WBK S.A z 2016 r. i 2017 r.

Rodzaj ratingu Moody's	Ratingi zaktualizowane w dniu 29.01.2018	Ratingi zaktualizowane w dniu 1.03.2017 i 9.08.2017 <sup>1)</sup>	Ratingi potwierdzone w dniu 9.09.2016
Oceny dla depozytów	A3/P-2	A3/P-2	A3/P-2
Ocena kredytowa (BCA)	baa3	baa3	baa3
Skorygowana ocena kredytowa BCA	baa2	baa2	baa2
Perspektywa	pozytywna	stabilna	stabilna
Ocena ryzyka kontrahenta (CR)	A2 (cr)/ P-1 (cr)	A2 (cr)/ P-1 (cr)	A2 (cr)/ P-1 (cr)

1) Ratingi BZ WBK S.A. obowiązujące na dzień 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r.

Na dzień 31 grudnia 2017 r. obowiązywały oceny ratingowe Banku Zachodniego WBK S.A. podane w opinii kredytowej Moody's Investors Service z dnia 9 sierpnia 2017 r.

Rating Moody's dla depozytów na poziomie A3/Prime-2 bazuje na ocenie kredytowej Banku (Basic Credit Assessment/BCA) w wysokości baa3, zaawansowanej analizie straty w przypadku upadłości oraz prawdopodobieństwie otrzymania wsparcia w razie wystąpienia takiej potrzeby, ocenianym jako umiarkowane ze strony Banco Santander S.A. i niskie ze strony rządu polskiego.

Na ocenę kredytową (Basic Credit Assessment/BCA) Banku w wysokości baa3 pozytywnie wpłynęła ocena profilu makroekonomicznego Polski na poziomie Strong-, silna obecność na polskim rynku bankowym, poprawa jakości aktywów i solidna zyskowność oraz dobry profil ryzyka płynności. Kapitalizacja Banku utrzymuje się na satysfakcjonującym poziomie, jednak może się znaleźć pod presją szybkiej akcji kredytowej i inicjatyw ustawodawczych w odniesieniu do kredytów hipotecznych w CHF.

W dniu 29 stycznia 2018 r. agencja Moody's Investor Service zmieniła perspektywę ratingu dla długoterminowych depozytów Banku ze stabilnej na pozytywną i potwierdziła dotychczasowe ratingi. Ww. zmiana wynika z polepszającej się jakości aktywów, solidnej kapitalizacji oraz dobrej zyskowności Banku. Uwzględnia też pozytywne skutki nabycia wydzielonej części Deutsche Banku Polska S.A. oraz szacunki dot. przewidywanych kosztów z tytułu przepisów regulujących zagadnienia związane z portfelem hipotecznych kredytów walutowych.

## X. Zarządzanie ryzykiem i kapitałem

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

#### Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem

Zarówno Bank jak i pozostałe jednostki Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. narażeni są na różnego rodzaju ryzyka w bieżącej działalności, które niekorzystnie wpływają na realizację strategicznych celów organizacji. Wśród najważniejszych rodzajów wymienić należy: ryzyko kredytowe, koncentracji, rynkowe (na księdze bankowej i księdze handlowej), płynności, ryzyko operacyjne, braku zgodności i reputacyjne.

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

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

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

#### Struktura zarządzania ryzykiem

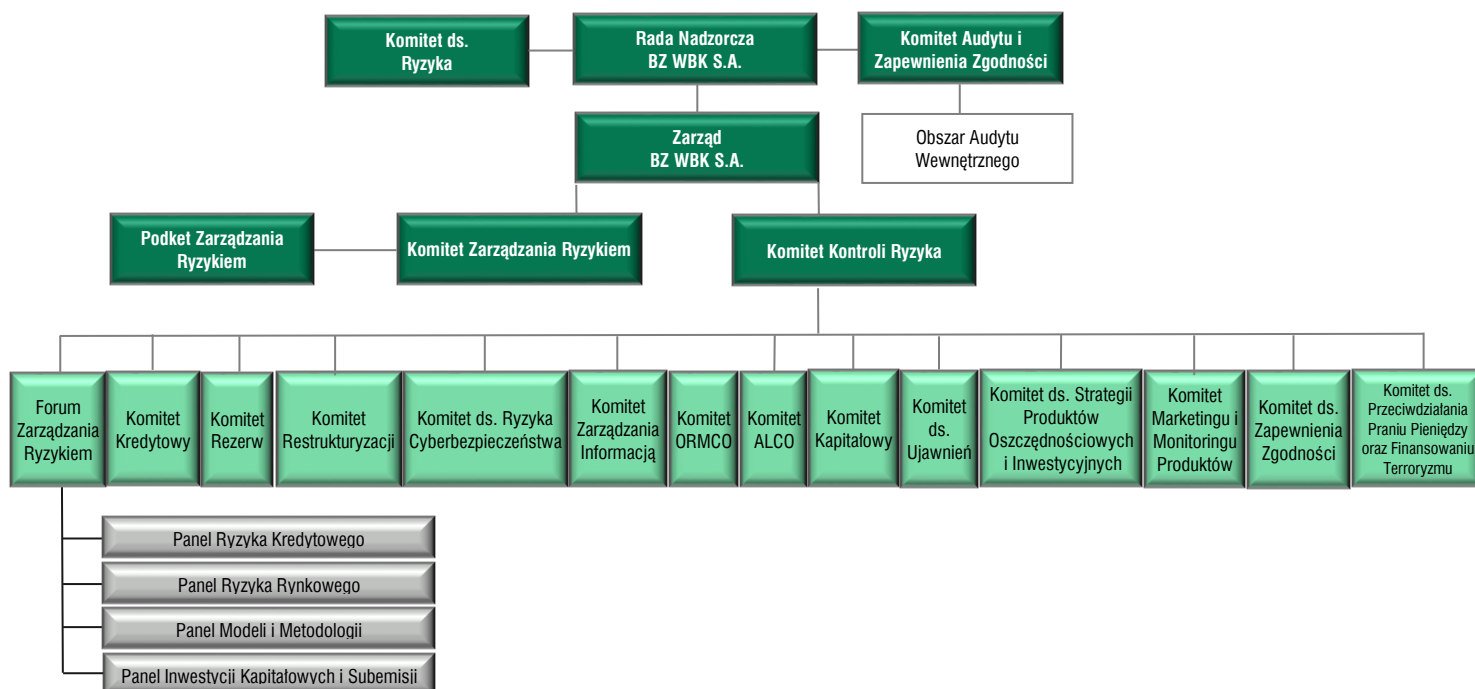
Rada Nadzorcza Banku sprawuje stały nadzór nad systemem zarządzania ryzykiem w Banku Zachodnim WBK S.A. przy wsparciu Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej oraz Komitetu ds. Ryzyka. Rada akceptuje strategię, kluczowe polityki zarządzania ryzykiem, wielkość akceptowalnego poziomu ryzyka oraz monitoruje poziom wykorzystania limitów wewnętrznych z perspektywy bieżącej strategii biznesowej i otoczenia makroekonomicznego. Prowadzi przeglądy głównych obszarów ryzyka, trybu identyfikacji zagrożeń oraz procesu ustalania i monitorowania działań naprawczych. Dokonuje ponadto oceny, czy podejmowane przez Zarząd działania są skuteczne.

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

Zarząd wypełnia funkcję zarządzania ryzykiem, za pomocą swoich trzech komitetów:

- Komitetu Zarządzania Ryzykiem, który pełni rolę komitetu wykonawczego i odpowiada za podejmowanie kluczowych decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem w Grupie.
- Podkomitetu Zarządzania Ryzykiem wyłonionego w ramach Komitetu Zarządzania Ryzykiem, który odpowiada za ratyfikację najistotniejszych decyzji kluczowych komitetów ryzyka niższego szczebla.
- Komitetu Kontroli Ryzyka, który monitoruje poziom ryzyka w różnych obszarach działalności Banku. Nadzoruje też działalność komitetów zarządzania ryzykiem niższego szczebla powołanych przez Zarząd Banku.

## Struktura ładu korporacyjnego w zakresie nadzoru i zarządzania ryzykiem



Za zarządzanie ryzykiem w Grupie odpowiadają obecnie następujące komitety pozostające pod nadzorem Komitetu Kontroli Ryzyka:

- Forum Zarządzania Ryzykiem obejmujące panele kompetencyjne w zakresie ryzyka kredytowego, rynkowego, modeli i metodologii oraz inwestycji kapitałowych i subemisji
- Komitet Kredytowy
- Komitet Restrukturyzacji
- Komitet Rezerw
- Komitet Zarządzania Informacją
- Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym / ORMCO
- Komitet ds. Ryzyka Cyberbezpieczeństwa
- Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami / ALCO
- Komitet Kapitałowy
- Komitet ds. Ujawnień
- Komitet ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych
- Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów
- Komitet ds. Zapewnienia Zgodności
- Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy oraz Finansowaniu Terroryzmu.

Komitety te – działając w obrębie wyznaczonych przez Zarząd kompetencji – odpowiadają bezpośrednio za rozwijanie metod zarządzania ryzykiem i monitorowanie poziomu ryzyka w określonych obszarach. Za pośrednictwem komitetów Bank sprawuje również nadzór nad ryzykiem wynikającym z działalności podmiotów zależnych.

Spółki zależne wdrażają polityki i procedury zarządzania ryzykiem odzwierciedlające zasady przyjęte przez Bank Zachodni WBK S.A., co zapewnia spójność procesów zarządzania ryzykiem na poziomie całej Grupy Kapitałowej.

Bank, w granicach i na zasadach wynikających z obowiązującego prawa, sprawuje nadzór nad systemem zarządzania ryzykiem w Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.), kierując się przy tym regulami odnoszącymi się do nadzorowania spółek zależnych wchodzących w skład Grupy BZ WBK S.A. Na przedstawicieli Banku w Radzie Nadzorczej SCB S.A. powołano Członka Zarządu Banku zarządzającego Pionem Zarządzania Ryzykiem oraz Członka Zarządu Banku zarządzającego Pionem Bankowości Detalicznej.

Zgodnie ze „Strategią inwestycji Banku Zachodniego WBK S.A. w instrumenty rynku kapitałowego” odpowiadają oni – razem z Radą Nadzorczą SCB S.A. – za sprawowanie nadzoru nad SCB S.A. oraz prowadzenie działalności spółki w oparciu o przyjęte plany oraz zgodnie z procedurami zapewniającymi bezpieczeństwo działalności. Bank monitoruje profil i poziom ryzyka SCB S.A. za pośrednictwem komitetów zarządzania ryzykiem Banku Zachodniego WBK S.A.

## 2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym

### Ryzyko kredytowe

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

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

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

### Polityka kredytowa

Na politykę kredytową Banku oraz Grupy składa się zbiór zasad i wytycznych zawartych w systemie procedur i polityk kredytowych, które poddawane są regularnym przeglądom. Ważnym elementem polityki kredytowej są wewnętrznie ustalone limity, które pozwalają na monitorowanie koncentracji zaangażowania w poszczególnych obszarach gospodarki, regionach geograficznych i walutach. Zgodnie z przyjętą polityką, Bank i Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. utrzymują odpowiednio zdywersyfikowany portfel kredytowy zarówno pod względem zaangażowania wobec poszczególnych klientów, jak i branż.

W 2017 r. Bank wraz z Grupą kontynuował dotychczasową politykę zarządzania ryzykiem kredytowym, łącząc dbałość o utrzymanie bezpiecznego poziomu ryzyka kredytowego z działaniami na rzecz wysokiej rentowności portfeli kredytowych, rozwoju wolumenów biznesowych i zwiększania udziału w rynku. Polityki kredytowe optymalizowano w reakcji na zmieniające się warunki makroekonomiczne.

Główne kroki podjęte w obszarze zarządzania ryzykiem kredytowym w 2017 r. to:

- Intensywne prace nad wdrożeniem nowego sposobu wyliczania rezerw na ryzyko kredytowe wg Międzynarodowego Standardu Rachunkowości 9,
- Dostosowanie apetytu na ryzyko poprzez korektę „Polityki kredytowej Banku Zachodniego WBK S.A. dla klientów instytucjonalnych” i „Polityki kredytowej finansowania klientów działających w branży budowlanej w Pionie Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej” Banku Zachodniego WBK S.A.”, co skutkowało istotną redukcją rezerw w portfelu klientów korporacyjnych,
- Optymalizacja polityki kredytowej w zakresie udzielania kredytów detalicznych i MŚP dla klientów posiadających znaczące zaangażowanie kredytowe poprzez rozszerzenie oceny ryzyka na moment aplikacji o oczekiwaną stratę w wyniku procesu odzysku.

Działalność kredytowa spółek zależnych opiera się na politykach kredytowych obowiązujących w Banku. W procesie decyzyjnym Bank oraz Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. stosują spójne podejście do ryzyka kredytowego i wykorzystują tę samą platformę informatyczną służącą do nadawania ratingu/scoringu (nie dotyczy to SCB S.A.). Spółki posiadają procedury określające zasady zarządzania ryzykiem kredytowym, spójne z regulacjami stosowanymi w Banku.

## Proces zarządzania ryzykiem kredytowym

<b>Główne składowe procesu zarządzania ryzykiem kredytowym w Banku i Grupie BZ WBK S.A.</b>	
<b>Proces podejmowania decyzji kredytowej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>System obowiązujących kompetencji kredytowych reguluje instrukcja „Kompetencje kredytowe w Banku Zachodnim WBK S.A.”. Wskazuje ona zakres kompetencji dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i pracowników uczestniczących w procesie kredytowym.</li> <li>Proces podejmowania decyzji kredytowych opiera się na systemie indywidualnych kompetencji kredytowych dostosowanych do wiedzy i doświadczenia pracowników, obszarów działalności kredytowej Banku oraz specyfiki i wymagań poszczególnych segmentów (bankowość oddziałowa, MŚP, biznesowa i korporacyjna).</li> <li>Najwyższe zaangażowania kredytowe, tj. powyżej 25 mln zł są akceptowane przez Komitet Kredytowy, w skład którego wchodzi przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla. Transakcje powyżej 187,5 mln zł są dodatkowo ratyfikowane przez Podkomitet Zarządzania Ryzykiem funkcjonujący na poziomie Zarządu. Ustanowiony system kompetencji zapewnia rozdzielenie funkcji zatwierdzania ryzyka transakcji od funkcji sprzedażowych.</li> </ul>
<b>Klasyfikacja kredytowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Narzędzia stosowane do oceny ryzyka kredytowego są dostosowywane do zaleceń Komisji Nadzoru Finansowego, wymogów Międzynarodowych Standardów Rachunkowości/Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF) oraz najlepszych praktyk branżowych.</li> <li>Grupa wykorzystuje modele oceny ryzyka kredytowego dla najistotniejszych portfeli kredytowych, w tym klientów korporacyjnych, MŚP, kredytów mieszkaniowych, portfela w finansowanie nieruchomości dochodowych, kredytów gotówkowych, kart kredytowych i limitów w kontaktach osobistych.</li> <li>Okresowy monitoring klasyfikacji kredytowej prowadzony jest według zasad opisanych w podręcznikach kredytowych. Dodatkowo dla wybranych modeli realizowany jest proces automatycznej weryfikacji klasy ryzyka w oparciu o długość opóźnienia w spłacie lub analizę danych behawioralnych klienta. Weryfikacja klasyfikacji następuje również w przypadku podejmowania kolejnych decyzji kredytowych.</li> </ul>
<b>Przeglądy kredytowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa dokonuje regularnych przeglądów mających na celu ustalenie rzeczywistej jakości portfela kredytowego, właściwą klasyfikację i adekwatność odpisów z tytułu utraty wartości oraz zgodność z procedurami i podjętymi decyzjami kredytowymi.</li> </ul>
<b>Zabezpieczenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departament Zabezpieczeń i Umów Kredytowych jest jednostką centralną odpowiadającą w Grupie BZ WBK S.A. za prawidłowy przebieg procesu tworzenia i funkcjonowania zabezpieczeń zgodnie z polityką kredytową dla poszczególnych segmentów biznesowych. Departament zapewnia jednolite w skali Grupy procedury wewnętrzne w zakresie zabezpieczeń oraz sprawny i prawidłowy przebieg procesów ich ustanawiania, monitorowania i zwalniania. Ponadto wspiera jednostki kredytowe w procesie podejmowania decyzji kredytowych i tworzenia polityk kredytowych, a także gromadzi dane na temat zabezpieczeń oraz zapewnia odpowiednią informację zarządczą.</li> </ul>
<b>Testy warunków skrajnych ryzyka kredytowego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testy warunków skrajnych są jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, służącym do oceny potencjalnego wpływu zdarzeń zachodzących w otoczeniu, zmian we wskaźnikach finansowych i makroekonomicznych, a także zmian w profilu ryzyka na sytuację Banku i Grupy. W ramach testów przeprowadzana jest ocena potencjalnych zmian jakości portfeli kredytowych w przypadku wystąpienia niekorzystnych zdarzeń. Proces ten dostarcza także informacji zarządczej o adekwatności ustalonych limitów i alokowanego kapitału wewnętrznego.</li> </ul>
<b>Kalkulacja utraty wartości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości należności kredytowych odzwierciedlają utratę wartości aktywów kredytowych, która zostaje uznana w przypadku, gdy Bank lub Grupa posiada obiektywny dowód na to, że nie będzie w stanie odzyskać należności zgodnie z zawartą umową kredytową.</li> <li>Utrata wartości mierzona jest na podstawie szacunkowej możliwej do odzyskania kwoty. Analizując utratę wartości należności kredytowych, Grupa stosuje podejście indywidualne (dla ekspozycji indywidualnie istotnych, dla których rozpoznane zostały obiektywne dowody utraty wartości) oraz portfelowe (dla ekspozycji indywidualnie nieistotnych, dla których rozpoznane zostały obiektywne dowody utraty wartości oraz dla ekspozycji o niezidentyfikowanym zagrożeniu utratą wartości).</li> <li>Dwa razy do roku Grupa porównuje założenia i parametry wykorzystywane w kalkulacji utraty wartości ze stanem faktycznym, uwzględniając wpływ zmiany warunków ekonomicznych, zmiany w politykach kredytowych Grupy i strategiach odzyskiwania należności. Tym samym zapewnia adekwatność tworzonych odpisów. Za realizację polityki w zakresie utrzymywania adekwatnego poziomu odpisów odpowiedzialny jest Komitet Rezerw.</li> </ul>
<b>Praktyki z zakresu forbearance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W ramach proaktywnego zarządzania ryzykiem kredytowym i jakością portfela kredytowego, Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. podejmuje działania polegające na wczesnym wdrażaniu rozwiązań restrukturyzacyjnych (udogodnień w spłacie kredytów) w stosunku do klientów doświadczających trudności finansowych. Restrukturyzacja ma na celu lepsze dopasowanie warunków spłaty należności do aktualnej i prognozowanej sytuacji finansowej klienta, minimalizację ryzyka zaprzestania obsługi zadłużenia i/lub maksymalizację odzysków.</li> <li>Portfel należności restrukturyzowanych podlega cyklicznemu monitoringowi. Należność traktowana jest jako restrukturyzowana do momentu uznania, że sytuacja klienta uległa stabilizacji. Więcej informacji na temat praktyk Grupy w zakresie forbearance zaprezentowano w nocie 4 „Zarządzanie ryzykiem” „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej BZ WBK za 2017 r.”</li> </ul>



## Jakość portfela kredytowego

### Należności kredytowe Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w podziale na portfele z utratą wartości i bez utraty wartości

mln zł

Należności od klientów wg rodzaju portfeli z utratą wartości	31.12.2017	31.12.2016
Portfel brutto oceniany indywidualnie	2 378,3	2 641,2
Odpis z tytułu utraty wartości	(1 225,2)	(1 266,0)
<b>Portfel netto oceniany indywidualnie (z utratą wartości)</b>	<b>1 153,1</b>	<b>1 375,2</b>
Portfel brutto oceniany kolektywnie	4 129,3	4 460,5
Odpis z tytułu utraty wartości	(2 882,4)	(2 921,9)
<b>Portfel netto oceniany kolektywnie (z utratą wartości)</b>	<b>1 246,9</b>	<b>1 538,6</b>
Portfel brutto bez utraty wartości	106 169,0	100 664,0
- nieprzeterminowany	102 153,8	94 535,4
- przeterminowany	4 015,2	6 128,6
Rezerwa IBNR	(738,5)	(691,1)
<b>Portfel netto bez utraty wartości</b>	<b>105 430,5</b>	<b>99 972,9</b>
Pozostałe należności	9,4	181,8
<b>Razem należności netto od klientów</b>	<b>107 839,9</b>	<b>103 068,5</b>
<b>Wskaźnik kredytów objętych utratą wartości</b>	<b>5,8%</b>	<b>6,6%</b>
<b>Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów objętych utratą wartości</b>	<b>63,1%</b>	<b>59,0%</b>

### Należności kredytowe Banku Zachodniego WBK S.A. w podziale na portfele z utratą wartości i bez utraty wartości

mln zł

Należności BZ WBK od klientów wg rodzaju portfeli z utratą wartości	31.12.2017	31.12.2016
Portfel brutto oceniany indywidualnie	2 246,0	2 501,4
Odpis z tytułu utraty wartości	(1 144,5)	(1 196,4)
<b>Portfel netto oceniany indywidualnie (z utratą wartości)</b>	<b>1 101,5</b>	<b>1 305,0</b>
Portfel brutto oceniany kolektywnie	2 477,6	2 883,6
Odpis z tytułu utraty wartości	(1 530,2)	(1 544,5)
<b>Portfel netto oceniany kolektywnie (z utratą wartości)</b>	<b>947,4</b>	<b>1 339,1</b>
Portfel brutto bez utraty wartości	88 838,2	84 497,9
- nieprzeterminowany	85 800,6	80 792,5
- przeterminowany	3 037,6	3 705,4
Rezerwa IBNR	(357,4)	(341,6)
<b>Portfel netto bez utraty wartości</b>	<b>88 480,8</b>	<b>84 156,3</b>
Pozostałe należności	7,3	181,6
<b>Razem należności netto od klientów</b>	<b>90 537,0</b>	<b>86 982,0</b>
<b>Wskaźnik kredytów objętych utratą wartości</b>	<b>5,0%</b>	<b>6,0%</b>
<b>Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów objętych utratą wartości</b>	<b>56,6%</b>	<b>50,9%</b>

## Wartość i struktura podmiotowa należności Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. objętych praktykami forbearance



Kredyty i pożyczki udzielone klientom objęte praktykami forbearance (w mln zł)	31.12.2017	31.12.2016
Należności od klientów wg wartości brutto	3 460,8	4 041,7
Odpisy z tytułu utraty wartości	(847,6)	(954,6)
Należności od klientów wg wartości netto	2 613,2	3 087,1

## 3. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności

### Ryzyko rynkowe

Ryzyko rynkowe towarzyszące działalności Banku i Grupy w głównej mierze wynika z usług świadczonych na rzecz klientów, transakcji mających na celu zapewnienie płynności na rynku pieniężnym i kapitałowym oraz transakcji własnych z wykorzystaniem instrumentów dłużnych, walutowych oraz kapitałowych.

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

#### Zarządzanie ryzykiem rynkowym

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

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

Komitet ALCO - wspierany przez Pion Zarządzania Finansami - jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem rynkowym księgi bankowej, natomiast ryzykiem rynkowym księgi handlowej zarządza Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A.

#### Identyfikacja i ocena ryzyka rynkowego

Za zarządzanie ryzykiem stopy procentowej i ryzykiem walutowym w portfelu bankowym odpowiedzialny jest Pion Zarządzania Finansami, do którego transferowane są również otwarte pozycje ryzyka stopy procentowej i ryzyka walutowego spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej, w ramach którego funkcjonuje Biuro Maklerskie Banku Zachodniego WBK S.A., odpowiada za zarządzanie ryzykiem rynkowym księgi handlowej.

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

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

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

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

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

#### Miary wrażliwości portfela bankowego na ryzyko zmiany stóp procentowych na 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r.

w tys. zł	Wrażliwość wyniku odsetkowego netto (NII)		Wrażliwość ekonomiczna kapitału (MVE)		
	Jednodniowy okres utrzymywania pozycji	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Maksymalny		238	218	377	250
Średni		211	184	267	198
Na koniec okresu		238	218	347	218
<b>Wartość limitu</b>		<b>310</b>	<b>280</b>	<b>380</b>	<b>340</b>

W 2017 r. nie odnotowano przekroczeń limitów globalnych NII, ani MVE na portfelu księgi bankowej.

Do ograniczania i kontroli ekspozycji ryzyka rynkowego na portfelu handlowym Bank oraz Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. stosują następujące miary i limity:

- dzienny limit VAR dla ryzyka stopy procentowej i ryzyka walutowego oraz dla ryzyka cen instrumentów kapitałowych w Biurze Maklerskim,
- limit PV01 ustalony dla poszczególnych walut i terminów przeszacowania transakcji,
- mechanizm stop-loss wykorzystywany do zarządzania ryzykiem poniesienia strat na pozycjach handlowych objętych zasadami wyceny do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat,
- maksymalny limit pozycji całkowitej oraz otwartej pozycji dla indywidualnych walut.

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

#### Miary VAR na 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r. dla ryzyka stopy procentowej i walutowego oraz ryzyka instrumentów kapitałowych portfela handlowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

w tys. zł.	Ryzyko stopy procentowej VAR		Ryzyko walutowe VAR		Ryzyko instrumentów kapitałowych VAR		
	Jednodniowy okres utrzymywania pozycji	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Średni		1 559	1 706	414	393	304	301
Maksymalny		4 777	3 681	1 725	3 096	694	742
Minimalny		373	659	50	30	46	50
na koniec okresu		839	1 509	175	319	90	77
<b>Wartość limitu</b>		<b>6 266</b>	<b>7 523</b>	<b>2 611</b>	<b>3 134</b>	<b>3 621</b>	<b>4 346</b>

## Instrumenty finansowe w procesie zarządzania ryzykiem rynkowym i pozostałymi rodzajami ryzyka

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

- Pochodne instrumenty finansowe o charakterze handlowym – transakcje dokonywane przez Bank wynikające z usług skarbowych świadczonych dla klientów Banku ograniczających własne ryzyko rynkowe, związane z koniecznością zapewnienia płynności oraz ze świadczeniem usług subemisji.
- Pozostałe instrumenty finansowe, w tym inwestycyjne aktywa przeznaczone do sprzedaży, zabezpieczające instrumenty pochodne oraz kapitałowe instrumenty finansowe.

Ryzyko rynkowe wynikające z posiadanych pozycji w instrumentach finansowych jest ograniczane poprzez wykorzystanie systemu limitów (w podziale na księgę handlową i bankową). Ryzyko kredytowe z tytułu ww. pozycji jest ograniczane za pomocą limitów ekspozycji kredytowej dla poszczególnych kontrahentów. W celu ograniczenia ryzyka utraty płynności finansowej, Bank oraz Grupa mają obowiązek utrzymywać odpowiedni poziom płynnych aktywów finansowych o niskim ryzyku kredytowym (przede wszystkim obligacji Skarbu Państwa oraz bonów pieniężnych NBP), zgodnie z przyjętymi przez Bank i Grupę limitami ograniczającymi ww. ryzyko.

Bank oraz Grupa nie zawierała transakcji pochodnych ograniczających ryzyko kredytowe, natomiast transakcje opcyjne na waluty oraz stopy procentowe zawierane są na zasadzie back-to-back i nie generują ryzyka rynkowego dla Banku i Grupy.

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

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

## Ryzyko płynności

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

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

### Zarządzanie ryzykiem płynności

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

Komitet ALCO nadzoruje również proces zarządzania płynnością w spółkach zależnych.

Funkcja zarządzania płynnością zlokalizowana jest w Pionie Zarządzania Finansami, który jest odpowiedzialny za opracowanie i aktualizację odpowiednich strategii. Pion Zarządzania Ryzykiem jest odpowiedzialny za niezależny pomiar i raportowanie ryzyka płynności oraz kształtowanie polityk zarządzania ryzykiem płynności. Departament Ryzyka Finansowego w Pionie Zarządzania Ryzykiem odpowiada również za cykliczną realizację testów warunków skrajnych w zakresie płynności oraz przegląd „Awaryjnego planu płynności”, który jest zatwierdzany przez Zarząd i Radę Nadzorczą.

## Identyfikacja i ocena ryzyka płynności

Identyfikacja i pomiar ryzyka płynności dokonywane są codziennie, głównie za pomocą raportów zmodyfikowanej luki płynności, raportów ryzyka płynności śróddziennej oraz raportów regulacyjnych. Raporty te obejmują szereg limitów wewnętrznych i nadzorczych. Systematyczne raporty z zakresu pomiaru ryzyka wspierane są wynikami przeprowadzanych testów warunków skrajnych. Bank regularnie wylicza miary określone w Pakiecie CRD IV/CRR (LCR i NSFR) oraz w Uchwale Komisji Nadzoru Finansowego nr 386/2008. Na 31 grudnia 2016 r. LCR wynosił 144,6%, natomiast NSFR 115,0%.

### Kontraktowa luka płynności wg stanu na dzień 31.12.2017 r. oraz w okresie porównawczym

31.12.2017 mln PLN	A'vista	do 1 miesiąca	od 1 do 3 miesiący	od 3 do 6 miesiący	od 6 do 12 miesiący	od 1 do 2 lat	od 2 do 5 lat	powyżej 5 lat
Kontraktowa luka płynności	(2 557,6)	(22 395,2)	(13 701,1)	(1 661,3)	(1 247,2)	5 374,2	19 057,2	17 131,0
Skumulowana kontraktowa luka płynności	(2 557,6)	(24 952,8)	(38 653,9)	(40 315,2)	(41 562,4)	(36 188,2)	(17 131,0)	-
Instrumenty pochodne netto	-	(64,0)	13,8	(76,8)	(33,3)	12,9	(6,0)	(119,7)
31.12.2016 m PLN	A'vista	do 1 miesiąca	od 1 do 3 miesiący	od 3 do 6 miesiący	od 6 do 12 miesiący	od 1 do 2 lat	od 2 do 5 lat	powyżej 5 lat
Kontraktowa luka płynności	(39 223,2)	(9 705,7)	(9 534,1)	(5 191,2)	1 026,7	13 768,0	24 440,9	24 418,5
Skumulowana kontraktowa luka płynności	(39 223,2)	(48 928,9)	(58 463,0)	(63 654,2)	(62 627,5)	(48 859,5)	(24 418,6)	-
Instrumenty pochodne netto	-	12,2	(145,3)	(11,5)	(51,2)	(173,8)	(187,4)	(1 018,8)

Obowiązująca w Grupie polityka wymaga, aby Bank posiadał środki na pokrycie całości przewidywanych wpływów w horyzoncie do jednego miesiąca, w tym także w wybranych scenariuszach warunków skrajnych. Obserwacji podlega także sytuacja płynnościowa w dłuższym horyzoncie czasu oraz poziom aktywów łatwo zbywalnych.

W 2017 r. Bank utrzymywał środki znacząco przekraczające wielkość wymaganą do pokrycia przewidywanych wpływów. Wypełniał również regulacyjne wymogi ilościowe w zakresie płynności. Kluczowe wskaźniki regulacyjne (tj. wskaźnik płynności krótkoterminowej oraz wskaźnik pokrycia aktywów niepłynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i stabilnymi środkami obcymi oraz relacja aktywów płynnych do wpływów netto/LCR) utrzymywały się powyżej wymaganego poziomu.

## 4. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Zgodnie z definicją Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego ryzyko operacyjne to możliwość straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów, a także ze zdarzeń zewnętrznych.

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

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w Banku oraz Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. angażuje pracowników wszystkich szczebli w całej organizacji i obejmuje szereg powiązanych elementów. Ryzyko operacyjne dotyczy wszystkich procesów biznesowych podejmowanych przez Bank i Grupę, w tym czynności realizowanych przez podmioty zewnętrzne w ramach outsourcingu oraz wykonywanych we współpracy ze stronami trzecimi.

Bank wraz z jednostkami Grupy Kapitałowej realizuje „Strategię zarządzania ryzykiem operacyjnym”.

Powołany przez Zarząd Banku Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCO) jest komitetem zarządczym wyposażonym w kompetencje w zakresie wyznaczania standardów zarządzania ryzykiem operacyjnym w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Komitet ORMCO stanowi główne forum do dyskusji na temat problematyki ryzyka operacyjnego, wyznacza kierunek strategicznych działań z zakresu ryzyka operacyjnego oraz ustala i monitoruje cele zarządzania ryzykiem operacyjnym, w tym z zakresu ciągłości biznesowej, bezpieczeństwa informacji, ryzyka outsourcingu i insourcingu oraz przeciwdziałania przestępstwom. W ramach Komitetu ORMCO funkcjonują fora dedykowane specyficznym aspektom ryzyka operacyjnego: Forum Przeciwdziałania Przestępstwom oraz Forum Ubezpieczeniowe. Wyniki prac ORMCO przekazywane są Komitetowi Kontroli Ryzyka.

Z uwagi na rosnące w świecie znaczenie cyber zagrożeń wyodrębniony został Komitet ds. Ryzyka Cyberbezpieczeństwa. Komitet stanowi forum bezpośredniej współpracy i komunikacji wszystkich jednostek organizacyjnych zaangażowanych w procesy związane z szeroko pojętym cyberbezpieczeństwem. Komitet ten sprawuje nadzór nad realizacją strategii cyberbezpieczeństwa w Banku Zachodnim WBK S.A.

## Narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym

Narzędzia wykorzystywane przez Bank i Grupę w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym	
<b>Identyfikacja i szacowanie ryzyka operacyjnego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W procesie samooceny ryzyka operacyjnego Bank i Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. identyfikują ryzyka, na które mogą być narażone w trakcie realizacji swoich funkcji, szacują je na poziomie inherentnym i rezydualnym pod kątem prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia potencjalnych zagrożeń oraz oceniają konstrukcję i funkcjonowanie środowiska kontrolnego.</li> <li>Proces identyfikacji i oceny ryzyka operacyjnego wspierają dodatkowo takie narzędzia jak: analizy scenariuszowe, analizy wpływu na biznes, analizy ryzyka w nowych inicjatywach.</li> </ul>
<b>Raportowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek informowania o zdarzeniach operacyjnych zidentyfikowanych w swoim obszarze działalności. Dla istotnych zdarzeń operacyjnych opracowana została ścieżka szybkiego powiadomienia kierownictwa wyższego szczebla. Bank i Grupa utrzymują bazę zdarzeń operacyjnych zidentyfikowanych w całej organizacji. Zebrane dane wykorzystywane są do analizy przyczyn oraz skutków wystąpienia zdarzeń operacyjnych, definiowania wniosków na przyszłość oraz podejmowania działań naprawczych i prewencyjnych.</li> <li>Grupa uczestniczy także w zewnętrznej bazie danych zdarzeń operacyjnych prowadzonej przez Związek Banków Polskich oraz korzysta z różnych źródeł informacji o zdarzeniach zewnętrznych. Analiza zdarzeń zewnętrznych umożliwia dokonywanie benchmarku oraz wyciąganie wniosków ze zdarzeń zaistniałych poza Grupą.</li> </ul>
<b>Analiza wskaźników ryzyka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W Grupie Kapitałowej BZ WBK S.A. realizowany jest monitoring wskaźników ryzyka, który obejmuje zarówno mierniki finansowe, jak i operacyjne i technologiczne. Wskaźniki te pełnią rolę sygnałów wczesnego ostrzegania przed pojawiającymi się zagrożeniami oraz wspierają proces obserwacji ryzyka występującego w Banku i Grupie.</li> </ul>
<b>Plany utrzymania ciągłości biznesowej (BCM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek przygotowania i aktualizowania swojego planu BCM w celu zapewnienia nieprzerwanej realizacji krytycznych procesów biznesowych na wypadek ich nieplanowego zakłócenia. Plany BCM podlegają regularnym testom, dzięki którym Grupa Kapitałowa BZ WBK S.A. pozyskuje pewność odtworzenia krytycznych procesów biznesowych na wymaganym poziomie usług i w ustalonych ramach czasowych. Bank oraz Grupa dysponują rozwiązaniami zapasowymi dla realizacji procesów krytycznych, w celu umożliwienia odtworzenia działalności w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej.</li> </ul>
<b>Bezpieczeństwo informacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W BZ WBK S.A. funkcjonuje System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, który posiada certyfikat zgodności z normą ISO/IEC 27001:2013. System obejmuje nadzór nad bezpieczeństwem informacji w środowisku biznesowym Grupy BZ WBK S.A. oraz ocenę konkretnych wymagań dotyczących bezpieczeństwa informacji i systemów informatycznych.</li> </ul>
<b>Ubezpieczenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupa Kapitałowa BZ WBK S.A. zabezpiecza się przed materializacją ryzyka operacyjnego także za pomocą polis ubezpieczeniowych w zakresie poszczególnych rodzajów ryzyka finansowego, ubezpieczeń komunikacyjnych, ubezpieczenia mienia oraz ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej.</li> </ul>
<b>Sprawozdawczość dla Komitetu Zarządzania Ryzykiem i RN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proces raportowania dot. ryzyka operacyjnego ma na celu dostarczanie aktualnej i adekwatnej informacji dla kadry zarządzającej. Sprawozdawczość zagadnień związanych z ryzykiem operacyjnym obejmuje informacje na temat m.in. zdarzeń i strat operacyjnych, incydentów z zakresu bezpieczeństwa informacji, wskaźników ryzyka, zdefiniowanych działań mających na celu ograniczanie ryzyka.</li> </ul>

## 5. Zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym (braku zgodności)

Bank Zachodni WBK S.A. oraz spółki wchodzące w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A., które świadczą szereg specjalistycznych usług finansowych narażone są na ryzyko braku zgodności głównie w następujących obszarach:

- ogólnie obowiązujące przepisy w zakresie prawa pracy, podatków, rachunkowości, ochrony danych osobowych;
- krajowe i międzynarodowe (szczególnie: europejskie) przepisy branżowe w zakresie sprawozdawczości, norm ostrożnościowych, funkcjonowania na rynku inwestycyjno-kapitałowym, przeciwdziałania procederom prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, itp.;
- krajowe i międzynarodowe przepisy związane z poszczególnymi kategoriami oferowanych produktów oraz sposobem świadczenia usług przez Bank i Grupę Kapitałową (w szczególności ustawodawstwo związane z ochroną konsumentów i konkurencji oraz regulacje związane z rynkami kapitałowymi i finansowymi);
- kodeksy dobrych praktyk i inne regulacje, które Grupa przyjęła do stosowania, m.in. w związku z uczestnictwem w krajowych lub międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych.



Jednym z głównych celów zarządzania ryzykiem braku zgodności przez Grupę Kapitałową jest zapewnienie przestrzegania przepisów prawa oraz krajowych i międzynarodowych przepisów w zakresie sprawozdawczości, co wzmacnia wizerunek Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Grupy Kapitałowej jako organizacji godnej zaufania.

W skali Banku i Grupy zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym odbywa się w ramach kilku procesów, których koordynację i wykonanie powierzono odpowiednim jednostkom organizacyjnym:

- Zakres zadań Pionu Prawnego i Zapewnienia Zgodności obejmuje zagadnienia zgodności związanej z wymogami prawnymi i regulacyjnymi w określonych obszarach działalności biznesowej (tzw. conduct of business), w szczególności w zakresie ochrony praw klienta, wdrażania i sprzedaży nowych produktów, przeciwdziałania procederowi prania brudnych pieniędzy, kwestii etycznych, ochrony informacji wrażliwych, ochrony danych osobowych oraz zarządzania konfliktami interesów.
- Zadania w zakresie identyfikacji, interpretacji i upowszechniania wiedzy w Grupie na temat pozostałych wymogów prawnych i regulacyjnych dotyczących Banku jako podmiotu prawnego (tzw. non-conduct of business) powierzono jednostkom posiadającym właściwe kompetencje w tych obszarach:
  - ✓ prawo pracy – Pion Partnerstwa Biznesowego;
  - ✓ podatki i sprawozdawczość – Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej;
  - ✓ normy ostrożnościowe – Pion Zarządzania Ryzykiem.

W lipcu 2017 r. Zarząd Banku przyjął do stosowania nową „Politykę zapewnienia zgodności”, zatwierdzoną także przez Radę Nadzorczą. W ramach realizacji ww. polityki Obszar Zapewnienia Zgodności i Departament Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy, które w strukturach Pionu Prawnego i Zapewnienia Zgodności tworzą Komórkę ds. Zapewnienia Zgodności, otrzymały niezbędne uprawnienia do efektywnego wspierania kierownictwa w procesie zarządzania ryzykiem braku zgodności i raportowania do Komitetu Zarządzania Ryzykiem oraz Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej. Ww. komitety nadzorują realizację obowiązków regulacyjnych, zatwierdzają zasady kontroli wewnętrznej i ramy funkcjonowania polityki zapewnienia zgodności oraz dbają o to, aby Komórka ds. Zapewnienia Zgodności była niezależna od jednostek biznesowych i posiadała odpowiednie zasoby. Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności przeprowadza okresowo przegląd najistotniejszych zagadnień związanych z ryzykiem braku zgodności, identyfikowanych przez Komórkę ds. Zapewnienia Zgodności poprzez monitoring testowy zgodności, monitoring nowych produktów oraz transakcji własnych instrumentami finansowymi pracowników, informacje o aktywności regulatorów rynku, przegląd nadchodzących inicjatyw legislacyjnych, przegląd kwestii z zakresu przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy, kwestii etycznych i skarg klientów.

Komórka ds. Zapewnienia Zgodności realizuje swoje zadanie w szczególności poprzez:

- niezależną identyfikację, monitorowanie i ocenę ryzyka braku zgodności, na które narażony jest Bank oraz Grupa (ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących wprowadzania nowych produktów i usług, ochrony informacji poufnej, konfliktów interesów i transakcji własnych pracowników na rynkach papierów wartościowych);
- przeciwdziałanie wykorzystaniu systemu finansowego w celu prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu;
- doradzanie i raportowanie Komitetowi Zarządzania Ryzykiem, Zarządowi Banku oraz Komitetowi Audytu i Zapewnienia Zgodności w zakresie efektywności procesów związanych z zapewnieniem zgodności z przepisami prawa i wymogami regulacyjnymi;
- komunikowanie polityk i procedur oraz przekazywanie wskazówek kierownictwu i pracownikom w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności;
- koordynację kontaktów z regulatorami rynku (KNF, UOKiK, GIIF, GIODO);
- koordynację procesu akceptacji nowych produktów;
- wsparcie i koordynację procesów zgodności w zakresie modelu sprzedaży produktów inwestycyjnych i Dyrektywy MiFID;
- utrwalanie zasad etycznego prowadzenia biznesu;
- współpraca z jednostkami ds. zapewnienia zgodności w Grupie Kapitałowej Banku oraz Grupie Banco Santander S.A.

Ponadto Komórka ds. Zapewnienia Zgodności aktywnie współpracuje z Obszarem Komunikacji, Marketingu i Zarządzania Jakością w zakresie monitorowania ryzyka reputacyjnego oraz koordynuje działalność specjalistycznych komitetów wspierających procesy zarządzania ryzykiem braku zgodności w poszczególnych obszarach. Są to: Komitet Zapewnienia Zgodności, Lokalny Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów, Lokalny Komitet Sterujący Volcker, Komitet ds. przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu, Komisja Etyki Biznesu.

W 2017 r. Komórka ds. Zapewnienia Zgodności uczestniczyła w pracach mających na celu dostosowywanie Banku do wymogów Rozporządzenia Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 6 marca 2017 w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, Rekomendacji H dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach (wydanej przez Komisję Nadzoru Finansowego w kwietniu 2017 r.), polityki wynagrodzeń oraz sposobu szacowania kapitału wewnętrznego.

## 6. Zarządzanie ryzykiem reputacji

Ryzyko reputacji jest definiowane jako ryzyko wynikające z negatywnego odbioru wizerunku Banku i innych podmiotów należących do Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. przez klientów, kontrahentów, akcjonariuszy, inwestorów lub regulatorów.

Potencjalnymi źródłami ryzyka są zdarzenia wewnętrzne o charakterze operacyjnym oraz zdarzenia zewnętrzne, takie jak negatywne publikacje w mediach, upowszechnianie negatywnych opinii klientów np. w sieci internetowej, na portalach społecznościowych oraz w innych środkach przekazu, a także skargi i roszczenia klientów. Mogą one dotyczyć bezpośrednio Grupy Kapitałowej i oferowanych przez nią produktów, jak również akcjonariuszy Banku oraz całego sektora bankowego i finansowego (w skali krajowej i międzynarodowej).

Ryzyko reputacji generują również skargi i roszczenia klientów związane z procesem oferowania produktów bankowych, w tym wynikające z braku dostatecznej (pełnej, prawdziwej, rzetelnej, niewprowadzającej w błąd) informacji o produktach oraz powiązanych z nimi ryzyku, ze złożoności produktów, niewłaściwych praktyk sprzedażowych i utraty kapitału.

Właścicielami ryzyka utraty reputacji są Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu oraz Obszar Zapewnienia Zgodności.

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

Kluczowymi mechanizmami ograniczającymi ryzyko reputacji są:

- polityka informacyjna Banku Zachodniego WBK S.A.;
- monitoring mediów lokalnych, ogólnopolskich, a także niektórych mediów zagranicznych;
- codzienny monitoring wzmianek na temat banku pojawiających się w mediach społecznościowych, w szczególności Facebook i Twitter;
- analizowanie przez Biuro Prasowe informacji mających wpływ na wizerunek Banku;
- reagowanie na informacje stwarzające ryzyko pogorszenia odbioru społecznego wizerunku Banku;
- bieżące informowanie dziennikarzy mediów ogólnopolskich i lokalnych o nowych produktach oraz zmianach warunków dotychczasowych produktów;
- badanie satysfakcji klientów;
- rekomendacje i działania wynikające z analizy reklamacji – działania profilaktyczne;
- przygotowywanie i kontrola przez odpowiednie merytoryczne jednostki Banku Zachodniego WBK S.A. wszystkich ważnych komunikatów i raportów dla akcjonariuszy, Komisji Nadzoru Finansowego, Giełdy Papierów Wartościowych S.A. oraz ich terminowa publikacja;
- opiniowanie konstrukcji nowych produktów lub ich zmian pod kątem zgodności z wymogami prawa oraz wytycznymi regulatorów rynku, a także powiązanych z nimi regulacji prawnych i procedur, jak również komunikacji, materiałów reklamowych i inicjatyw kierowanych do klientów typu promocje i konkursy, materiałów szkoleniowych dla sprzedawców w aspekcie etycznego prowadzenia biznesu;
- udział w procesie rozpatrywania ważniejszych reklamacji klientów,
- nadzór nad procesem kontroli posprzedażowej dot. produktów inwestycyjnych;
- badania typu „tajemniczy klient” (mystery shopping) realizowane dla produktów inwestycyjnych;
- cykliczny monitoring ryzyka reputacyjnego w odniesieniu do produktów znajdujących się w ofercie Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. poprzez analizę skarg składanych przez klientów, wielkości sprzedaży, liczby klientów, stopy zwrotu.

## 7. Zarządzanie kapitałem

Celem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. jest utrzymywanie kapitału na poziomie adekwatnym do rodzaju i skali prowadzonej działalności oraz ponoszonego ryzyka. Wielkość funduszy własnych wymaganych do zapewnienia bezpiecznej działalności Banku oraz wymogów kapitałowych na nieoczekiwane straty wyznaczany jest zgodnie z przepisami tzw. pakietu CRD IV/CRR (złożonego z dyrektywy CDR IV i rozporządzenia CRR), które weszły w życie 1 stycznia 2014 r. decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady Organów Nadzoru (EBA), z uwzględnieniem rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie stosowania opcji narodowych i wyższych wag ryzyka dla ekspozycji zabezpieczonych hipotekami na nieruchomościach.

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

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

Zgodnie ze strategią informacyjną Banku szczegółowe informacje na temat poziomu funduszy własnych oraz wymagań kapitałowych zamieszczone są w Raporcie Rocznym dotyczącym adekwatności kapitałowej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r.

W 2017 r. Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. spełnia wszystkie wymogi nadzorcze w zakresie zarządzania kapitałem.

### Polityka kapitałowa

Zgodnie z przepisami rozporządzenia CRR instytucje zobowiązane są utrzymywać minimalne współczynniki kapitałowe na poziomie:

- 4,5% współczynnika kapitału podstawowego Tier 1,
- 6,0% współczynnika kapitału Tier 1,
- 8,0% całkowitego współczynnika kapitałowego.

Na dzień 31 grudnia 2017 r. minimalne poziomy współczynników kapitałowych, respektujące zalecenia nadzorcze oraz domiary w ramach filaru II, wynosiły:

dla Banku Zachodniego WBK S.A.:

- 11,16% współczynnik kapitału Tier I,
- 14,29% całkowity współczynnik kapitałowy.

dla Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.:

- 11,08% współczynnik kapitału Tier I,
- 14,19% całkowity współczynnik kapitałowy.

Wyżej wymienione minimalne współczynniki kapitałowe uwzględniają zalecenie Komisji Nadzoru Finansowego w sprawie dodatkowego wymogu kapitałowego związanego z portfelem walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych oraz bufor kapitałowy z tytułu zaklasyfikowania Banku Zachodniego WBK S.A. do kategorii innej instytucji o znaczeniu systemowym, a także bufor zabezpieczający.

Zgodnie z decyzjami Komisji Nadzoru Finansowego z 20 listopada i 15 grudnia 2017 r. Bank i Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. utrzymuje fundusze własne na pokrycie dodatkowego wymogu kapitałowego w celu zabezpieczenia ryzyka wynikającego z walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych. Na dzień 31 grudnia 2017 r. bufor ten wynosił 0,54 p.p. ponad wartość łącznego współczynnika kapitałowego dla Banku Zachodniego WBK S.A. i 0,44 p.p. dla Grupy. Bufor składa się co najmniej w 75% z kapitału Tier I oraz co najmniej w 56% z kapitału podstawowego Tier I.

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym zaimplementowała do polskiego prawa regulację Dyrektywy CDR IV m.in. w zakresie utrzymywania przez banki dodatkowych buforów kapitałowych. Od dnia 1 stycznia 2016 r. minimalne współczynniki kapitałowe dla sektora bankowego w Polsce zostały powiększone o 1,25 p.p. w związku z wprowadzeniem bufora zabezpieczającego.

Dnia 4 października 2016 r. na posiedzeniu Komisji Nadzoru Finansowego Bank Zachodni WBK S.A. został zidentyfikowany jako inna instytucja o znaczeniu systemowym, co wiąże się z nałożeniem dodatkowego bufora kapitałowego w wysokości 0,5 p.p. Zgodnie z decyzją Komisji Nadzoru Finansowego z grudnia 2017 r. Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. utrzymała bufor kapitałowy na dotychczasowym poziomie.

Od 1 stycznia 2018 r. Bank Zachodni WBK oraz Grupę Kapitałową obowiązuje bufor ryzyka systemowego w wysokości 300 p.p., natomiast bufor zabezpieczający osiągnie wysokość 1,875 p.p., co wpłynie na minimalne poziomy współczynników.

Więcej informacji na ten temat zawiera nota 4 „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.”

## Kapitał regulacyjny

Wymóg kapitałowy Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK wyznaczany jest zgodnie z częścią trzecią Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniającą rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (CRR), które stanowiło podstawę prawną na dzień sprawozdawczy tj. 31 grudnia 2017 r.

Bank Zachodni WBK S.A. stosuje metodę standardową do wyliczenia wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego. W metodzie tej łączny wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka kredytowego oblicza się jako sumę ekspozycji ważonych ryzykiem pomnożoną przez 8%. Wartość ekspozycji w przypadku aktywów jest równa wartości bilansowej, a w przypadku udzielonych zobowiązań pozabilansowych jest równa ekwiwalentowi bilansowemu ekspozycji. Do wyznaczania ekspozycji ważonych ryzykiem, wagi ryzyka przypisuje się wobec wszystkich ekspozycji zgodnie z przepisami CRR.

### Kalkulacja współczynnika kapitałowego dla Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. i Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r.

		w mln zł	
Grupa Kapitałowa BZ WBK S.A. (z uwzględnieniem SCB S.A.)		31.12.2017	31.12.2016
<b>I</b>	<b>Wymóg kapitałowy ogółem (Ia+Ib+Ic+Id), w tym:</b>	<b>9 520,3</b>	<b>8 816,6</b>
Ia	- z tytułu ryzyka kredytowego	8 361,5	7 713,6
Ib	- z tytułu ryzyka rynkowego	107,8	93,3
Ic	- z tytułu ryzyka rozliczenia -dostawy/kontrahenta	42,4	42,7
Id	- z tytułu ryzyka operacyjnego	1 008,6	967,0
II	Ogółem kapitały i fundusze <sup>1)</sup>	22 314,6	19 179,7
III	Pomniejszenia	2 454,1	2 594,9
<b>IV</b>	<b>Kapitały i fundusze po pomniejszeniach (II-III)</b>	<b>19 860,5</b>	<b>16 584,8</b>
<b>V</b>	<b>Współczynnik kapitałowy [IV/(I*12.5)]</b>	<b>16,69%</b>	<b>15,05%</b>
<b>VI</b>	<b>Współczynnik Tier 1</b>	<b>15,28%</b>	<b>14,56%</b>

		w mln zł	
Bank Zachodni WBK S.A.		31.12.2017	31.12.2016
<b>I</b>	<b>Wymóg kapitałowy ogółem (Ia+Ib+Ic+Id), w tym:</b>	<b>7 542,3</b>	<b>7 068,6</b>
Ia	- z tytułu ryzyka kredytowego i ryzyka kredytowego kontrahenta	6 606,7	6 183,4
Ib	- z tytułu ryzyka rynkowego	120,6	103,6
Ic	- z tytułu ryzyka korekty wyceny kredytowej	38,3	41,2
Id	- z tytułu ryzyka operacyjnego	776,6	740,4
II	Ogółem kapitały i fundusze <sup>1)</sup>	20 931,0	18 078,7
III	Pomniejszenia	3 067,6	3 481,8
<b>IV</b>	<b>Kapitały i fundusze po pomniejszeniach (II-III)</b>	<b>17 863,4</b>	<b>14 596,9</b>
<b>V</b>	<b>Współczynnik kapitałowy [IV/(I*12.5)]</b>	<b>18,95%</b>	<b>16,52%</b>
<b>VI</b>	<b>Współczynnik Tier 1</b>	<b>17,37%</b>	<b>16,08%</b>

<sup>1)</sup> Dnia 30 września 2017 Bank – za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 11.09.2017 r. – włączył do funduszy własnych część zysku bieżącego za okres od 01.01.2017 r. do 30.06.2017 r. w kwocie 519 865 tys. zł.

## Wartości współczynnika kapitałowego dla Santander Consumer Bank S.A. na dzień 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r.

Santander Consumer Bank S.A.		31.12.2017	31.12.2016
I	Współczynnik kapitałowy	17,19%	16,22%
II	Współczynnik Tier 1	17,19%	16,22%

## Kapitał wewnętrzny

Niezależnie od regulacyjnych metod pomiaru wymogów kapitałowych, Grupa Kapitałowa Banku Zachodniego WBK S.A. przeprowadza niezależną ocenę bieżącej oraz przyszłej adekwatności kapitałowej w ramach procesu wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej (proces ICAAP). Celem tego procesu jest zapewnienie, że utrzymywany poziom funduszy własnych oraz ich charakter gwarantują wypłacalność oraz stabilność działalności Banku i Grupy.

Ocena adekwatności kapitałowej jest jednym z kluczowych elementów strategii Grupy, procesu ustalania akceptowalnego poziomu ryzyka, jak i procesu planowania.

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

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

Grupa dokonuje wewnętrznej oceny potrzeb kapitałowych również w warunkach skrajnych, uwzględniających różne scenariusze.

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

Przeгляд i ocena dokonywana jest w ramach funkcjonujących w Grupie komitetów zarządzania ryzykiem w tym m.in. Komitetu Kapitałowego oraz Panelu Modeli i Metodologii funkcjonującego w ramach Forum Zarządzania Ryzykiem.

## Zobowiązania podporządkowane

W ramach realizacji strategii podwyższania kapitału uzupełniającego Tier 2 w dniu 2 grudnia 2016 r. Bank Zachodni WBK S.A. wyemitował obligacje własne o wartości 120 mln euro, które zaliczył do ww. kapitałów na podstawie decyzji KNF z dnia 24 lutego 2017 r.

W dniu 22 maja 2017 r. Bank dokonał kolejnej emisji obligacji podporządkowanych o wartości nominalnej 137,1 mln euro i otrzymał zgodę na zaliczenie jej do kapitału Tier II decyzją KNF z dnia 19 października 2017 r.

W okresie porównywalnym Bank dokonał zmiany warunków emisji podporządkowanych obligacji imiennych z dnia 5 sierpnia 2010 r. (m.in. wydłużenie terminu zapadalności do dnia 5 sierpnia 2025 roku), które objął Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, i otrzymał zgodę Komisji Nadzoru Finansowego (decyzja z dnia 18 maja 2016 r.) na zaliczenie ww. emisji do kapitału uzupełniającego Tier 2 w kwocie 100 mln euro.

Informacje na temat zobowiązań podporządkowanych znajdują się w nocie 33 „Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 r.”.

# XI. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2017 r.

## 1. Podstawy prawne

Obowiązujący w Banku Zachodnim WBK S.A. ład korporacyjny wynika z przepisów prawa (w szczególności Kodeksu spółek handlowych, Prawa bankowego i przepisów regulujących funkcjonowanie rynku kapitałowego) oraz zaleceń zawartych w dokumentach: „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW” oraz „Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych”.

Niniejsze „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2017 r.” zostało sporządzone zgodnie z § 91 ust. 5 pkt 4 „Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Unii Europejskiej”.

## 2. Obowiązujący zbiór zasad ładu korporacyjnego

### Dobre praktyki spółek notowanych na GPW

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. podlegał zasadom ładu korporacyjnego oraz regułom postępowania w relacjach między spółkami giełdowymi a otoczeniem rynkowym, które zostały zebrane w dokumencie „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016”, stanowiącym załącznik do Uchwały nr 26/1413/2015 Rady Giełdy z dnia 13 października 2015 r.

Ww. wersja dobrych praktyk obowiązuje spółki giełdowe od dnia 1 stycznia 2016 r., a w Banku Zachodnim WBK S.A. została przyjęta do stosowania na podstawie decyzji Zarządu Banku (uchwała nr 160/2015 z dnia 2 grudnia 2015 r.), a następnie zatwierdzona przez Radę Nadzorczą (uchwała nr 61/2015 z dnia 16 grudnia 2015 r.). Pełny tekst dokumentu dostępny jest na stronie internetowej Giełdy (<http://www.gpw.pl>) w sekcji „Spółki”/„Dobre praktyki” oraz na stronie internetowej Banku (<http://www.bzwbk.pl>) w sekcji „Relacje inwestorskie”/„Ład korporacyjny”.

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

### Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych

Dodatkowo Bank Zachodni WBK S.A. podlega „Zasadom ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych” wydanym przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF) w dniu 22 lipca 2014 r. Dokument ten określa relacje wewnętrzne i zewnętrzne instytucji nadzorowanych, w tym relacje z akcjonariuszami i klientami, ich organizację, funkcjonowanie nadzoru wewnętrznego oraz kluczowych systemów i funkcji wewnętrznych, a także organów statutowych i zasad ich współdziałania. Jego treść dostępna jest na stronie internetowej KNF (<http://www.knf.gov.pl>) w sekcji „Dla rynku”/„Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych” oraz na stronie internetowej Banku (<http://www.bzwbk.pl>) w sekcji „Relacje inwestorskie”/„Ład korporacyjny”.

„Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych” zostały przyjęte do pełnego stosowania w Banku Zachodnim WBK S.A. począwszy od 1 stycznia 2015 r. na mocy uchwały Zarządu Banku nr 116/2014 z dnia 9 października 2014 r. oraz uchwały Rady Nadzorczej nr 58/2014 z dnia 17 grudnia 2014 r. Z uwagi na fakt, iż ww. zbiór wytycznych adresowany jest również do akcjonariuszy, został on przedłożony pod obrady i zatwierdzony przez Walne Zgromadzenie (WZ) Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 23 kwietnia 2015 r.

Celem zapewnienia prawidłowego wykonywania obowiązków nałożonych przez zasady ładu korporacyjnego wyznaczono w Banku jednostki biznesowe odpowiedzialne za realizację poszczególnych zasad zgodnie z przedmiotem działalności oraz stworzono odpowiedni system kontroli.



Od 2016 r. ocena stosowania w Banku Zachodnim WBK S.A. zasad ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych stanowi stały element rocznego Sprawozdania z działalności Rady Nadzorczej i podawana jest do publicznej wiadomości w raporcie bieżącym zawierającym treść uchwał podjętych przez WZ.

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

W 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. przestrzegał wszystkich zasad ładu korporacyjnego zawartych w obowiązującej wersji „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”. W okresie objętym niniejszym raportem nie stwierdzono przypadków odstępstwa od przestrzegania ww. zasad ładu korporacyjnego.

### 4. Papiery wartościowe emitenta

#### Struktura kapitału zakładowego

Poniżej zaprezentowano znaczne pakiety akcji w strukturze własnościowej kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. na 31.12.2017 r. i 31.12.2016 r.

Właściciel akcji	Liczba akcji i głosów na WZ		Udział akcji w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na WZ	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Banco Santander S.A.	68 880 774	68 880 774	69,34%	69,41%
Nationale Nederlanden OFE	nd.	5 110 586	nd.	5,15%
Pozostali	30 452 707	25 243 174	30,66%	25,44%
<b>Razem</b>	<b>99 333 481</b>	<b>99 234 534</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Według danych w dyspozycji Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r. jedynym akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Banku był Banco Santander S.A. z udziałem w wysokości 69,34%. W porównaniu ze stanem z końca 2016 r. udział ten uległ rozwodnieniu w następstwie emisji 98 947 akcji własnych w ramach Programu Motywacyjnego V.

W dniu 7 sierpnia 2017 r. Nationale Nederlanden Otwarty Fundusz Emerytalny sfinalizował sprzedaż części posiadanego pakietu akcji Banku Zachodniego WBK S.A., obniżając swój udział w kapitale zakładowym oraz w ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu spółki do poniżej 5%.

Struktura kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. na 31.12.2017 r. według serii wyemitowanych akcji przedstawia się następująco:

Seria	Emisja	Rodzaj uprzywilejowania akcji	Rodzaj ograniczenia praw do akcji	Liczba akcji	Wartość serii wg ceny nominalnej (w zł)
A	na okaziciela	brak	brak	5 120 000	51 200 000
B	na okaziciela	brak	brak	724 073	7 240 730
C	na okaziciela	brak	brak	22 155 927	221 559 270
D	na okaziciela	brak	brak	1 470 589	14 705 890
E	na okaziciela	brak	brak	980 393	9 803 930
F	na okaziciela	brak	brak	2 500 000	25 000 000
G	na okaziciela	brak	brak	40 009 302	400 093 020
H	na okaziciela	brak	brak	115 729	1 157 290
I	na okaziciela	brak	brak	1 561 618	15 616 180
J	na okaziciela	brak	brak	18 907 458	189 074 580
K	na okaziciela	brak	brak	305 543	3 055 430
L	na okaziciela	brak	brak	5 383 902	53 839 020
M	na okaziciela	brak	brak	98 947	989 470
<b>Suma</b>				<b>99 333 481</b>	<b>993 334 810</b>

## Uprawnienia i ograniczenia dot. papierów wartościowych emitenta

Akcje Banku Zachodniego WBK S.A. są akcjami zwykłymi na okaziciela. Każda z nich daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu. Wartość nominalna jednej akcji wynosi 10 zł. Wszystkie wyemitowane akcje są w pełni opłacone.

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

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

## 5. Organy władzy

### Walne Zgromadzenie

#### Zwyczajne Walne Zgromadzenie zwołane w 2017 r.

W dniu 17 maja 2017 r. odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. (ZWZ), które zatwierdziło przedłożone przez Zarząd i Radę Nadzorczą sprawozdania za 2016 r., udzieliło członkom obu organów absolutorium z wykonania obowiązków w poprzednim roku oraz uchwaliło podział zysku netto za 2016 r. i wypłatę dywidendy z niepodzielonego zysku za 2014 i 2015 r. (szczegóły w rozdz. IX „Relacje Inwestorskie”). ZWZ powołało Radę Nadzorczą na nową kadencję oraz jej przewodniczącego, a także ustaliło wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej. Wyraziło też zgodę na stosowanie wyższego maksymalnego stosunku zmiennych do stałych składników wynagradzania dla osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. W związku z wystąpieniem przesłanek realizacji nagrody przez uczestników Programu Motywacyjnego V, ZWZ podjęło uchwałę w sprawie podwyższenia kapitału zakładowego Banku w drodze emisji akcji zwykłych serii M, pozbawienia dotychczasowych akcjonariuszy prawa poboru ww. akcji oraz podjęcia działań mających na celu wprowadzenie akcji nowej emisji do obrotu na rynku regulowanym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Wprowadzono ponadto nowy trzyletni Program Motywacyjny VI na lata 2017-2019 warunkowo uprawniający jego uczestników do objęcia określonej liczby akcji nowej emisji za cenę równą ich wartości nominalnej. Zatwierdzono też zmiany do statutu Banku w zakresie przedmiotu działalności oraz kapitału zakładowego opisane poniżej w sekcji „Tryb wprowadzania zmian do statutu Banku”.

#### Sposób działania i uprawnienia Walnego Zgromadzenia

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

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

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

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

Przebieg WZ jest transmitowany na żywo przez Internet dla wszystkich zainteresowanych, a także rejestrowany i zamieszczany na stronie internetowej Banku Zachodniego WBK S.A., co umożliwia odtworzenie go w późniejszym terminie.

#### Zasadnicze uprawnienia akcjonariuszy i sposób ich wykonywania

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

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

- Każdy akcjonariusz może żądać przesłania mu listy akcjonariuszy nieodpłatnie pocztą elektroniczną, podając adres, na który powinna zostać wysłana. Akcjonariusz może przeglądać listę akcjonariuszy w lokalu Zarządu Banku oraz żądać odpisu listy za zwrotem kosztów jej sporządzenia.

- Akcjonariusz ma prawo:
  - ✓ żądać wydania odpisu wniosków w sprawach objętych porządkiem obrad w terminie tygodnia przed WZ;
  - ✓ przeglądać księgi protokołów z WZ i żądać wydania poświadczonych przez Zarząd Banku odpisów uchwał;
  - ✓ żądać tajnego głosowania;
  - ✓ zaskarżać uchwały WZ w przypadkach określonych w Kodeksie spółek handlowych;
  - ✓ żądać udzielenia przez Zarząd Banku informacji dotyczących spraw objętych porządkiem obrad WZ w przypadkach i z zastrzeżeniem wyjątków określonych w ustawie Kodeks spółek handlowych;
  - ✓ do głosu (akcja daje prawo do jednego głosu na WZ).
- Akcjonariusz może uczestniczyć w WZ oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocnika. Regulamin WZ przewiduje także możliwość udziału z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

### Tryb wprowadzania zmian do statutu

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

W 2017 r., na podstawie uchwał Walnego Zgromadzenia Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 17 maja 2017 r., dokonano zmian w statucie Banku w zakresie:

- Przedmiotu działalności
  - ✓ Zapis § 7 ust. 2 pkt 6a statutu dotyczący innych czynności wykonywanych przez Bank został dostosowany do zmienionego przepisu art. 6 ust. 1 pkt 6a Prawa bankowego oraz obowiązku wynikającego z art. 136 Ustawy z dnia 5 września 2016 r. o usługach zaufania oraz identyfikacji elektronicznej.
  - ✓ Nowe brzmienie § 54 statutu umożliwiło Bankowi wykonywanie czynności potwierdzania profilu zaufanego ePUAP oraz autoryzację za pomocą środków identyfikacji elektronicznej wykorzystywanych przez Bank w procesie uwierzytelniania zgodnie z Ustawą z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne.
- Kapitału zakładowego:
  - ✓ W § 10 statutu podwyższona została kwota kapitału zakładowego Banku w związku z emisją akcji zwykłych na okaziciela serii M.

Bank uzyskał zezwolenie KNF na wprowadzenie ww. zmian w treści statutu, które w zakresie przedmiotu działalności zostały wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego w dniu 26 lipca 2017 r., a w zakresie podwyższenia kapitału zakładowego w dniu 3 sierpnia 2017 r.

## Rada Nadzorcza

W poniższej tabeli zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r. w porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy.

Funkcja w Radzie Nadzorczej	L.p.	Skład na dzień 31.12.2017	L.p.	Skład na dzień 31.12.2016
Przewodniczący Rady Nadzorczej:	1.	Gerry Byrne	1.	Gerry Byrne
Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej:	2.	José Luis de Mora	2.	José Luis de Mora
	3.	José Manuel Campa	-	-
	4.	José Garcia Cantera	3.	José Garcia Cantera
	5.	Danuta Dąbrowska	4.	Danuta Dąbrowska
	6.	David R. Hexter	5.	David R. Hexter
	7.	Witold Jurcewicz	6.	Witold Jurcewicz
	8.	John Power	7.	John Power
	9.	Jerzy Surma	8.	Jerzy Surma
	10.	Marynika Woroszyńska-Sapieha	9.	Marynika Woroszyńska-Sapieha
	-	-	10.	José Manuel Varela
Członkowie Rady Nadzorczej				

Rada Nadzorcza Banku w składzie obowiązującym na dzień 31 grudnia 2017 r. została powołana na nową kadencję przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy z dnia 17 maja 2017 r. W porównaniu ze składem z dnia 31 grudnia 2016 r. do Rady Nadzorczej dołączył p. José Manuel Campa, natomiast opuścił ją p. José Manuel Varela.

Wykształcenie i kariera zawodowa członków Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. zostały zaprezentowane na stronie internetowej Banku pod adresem: <http://www.bzwbk.pl/relacje-inwestorskie/spolka/rada-nadzorcza/rada-nadzorcza.html> oraz [https://static3.bzwbk.pl/asset/r/a/p/raport-13-2017-Zyciorysy\\_Czlonkow\\_RN\\_78174.pdf](https://static3.bzwbk.pl/asset/r/a/p/raport-13-2017-Zyciorysy_Czlonkow_RN_78174.pdf).

Na dzień 31 grudnia 2017 r. status niezależnego członka Rady Nadzorczej posiadały następujące osoby: p. Danuta Dąbrowska, p. David R. Hexter, p. Witold Jurcewicz, p. Jerzy Surma i p. Marynika Woroszyńska-Sapieha.

W okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2017 r. Rada Nadzorcza Banku odbyła 9 posiedzeń oraz podjęła 96 uchwał. Średnio frekwencja Członków Rady na posiedzeniach wyniosła 94,4%.

### **Zasady działania Rady Nadzorczej**

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

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

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

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

### **Komitety Rady Nadzorczej**

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

W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonują następujące komitety Rady Nadzorczej: Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności, Komitet ds. Ryzyka, Komitet Nominacji i Komitet Wynagrodzeń. Zakres i tryb ich działania określają ich regulaminy wprowadzone odpowiednimi uchwałami Rady Nadzorczej.

Skład poszczególnych Komitetów Rady Nadzorczej prezentuje poniższa tabela.

Funkcja w Radzie Nadzorczej	L.p.	Skład na dzień 31.12.2017	Komitety Rady Nadzorczej na dzień 31.12.2017			
			Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności	Komitet ds. Ryzyka	Komitet ds. Nominacji	Komitet ds. Wynagrodzeń
Przewodniczący Rady Nadzorczej;	1.	Gerry Byrne			●	●
	2.	José Luis de Mora			●	●
Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej	3.	José Manuel Campa		●		
	4.	José Garcia Cantera				
	5.	Danuta Dąbrowska	●		●	●
	6.	David R. Hexter	●	●		
	7.	Witold Jurcewicz	●		●	●
	8.	John Power		●		
	9.	Jerzy Surma	●	●	●	
	10.	Marynika Woroszyńska-Sapieha	●		●	●

● Przewodniczący  
● Członkowie

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

Skład Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności tworzą w większości niezależni Członkowie Rady.

**Komitet ds. Ryzyka** opiniuje całościową bieżącą i przyszłą gotowość Banku do podejmowania ryzyka, bada i recenzuje przygotowaną przez Zarząd strategię zarządzania ryzykiem i jej realizację, wspiera Radę w nadzorowaniu procesu wdrażania strategii zarządzania ryzykiem przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla oraz weryfikuje zgodność polityki Banku w zakresie podejmowania ryzyka z jego strategią i planem finansowym. Komitet weryfikuje, czy ceny pasywów i aktywów oferowanych klientom w pełni uwzględniają model biznesowy Banku i jego strategię w zakresie ryzyka, a w przypadku weryfikacji negatywnej przedstawia Zarządowi propozycje zapewniające adekwatność cen pasywów i aktywów oraz rodzajów ryzyka.

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

**Komitet Nominacji** przygotowuje i przedkłada Radzie Nadzorczej rekomendacje w sprawie powoływania i odwoływania członków Rady Nadzorczej, Zarządu i innych osób pełniących najważniejsze funkcje kierownicze. Kształtuje politykę doboru i oceny kwalifikacji członków Zarządu i Rady Nadzorczej oraz uczestniczy w procesie oceny profili kompetencyjnych kandydatów na członków ww. organów. Analizuje i rekomenduje Radzie Nadzorczej plany sukcesji Zarządu.

**Komitet Wynagrodzeń** nadzoruje i przeprowadza ocenę funkcjonowania systemu wynagrodzeń w Banku, w tym polityki zmiennych składników wynagrodzenia dla osób zajmujących stanowiska kierownicze w Banku. W szczególności Komitet określa politykę wynagrodzeń dla członków Zarządu oraz indywidualne pakiety wynagrodzeń dla każdego z nich, a także przeprowadza coroczne przeglądy wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej. Nadzoruje system premiowania członków Zarządu, a także rozpatruje propozycje programów motywacyjnych i innych form premiowania wprowadzanych w Banku i spółkach zależnych.

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

Roczne sprawozdania z działalności Rady Nadzorczej oraz funkcjonujących w jej ramach komitetów wraz ze sprawozdaniami Rady z badania raportu rocznego Banku i Grupy Kapitałowej, a także oceną działalności Grupy Kapitałowej, w tym systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, wchodzi w skład kompletu materiałów udostępnianych akcjonariuszom przed Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniem Banku Zachodniego WBK S.A., a następnie są publikowane w raportach bieżących informujących rynek o treści uchwał przyjętych przez ten organ.

## Zarząd

Poniżej zaprezentowano skład Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2017 r. wraz z podziałem odpowiedzialności funkcjonalnej członków.

Funkcja w Zarządzie	L.p.	Skład na dzień 31.12.2017	Nadzorowany obszar na dzień 31.12.2017	Funkcja w Zarządzie	L.p.	Skład na dzień 31.12.2016	Nadzorowany obszar na dzień 31.12.2016
Prezes Zarządu:	1.	Michał Gajewski	Jednostki podległe bezpośrednio: Obszar Audytu Wewnętrznego, Obszar Komunikacji, Marketingu i Zarządzania Jakością, Obszar Transformacji Modelu Biznesowego, Biuro Zarządu i Rady Nadzorczej, Biuro Transformacji Strategicznej	Prezes Zarządu:	1.	Michał Gajewski	Jednostki podległe bezpośrednio: Obszar Audytu Wewnętrznego, Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu, Obszar Transformacji Modelu Biznesowego, Biuro Zarządu i Rady Nadzorczej, Biuro Transformacji Strategicznej Pion Partnerstwa Biznesowego
Wiceprezisi Zarządu:	2.	Andrzej Burliga	Pion Zarządzania Ryzykiem, Obszar Business Intelligence	Członkowie Zarządu:	2.	Andrzej Burliga	Pion Zarządzania Ryzykiem
	3.	Michael McCarthy	Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej		3.	Michael McCarthy	Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej
	4.	Juan de Porras Aguirre	Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej		4.	Juan de Porras Aguirre	Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej
	5.	Mirosław Skiba	Program Wealth Management		5.	Mirosław Skiba	Pion Bankowości Detalicznej
	6.	Feliks Szyszkowiak	Pion Transformacji Cyfrowej		6.	Feliks Szyszkowiak	Pion Transformacji Cyfrowej
Członkowie Zarządu:	7.	Artur Chodacki	Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw	7.	Artur Chodacki	Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw	
	8.	Maciej Reluga	Pion Zarządzania Finansami	8.	Eamonn Crowley	Pion Zarządzania Finansami	
	9.	Carlos Polaino Izquierdo	Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej	9.	Carlos Polaino Izquierdo	Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej	
	10.	Marcin Prell	Pion Prawny i Zapewnienia Zgodności, Specjalistyczna Jednostka Organizacyjna ds. Ochrony Informacji Niejawnych	10.	Marcin Prell	Pion Prawny i Zapewnienia Zgodności, Specjalistyczna Jednostka Organizacyjna ds. Ochrony Informacji Niejawnych	
	11.	Arkadiusz Przybył	Pion Bankowości Detalicznej	-	-	-	
	12.	Dorota Strojowska	Pion Partnerstwa Biznesowego	-	-	-	

W okresie od 31 grudnia 2016 r. do 31 grudnia 2017 r. w składzie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. wystąpiły następujące zmiany:

- W dniu 16 lutego 2017 r. p. Eamonn Crowley złożył rezygnację z funkcji członka Zarządu Banku ze skutkiem natychmiastowym. W tym samym dniu Rada Nadzorcza Banku powołała Pana Macieja Relugę na członka Zarządu Banku ze skutkiem na dzień 16 lutego 2017 r.
- W dniu 1 kwietnia 2017 r. – wraz z wygaśnięciem zobowiązań wynikających z poprzedniego zatrudnienia – p. Dorota Strojowska objęła funkcję członka Zarządu, na którą została nominowana w dniu 14 grudnia 2016 r. Do tego czasu nadzór nad Pionem Partnerstwa Biznesowego sprawował p. Michał Gajewski, prezes Zarządu Banku.
- W dniu 10 marca 2017 r. Rada Nadzorcza Banku rozszerzyła skład Zarządu o p. Arkadiusza Przybyła oraz powołała wiceprezesów Zarządu Banku spośród dotychczasowych członków Zarządu: p. Andrzeja Burligę, p. Michaela McCarthy, p. Juana de Porras Aguirre, p. Mirosława Skibę i p. Feliksa Szyszkowiaka. Nowo powołany członek Zarządu – P. Arkadiusz Przybył – zarządzał początkowo Obszarem Dystrybucji Detalicznej, a w październiku 2017 r. stanął na czele Pionu Bankowości Detalicznej. Dotychczasowy szef Pionu Bankowości Detalicznej, p. wiceprezes Mirosław Skiba, objął nadzór nad Programem Wealth Management, w tym nad Departamentem Bankowości Prywatnej.



Poniżej zaprezentowano wykształcenie oraz główne obszary doświadczenia zawodowego członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A.

Funkcja w Zarządzie	L.p.	Skład na dzień 31.12.2017	Wykształcenie kierunkowe	Główny profil doświadczenia zawodowego
Prezes Zarządu:	1.	Michał Gajewski	studia prawnicze, aplikacja radcowska, studia specjalistyczne	Bankowość
	2.	Andrzej Burliga	studia uniwersyteckie z zakresu matematyki, programy i studia specjalistyczne	Bankowość
Wiceprezisi Zarządu:	3.	Michael McCarthy	dyplom MBA	Bankowość, usługi finansowe
	4.	Juan de Porras Aguirre	studia prawnicze, dyplom MBA, studia specjalistyczne	Bankowość
	5.	Mirosław Skiba	studia politechniczne, studia specjalistyczne	Bankowość
	6.	Feliks Szyszkowiak	studia politechniczne i ekonomiczne, studia specjalistyczne	Bankowość
Członkowie Zarządu:	7.	Artur Chodacki	studia uniwersyteckie z zakresu finansów i bankowości oraz filologii angielskiej	Bankowość
	8.	Maciej Reluga	studia uniwersyteckie z zakresu ekonomii, programy i studia specjalistyczne	Bankowość
	9.	Carlos Polaino Izquierdo	studia uniwersyteckie z zakresu zarządzania biznesem	Bankowość, usługi konsultacyjne
	10.	Marcin Prell	studia prawnicze, programy i studia specjalistyczne	Bankowość
	11.	Arkadiusz Przybył	studia uniwersyteckie z zakresu zarządzania i marketingu oraz finansów i bankowości, studia specjalistyczne	Bankowość, usługi konsultacyjne
	12.	Dorota Strojowska	filologiczne studia uniwersyteckie, programy i studia specjalistyczne	Bankowość

Szczegółowe informacje nt. wykształcenia i kariery zawodowej członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. dostępne są na stronie internetowej Banku pod adresem: <http://www.bzwbk.pl/relacje-inwestorskie/spolka/zarząd/zarząd-banku-bz-wbk-sa.html>.

## Zasady powoływania i odwoływania osób zarządzających

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

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

## Uprawnienia osób zarządzających

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

Zarząd Banku podejmuje decyzje o zaciągnięciu zobowiązań lub rozporządzeniu aktywami, których łączna wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5% funduszy własnych. Może też – w drodze uchwały – upoważnić do podejmowania takich decyzji komitety Banku lub inne osoby. Członkowie Zarządu prowadzą sprawy spółki wspólnie, 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 w 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 Kredytowy, Komitet Rezerw, Komitet Restrukturyzacji, Forum Zarządzania Ryzykiem, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Kredytów Detalicznych, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Kredytów MŚP, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Kredytów Biznesowych i Korporacyjnych, Komitet ds. Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO), Komitet Kapitałowy, Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCO), Komitet ds. Ryzyka Cyberbezpieczeństwa, Komitet ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych DWG, Komitet ds. Zarządzania Wartością Klienta, Komitet ds. Doradztwa Inwestycyjnego, Komitet Sterujący ds. Rozwoju Bankowości Elektronicznej, Komitet CRM, Komitet Rozliczeniowy, Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy oraz Finansowaniu Terroryzmu, Komitet ds. Zapewnienia Zgodności, Forum Marketingowe, Lokalny Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów, Komitet Transformacji, Komitet Zarządzania Sytuacjami Nadzwyczajnymi, Komitet Zarządzania Informacją, Komitet ds. Ujawnień oraz Komitet ds. Odpowiedzialnego Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju.

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

## Zasady działania Zarządu

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

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

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

## Wynagrodzenie personelu nadzorczego i zarządczego

### Wynagrodzenie Rady Nadzorczej

Na dzień 31 grudnia 2017 r. obowiązywały zasady wynagradzania Rady Nadzorczej przyjęte uchwałą nr 41 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 17 maja 2017 r. Ustalono je z uwzględnieniem wytycznych europejskich, najnowszych przepisów krajowych, zasad ładu korporacyjnego dla podmiotów nadzorowanych oraz Polityki wynagradzania Członków Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. Czterem członkom Rady Nadzorczej nie przyznano wynagrodzenia. Są to panowie: Gerry Byrne, José Manuel Campa, José Garcia Cantera i José Luis de Mora.

Poniższa tabela prezentuje wynagrodzenie otrzymane przez Członków Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. w 2016 r. i 2017 r. z tytułu pełnionych przez nich funkcji nadzorczych.

Imię i nazwisko	Stanowisko	2017 <sup>2)</sup>		2016	
		za okres	Kwota (w tys. zł)	za okres	Kwota (w tys. zł)
Gerry Byrne <sup>1)</sup>	Przewodniczący	01.01.2017-31.12.2017	-	01.01.2016-31.12.2016	-
José Luis de Mora <sup>1)</sup>	Zastępca Przewodniczącego Rady	01.01.2017-31.12.2017	-	01.01.2016-31.12.2016	-
José Manuel Campa <sup>1)</sup>	Członek Rady	17.05.2017-31.12.2017	-		
José Garcia Cantera <sup>1)</sup>	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	-	01.01.2016-31.12.2016	-
Danuta Dąbrowska	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	234	01.01.2016-31.12.2016	244
David Hexter	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	263	01.01.2016-31.12.2016	275
Witold Jurcewicz	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	240	01.01.2016-31.12.2016	247
John Power	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	272	01.01.2016-31.12.2016	303
Jerzy Surma	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	244	01.01.2016-31.12.2016	256
Marynika Woroszyńska-Sapieha	Członek Rady	01.01.2017-31.12.2017	214	01.01.2016-31.12.2016	194
José Manuel Varela	Członek Rady	01.01.2017-17.05.2017	89	01.01.2016-31.12.2016	193

1) Panowie: Gerry Byrne, José Manuel Campa, José Garcia Cantera i José Luis de Mora nie pobierali wynagrodzenia z tytułu funkcji pełnionych w Radzie Nadzorczej.

2) Zmiany powstałe w składzie Rady Nadzorczej w 2017 r. zostały opisane powyżej w sekcji „Rada Nadzorcza” w części 5 „Organy władzy”.

Pan John Power otrzymał dodatkowo wynagrodzenie w wysokości 84,0 tys. zł za sprawowanie w imieniu Rady Nadzorczej indywidualnego nadzoru nad procesem przejęcia przez Bank Zachodni WBK S.A. wydzielonej części Deutsche Bank Polska S.A. oraz wynagrodzenie w wysokości 28,7 tys. zł (35 tys. zł w 2016 r.) z tytułu funkcji pełnionej w Radzie Nadzorczej spółki zależnej Banku.

Poza p. Johnem Powerem żaden członek Rady Nadzorczej nie zasiadał w organach spółek zależnych lub stowarzyszonych Banku Zachodniego WBK S.A.

## Wynagrodzenie Członków Zarządu

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

Członkowie Zarządu zawarli z Bankiem Zachodnim WBK S.A. umowy o pracę na okres obejmujący bieżącą kadencję. Warunki umów dostosowane zostały do aktualnie obowiązujących przepisów prawa oraz regulacji wewnętrznych, z uwzględnieniem Polityki wynagradzania Członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Polityki wynagrodzeń Grupy Banku Zachodniego WBK S.A.

Członkowie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. zawarli ponadto umowy o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy z Bankiem Zachodnim WBK S.A.

W przypadku wygaśnięcia mandatu członka Zarządu z powodu odwołania ze składu Zarządu lub niepowołania w skład Zarządu na nową kadencję, członkom Zarządu przysługuje jednorazowa odprawa. Odprawa nie przysługuje w przypadku przyjęcia propozycji dalszego zatrudnienia w strukturach Banku, odwołania z przyczyn rażącego naruszenia obowiązków, rezygnacji z pełnienia funkcji członka Zarządu lub nieudzielenia członkowi Zarządu absolutorium z wykonania przez niego obowiązków.

### Zmiany w przepisach wewnętrznych regulujących wynagrodzenie osób zarządzających

Wraz z przyjęciem – z dniem 20 kwietnia 2017 r. – „Polityki wynagrodzeń Grupy Banku Zachodniego WBK S.A.”, obejmującej zapisy dotyczące członków Zarządu oraz zidentyfikowanych pracowników Grupy (osoby mające istotny wpływ na profil ryzyka Grupy), uchylona została „Polityka wynagradzania osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie Banku Zachodniego WBK” oraz „Polityka zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie Banku Zachodniego WBK”.

### Wynagrodzenie stałe

Zgodnie ze statutem Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Polityką wynagrodzeń Grupy Banku Zachodniego WBK S.A. wynagrodzenie dla Prezesa i członków Zarządu ustalane jest przez Radę Nadzorczą z uwzględnieniem rekomendacji Komitetu Wynagrodzeń. Komitet ten określa Politykę wynagrodzeń dla członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. oraz indywidualne warunki w ramach pakietów wynagrodzeń dla każdego członka Zarządu.

Poniższa tabela prezentuje łączne wynagrodzenie oraz wszelkie dodatkowe korzyści wypłacone w 2016 r. i 2017 r. członkom Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. z tytułu funkcji sprawowanych w organie zarządzającym Banku.

Imię i nazwisko	Stanowisko	2017 <sup>1)</sup>			2016 <sup>2)</sup>		
		Okres	Wynagrodzenie (w tys. zł)	Dodatkowe korzyści <sup>3)</sup> (w tys. zł)	Okres	Wynagrodzenie (w tys. zł)	Dodatkowe korzyści <sup>3)</sup> (w tys. zł)
Michał Gajewski	Prezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 931	92	29.11.2016-31.12.2016	176	6
Andrzej Burliga	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 012	92	01.01.2016-31.12.2016	1 012	95
Artur Chodacki	Członek Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	716	93	22.06.2016-31.12.2016	316	29
Eamonn Crowley	Członek Zarządu	01.01.2017-16.02.2017	167	3	01.01.2016-31.12.2016	1 004	9
Beata Daszyńska-Muzyczka	Członek Zarządu				01.01.2016-31.10.2016	637	126
Michael McCarthy	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 162	23	01.01.2016-31.12.2016	1 161	21
Carlos Polaino Izquierdo	Członek Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 347	246	01.01.2016-31.12.2016	1 319	226
Juan de Porras Aguirre	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 222	99	01.01.2016-31.12.2016	1 221	55
Marcin Prell	Członek Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	912	93	01.01.2016-31.12.2016	912	94
Arkadiusz Przybył	Członek Zarządu	10.03.2017-31.12.2017	978	69			
Maciej Reluga	Członek Zarządu	16.02.2017-31.12.2017	631	71			
Mirosław Skiba	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 032	93	01.01.2016-31.12.2016	1 032	93
Dorota Strojowska	Członek Zarządu	01.04.2017-31.12.2017	632	69			
Feliks Szyszkowiak	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 032	93	01.01.2016-31.12.2016	1 032	94
Paweł Wieczorek	Członek Zarządu				01.01.2016-20.06.2016	339	44

1) Zmiany powstałe w składzie Zarządu w 2017 r. zostały opisane powyżej w części 5 „Organy władzy” w sekcji „Zarząd”.

2) Zmiany powstałe w Zarządzie BZ WBK S.A. w 2016 r. są efektem rezygnacji p. Pawła Wieczorka i p. Beaty Daszyńskiej-Muzyczki z funkcji członka Zarządu BZ WBK S.A. ze skutkiem odpowiednio: od 20 czerwca 2016 r. i 31 października 2016 r.

3) Dodatkowe korzyści dla poszczególnych Członków Zarządu obejmują m.in. ubezpieczenia na życie bez opcji emerytalnej, a w przypadku Panów Juana de Porras Aguirre i Carlosa Polaino Izquierdo również ubezpieczenia medyczne, koszty zakwaterowania, podróży i opłat szkolnych.

W 2017 r. członkom Zarządu wypłacony został ekwiwalent z tytułu niewykorzystanych urlopów wypoczynkowych w kwocie 124,7 tys. zł. Analogiczny ekwiwalent w 2016 r. wyniósł 199,0 tys. zł.

W obu analizowanych okresach żaden z Członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. nie pobierał wynagrodzenia z tytułu funkcji pełnionych w organach jednostek zależnych i stowarzyszonych.

W 2016 r. p. Paweł Wieczorek i p. Beata Daszyńska-Muzyczka otrzymali dodatkowe wynagrodzenie z tytułu rozwiązania kontraktu i zakazu konkurencji w kwotach odpowiednio: 708,0 tys. zł i 384,0 tys. zł.

## Wypłacone nagrody

Zasady ustalania wysokości zmiennych składników wynagrodzenia dla członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. i pracowników ze statusem osoby zidentyfikowanej zostały zdefiniowane w „Polityce wynagrodzeń Grupy Banku Zachodniego WBK S.A.”, która z dniem 20 kwietnia 2017 r. zastąpiła dotychczas obowiązującą „Politykę zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w Grupie Banku Zachodniego WBK”. Zasady te poddawane są regularnym (przynajmniej corocznym) przeglądom dokonywanym przez Komitet Wynagrodzeń Rady Nadzorczej.

Wypłata wynagrodzenia zmiennego dla Członków Zarządu następuje raz w roku po zakończeniu okresu rozliczeniowego i ogłoszeniu wyników Banku. Wynagrodzenie zmienne przyznawane jest na podstawie regulaminu premiowego dla członków Zarządu (przyjętego uchwałą Rady Nadzorczej), który określa warunki ustalania premii i puli premiowej w powiązaniu z poziomem realizacji celów indywidualnych, jednostki organizacyjnej i Banku zgodnie z planem biznesowym i finansowym. Ocena wyników, obejmująca kryteria finansowe i niefinansowe, odbywa się za okres co najmniej trzech lat, co umożliwia uwzględnienie cyklu koniunkturalnego Banku i ryzyka związanego z jego działalnością gospodarczą.

Całkowita suma wynagrodzenia zmiennego przyznanego za dany rok kalendarzowy członkom Zarządu i osobom zidentyfikowanym nie może przekroczyć 100% wynagrodzenia stałego przyznanego za dany rok kalendarzowy. W nadzwyczajnych przypadkach limit ten może zostać podwyższony do maksymalnego poziomu 200% wynagrodzenia stałego pod warunkiem uzyskania zgody Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku.

Wynagrodzenie zmienne – przyznane na podstawie regulaminu premiowego – wypłacane jest w gotówce lub w formie akcji fantomowych, przy czym wynagrodzenie w formie akcji fantomowych nie może być niższe niż 50% całkowitej wartości wypłaty wynagrodzenia zmiennego. Nie mniej niż 40% wartości wynagrodzenia zmiennego jest warunkowa i odraczana na okres 3 lat, a jego wypłata następuje w trakcie okresu odroczenia w równych rocznych ratach płatnych z dołu, uzależnionych od efektów pracy danej osoby w okresie podlegającym ocenie oraz od wartości akcji fantomowych.

Poniższa tabela prezentuje nagrody wypłacone Członkom Zarządu Banku w 2017 r. i w 2016 r.

w tys. zł

Imię i nazwisko	Stanowisko	2017 <sup>1)</sup>		2016 <sup>2)</sup>	
		Okres	Nagrody wypłacone (w tys. zł)	Okres	Nagrody wypłacone (w tys. zł)
Michał Gajewski	Prezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	-	29.11.2016-31.12.2016	-
Andrzej Burliga	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 049	01.01.2016-31.12.2016	888
Artur Chodacki	Członek Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	198	22.06.2016-31.12.2016	-
Eamonn Crowley	Członek Zarządu	01.01.2017-16.02.2017	930	01.01.2016-31.12.2016	843
Beata Daszyńska-Muzyczka	Członek Zarządu			01.01.2016-31.10.2016	200
Michael McCarthy	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 077	01.01.2016-31.12.2016	874
Carlos Polaino Izquierdo	Członek Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	635	01.01.2016-31.12.2016	243
Juan de Porras Aguirre	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 291	01.01.2016-31.12.2016	1 047
Marcin Prell	Członek Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	849	01.01.2016-31.12.2016	707
Arkadiusz Przybył	Członek Zarządu	10.03.2017-31.12.2017	-		
Maciej Reluga	Członek Zarządu	16.02.2017-31.12.2017	-		
Miroslaw Skiba	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 074	01.01.2016-31.12.2016	955
Dorota Strojowska	Członek Zarządu	01.04.2017-31.12.2017	-		
Feliks Szyzkowski	Wiceprezes Zarządu	01.01.2017-31.12.2017	1 083	01.01.2016-31.12.2016	953
Paweł Wieczorek	Członek Zarządu			01.01.2016-20.06.2016	200

- 1) Nagrody wypłacone w 2017 r. obejmują część nagrody należnej odpowiednio za lata 2016, 2015 i 2014, której wypłata była warunkowa i została odroczona w czasie.  
2) Nagrody wypłacone w 2016 r. obejmują część nagrody należnej odpowiednio za lata 2015, 2014 i 2013, której wypłata była warunkowa i została odroczona w czasie.

Zgodnie z obowiązującym w Banku systemem wynagrodzeń, w przypadku spełnienia określonych kryteriów, Członkom Zarządu Banku może warunkowo przysługiwać premia za 2017 r., która byłaby wypłacona częściowo w 2018 r. i częściowo w kolejnych latach. Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania finansowego decyzja w tym zakresie nie została jeszcze podjęta przez Radę Nadzorczą Banku.

### Program motywacyjny „Akcje za wyniki”

ZWZ Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 17 maja 2017 r. uruchomiło szóstą edycję trzyletniego programu motywacyjnego (Program Motywacyjny VI) dla pracowników Banku oraz spółek zależnych istotnie przyczyniających się do wzrostu wartości organizacji. Główny cel tego programu to utrzymanie najlepszej kadry menedżerskiej i skuteczne jej motywowanie.

Program obejmuje wszystkich członków Zarządu Banku oraz wskazanych przez Zarząd i zaakceptowanych przez Radę Nadzorczą kluczowych pracowników Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w łącznej liczbie nie większej niż 250 osób. Wśród uczestników wyróżniono grupę osób mających istotny wpływ na profil ryzyka Banku (uczestnicy zidentyfikowani), w stosunku do których zasady przyznawania nagrody uregulowane zostały odmiennie. Celem realizacji uprawnień wynikających z Programu, Bank wyemituje do 250 000 akcji motywacyjnych.

Na podstawie zawartej z Bankiem umowy i po spełnieniu warunków określonych w umowie, uczestnicy programu uzyskują prawo do złożenia zapisu i objęcia oznaczonej liczby akcji Banku po cenie nominalnej w wysokości 10 zł za akcję. Program uzależnia możliwość realizacji nagrody i jej wysokość od stopnia realizacji przesłanek ekonomicznych, tj. skumulowanej średniorocznej stopy wzrostu zysku netto oraz średniej wartości wskaźnika RoRWA w latach 2017-2019. W odniesieniu do uczestników zidentyfikowanych nagroda przyznawana jest wraz z podpisaniem umowy i zostaje utrzymana lub pomniejszona na podstawie analiz przesłanek ekonomicznych (stopa wzrostu zysku netto, wskaźnik RoRWA) i jakościowych (satisfakcja klientów, zaangażowanie pracowników) w kolejnych latach obowiązywania programu.

W ramach kontroli trzyletniego Programu Motywacyjnego VI prowadzony jest monitoring (w cyklach miesięcznych), czy wystąpiły przesłanki powodujące utratę statusu uczestnika przez osoby objęte programem. Podstawowym powodem utraty uprawnień jest ustanie stosunku pracy z Bankiem lub innym podmiotem z Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Dodatkowo, Pion Partnerstwa Biznesowego we współpracy z Pionem Rachunkowości i Kontroli Finansowej monitoruje wskaźniki finansowe warunkujące prawo do uzyskania nagrody.

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

Na dzień publikacji „Raportu rocznego 2017 Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.” oraz raportu rocznego za 2016 r. żaden z członków Rady Nadzorczej nie posiadał akcji ani warunkowych uprawnień do akcji Banku Zachodniego WBK S.A.

Akcje Banku Zachodniego WBK S.A. w posiadaniu członków Zarządu i przyznane im warunkowe uprawnienia do akcji Banku na dzień publikacji raportów za okresy roczne kończące się 31 grudnia 2016 r. i 31 grudnia 2017 r. zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Członkowie Zarządu	13.02.2018		17.02.2017	
	Ilość akcji BZ WBK	Liczba uprawnień (Program Motywacyjny VI)	Ilość akcji BZ WBK	Liczba uprawnień (Program Motywacyjny V)
Michał Gajewski	-	5 420	-	-
Andrzej Burliga	4 389	2 820	3 000	2 204
Artur Chodacki	790	2 030	-	1 253
Michael McCarthy	1 528	3 250	-	2 424
Carlos Polaino Izquierdo	631	2 820	-	1 000
Juan de Porras Aguirre	1 397	2 240	-	2 217
Marcin Prell	1 250	2 540	-	1 983
Arkadiusz Przybył	-	3 390		
Maciej Reluga	505	2 030	-	800
Mirosław Skiba	2 474	2 880	1 057	2 248
Dorota Strojowska	635	2 370		
Feliks Szyszkowiak	1 621	2 880	204	2 248
<b>Razem</b>	<b>15 220</b>	<b>34 670</b>	<b>4 261</b>	<b>16 377</b>



## Relacja między wynagrodzeniem członków zarządu i kluczowych menedżerów a długookresowymi celami biznesowymi i finansowymi spółki

Funkcjonująca w Banku Zachodnim WBK S.A. polityka wynagrodzeń regulująca zmienne składniki wynagrodzeń dla osób mających istotny wpływ na profil ryzyka organizacji (pracownicy zidentyfikowani) pełni funkcję motywacyjną i jest ściśle powiązana z poziomem realizacji założonych celów strategicznych, krótko- i długoterminowych celów operacyjnych oraz wyników finansowych i niefinansowych organizacji.

Przyznawanie zmiennych składników wynagrodzenia dla pracowników zidentyfikowanych odbywa się w Banku Zachodnim WBK S.A. na podstawie oceny indywidualnych efektów pracy, wyników podległej jednostki organizacyjnej lub obszaru odpowiedzialności oraz wyników Banku z uwzględnieniem cyklu koniunkturalnego oraz ryzyka wynikającego z prowadzonej działalności. Ocena dokonywana jest przy zastosowaniu obowiązującego w Banku systemu ocen okresowych.

Cele roczne Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. – obok wskaźników finansowych – zawierają miary jakościowe (satisfakcja klienta, zaangażowanie pracowników) i ryzyka, odzwierciedlające strategię zrównoważonego zarządzania. Wyznaczone cele są szczegółowo opisane w zrównoważonej karcie celów, komunikowane na początku roku i monitorowane.

Zgodnie z polityką zmiennych składników wynagrodzeń minimum 40% wynagrodzenia zmiennego kadry zarządzającej (minimum 60% w przypadku wynagrodzenia przekraczającego równowartość 1 mln euro) podlega odroczeniu przez okres 3 lat, przy czym wynagrodzenie to wypłacane jest w trakcie okresu odroczenia w trzech równych rocznych ratach, o ile nie wystąpiły przesłanki do obniżenia lub niewypłacenia części wynagrodzenia. Ponadto minimum 50% wynagrodzenia przyznawanych jest w instrumentach finansowych, głównie w akcjach fantomowych, dla których instrumentem bazowym są akcje Banku.

Członkowie Zarządu oraz kluczowi pracownicy mogą dodatkowo otrzymywać nagrody przewidziane w długoterminowych programach motywacyjnych (możliwość objęcia akcji Banku za cenę równą ich wartości nominalnej), których zadaniem jest realizacja polityki retencyjnej Banku wobec ww. kadr oraz wzmacnianie efektywności i wartości organizacji. Programy te szczegółowo określają przesłanki uzyskania nagrody przez członków Zarządu i pozostałych uczestników, a także uprawnienia Rady Nadzorczej Banku do zmian warunków Programu, m.in. w przypadku wystąpienia takich okoliczności jak drastyczne pogorszenie sytuacji finansowej lub profilu ryzyka. Więcej szczegółów nt. funkcjonującego Programu Motywacyjnego VI podano powyżej w sekcji Program motywacyjny „Akcje za wyniki”

## Pozostałe transakcje wzajemne z personelem zarządczym

### Kredyty i pożyczki

Kredyty i pożyczki udzielone przez Bank Zachodni WBK S.A. osobom zarządzającym Bankiem wyniosły 11 054 mln zł według stanu na dzień 31 grudnia 2017 r. wobec 7 158 tys. zł na dzień 31 grudnia 2016 r. Udzielono je na warunkach ogólnie obowiązujących.

Środki ułożone w Banku Zachodnim WBK S.A. przez osoby zarządzające wyniosły 17 328 tys. zł według stanu na 31 grudnia 2017 r. wobec 13 312 tys. zł na 31 grudnia 2016 r.

### Rezerwy na zobowiązania pracownicze

Rezerwy na zobowiązania pracownicze wykazane w nocie 51 „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 rok” obejmują rezerwy na niewykorzystane urlopy Członków Zarządu Banku w wysokości 797 tys. zł wobec 567 tys. zł za 2016 r.

## 6. Polityka różnorodności

### Realizacja polityki różnorodności w Banku Zachodnim WBK S.A.

#### Zarządzanie różnorodnością w działalności Banku

Bank Zachodni WBK S.A. od lat stosuje dobre praktyki promujące różnorodność i dba o równe traktowanie pracowników i pozostałych interesariuszy bez względu na płeć, wiek, stan zdrowia, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, status rodzinny czy orientację seksualną.



Poszanowanie indywidualności, propagowanie równego traktowania i przeciwdziałanie dyskryminacji to elementy wielu obowiązujących w Banku polityk i procedur. Za przykład posłużyć może:

- „Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)”, która w sferze relacji z pracownikami deklaruje:
  - ✓ poszanowanie różnorodności, zakazując dyskryminacji z powodu płci, rasy/pochodzenia, wieku lub jakichkolwiek innych uwarunkowań;
  - ✓ równe traktowanie pracowników i dążenie do osiągnięcia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w odniesieniu do wszystkich funkcji i zakresów obowiązków.
- „Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca przestrzegania praw człowieka”, która formułuje szereg zasad w odniesieniu do różnych grup interesariuszy, w tym zobowiązanie do:
  - ✓ zapewnienia wszystkim pracownikom równych szans dostępu do pracy i możliwości awansu oraz zapobieganie nierównemu traktowaniu ze względu na wiek, płeć, rasę, religię, pochodzenie, stan cywilny oraz sytuację materialną.
  - ✓ stworzenia środowiska pracy wolnego od przypadków wszelkich nadużyć wobec pracowników lub braku poszanowania ich godności.
- Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. „Mów otwarcie” oraz polityka „Szacunek i godność”, która zapewnia mechanizmy prewencyjne oraz ustanawia kanały i tryb zgłaszania/rozpatrywania sygnałów pracowników na temat ewentualnych naruszeń prawa, procedur, standardów i relacji pracowniczych.

Zasady wspierające różnorodność i równe traktowanie obejmują wszystkie etapy cyklu życia zawodowego pracowników Banku, począwszy od procesów rekrutacyjnych poprzez okres trwania stosunku pracy (warunki zatrudnienia, dostęp do szkoleń i aktywności rozwojowych, możliwości awansu) aż po finalizację współpracy.

Istotny nurt działań Banku Zachodniego WBK S.A. na rzecz różnorodności to także eliminacja barier w procesie obsługi klientów z niepełnosprawnością, podnoszenie ich świadomości w zakresie oferowanych udogodnień (we współpracy z Fundacją Polska bez Barier) oraz zatrudnianie osób z niepełnosprawnością.

W dniu 24 maja 2017 r. Bank Zachodni WBK S.A. dołączył do grona sygnatariuszy Karty Różnorodności, potwierdzając swoją intencję i zobowiązanie, aby m.in.:

- tworzyć kulturę organizacyjną opartą na szacunku dla różnorodności;
- rozwijać polityki i mechanizmy skutecznie wspierające równe traktowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy;
- promować korzyści wynikające z różnorodności wśród interesariuszy (pracownicy, społeczności lokalne, akcjonariusze, klienci);
- raportować na temat podjętych działań i ich rezultatów.

### **Polityka różnorodności w odniesieniu do organów nadzorujących, zarządzających i administrujących**

Obowiązująca w Banku „Polityka mianowania i sukcesji Członków Zarządu oraz osób pełniących najważniejsze funkcje w Banku Zachodnim WBK S.A.” ma na celu zapewnienie ciągłości realizacji procesów biznesowych na najwyższych szczeblach zarządzania przy zachowaniu jak największej równowagi w składzie ww. kadr ze względu na płeć, wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Postulat różnorodności zawiera również „Polityka doboru i oceny kwalifikacji członków Zarządu oraz osób pełniących najwyższe funkcje w Banku Zachodnim WBK S.A.” oraz „Polityka doboru i oceny kwalifikacji członków Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A.”, które wymagają, aby kandydaci na członków Rady Nadzorczej i Zarządu – oprócz adekwatnego wykształcenia, doświadczenia zawodowego i nieposzlakowanej opinii – odznaczeni byli szerokim spektrum cech i kompetencji oraz niezależnością sądów i opinii.

Bank Zachodni WBK S.A. dokłada starań, aby w organach nadzorujących i zarządzających ograniczyć nadreprezentatywność jednej płci przy zachowaniu niezbędnych kryteriów kwalifikacyjnych oraz istotnych przesłanek zarządzania różnorodnością. Na dzień 31 grudnia 2017 r. w Radzie Nadzorczej zasiadały dwie kobiety: p. Danuta Dąbrowska i p. Marynika Woroszyńska-Sapieha. W Zarządzie kobiety reprezentowane były przez p. Dorotę Strojkową zarządzającą Pionem Partnerstwa Biznesowego.

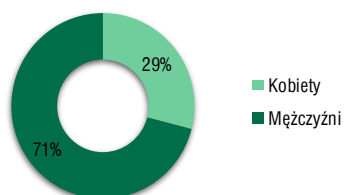
Obecna Rada Nadzorcza, Zarząd Banku oraz pozostała kluczowa kadra ze statusem osoby zidentyfikowanej (kluczowi menedżerowie) składa się z osób o różnej płci, wieku, doświadczeniu i wykształceniu. Stopień zróżnicowania w ramach ww. grup ilustrują następujące tabele i wykresy:

Płeć	Kobiety	Mężczyźni
Rada Nadzorcza	2	8
Zarząd	1	11
Kluczowi menedżerowie	33	69

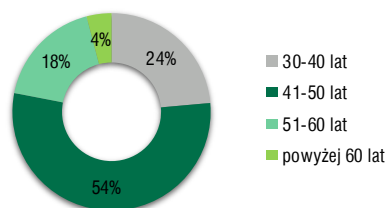
Wiek	30-40 lat	41-50 lat	51-60 lat	powyżej 60 lat
Rada Nadzorcza	-	-	6	4
Zarząd	-	6	4	-
Kluczowi menedżerowie	29	61	12	1

Staż w BZ WBK	do 5 lat	6-10 lat	11-15 lat	16-20 lat	21-25 lat	powyżej 25 lat
Rada Nadzorcza	5	3	-	2	-	-
Zarząd	3	3	-	2	3	1
Kluczowi menedżerowie	15	12	15	25	26	9

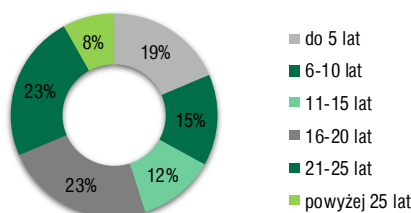
Płeć kadry nadzorującej i kluczowej kadry kierowniczej Grupy BZ WBK S.A.



Wiek kadry nadzorującej i kluczowej kadry kierowniczej Grupy BZ WBK S.A.



Staż kadry nadzorującej i kluczowej kadry kierowniczej Grupy BZ WBK S.A.



## 7. System kontroli sprawozdań finansowych

### System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem

#### Funkcjonowanie systemu kontroli wewnętrznej

W Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. funkcjonuje system kontroli wewnętrznej, który wspiera procesy decyzyjne, przestrzeganie zasad zarządzania i wzrost efektywności działań organizacji, a także zapewnia wiarygodność sprawozdawczości finansowej oraz jej zgodność z przepisami prawa, międzynarodowymi standardami, regulacjami wewnętrznymi i najlepszymi praktykami. System kontroli wewnętrznej dostosowany jest do struktury organizacyjnej oraz systemu zarządzania ryzykiem. Obejmuje jednostki Centrum Wsparcia Biznesu, sieć oddziałów i placówek partnerskich oraz spółki zależne. Zarząd Banku odpowiada za projektowanie, wprowadzenie i zapewnienie skutecznego funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej we wszystkich jednostkach organizacyjnych, a także aktualizację pisemnych procedur i ustanowienie kryteriów adekwatności i skuteczności systemu. Nadzór nad wprowadzeniem oraz coroczną oceną adekwatności systemu kontroli wewnętrznej sprawuje Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A.

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

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



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

### Mechanizmy kontrolne w procesach sprawozdawczości finansowej

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

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

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

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

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

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

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

## Kontrola wewnętrzna zgodnie z Ustawą Sarbanes-Oxley i innymi regulacjami

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

Proces certyfikacji za 2017 r. objął kluczowe obszary działalności Banku Zachodniego WBK S.A. bazując na rozwiązaniach i metodologii stosowanej w Grupie Santander. Zakres prac został opracowany, biorąc pod uwagę czynniki ryzyka istotne dla prawidłowości i rzetelności sprawozdań finansowych z uwzględnieniem lokalnego środowiska kontrolnego.

W związku z wymogami nałożonymi na Bank Zachodni WBK S.A. przez regulacje zewnętrzne, System Kontroli Wewnętrznej został dostosowany do wymogów tzw. Reguły Volckera (sekcja 619 Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act), RDA/RRF (Basel Committee on Banking Supervision 239: Principles for effective risk data aggregation and risk reporting), Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, polityki wynagrodzeń oraz szczegółowego sposobu szacowania kapitału wewnętrznego w bankach i Rekomendacji „H” wydanej przez KNF w sprawie systemu kontroli wewnętrznej w bankach.

W procesie oceny konstrukcji i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej, uwzględniane są wszelkie dostępne informacje oraz odnoszące się do niego rekomendacje, zalecenia audytowe i pokontrolne. Wyniki przeprowadzonych badań i testów stanowią podstawę oświadczeń o skuteczności środowiska kontrolnego, składanych przez kierownictwo Banku.

Kierownictwo Banku potwierdziło, iż w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. – w ramach certyfikacji na zgodność z wymogami ustawy Sarbanes-Oxley realizowanej za rok 2017 – nie wystąpiły zdarzenia, które w istotny sposób wpłynęłyby na przebieg badanych procesów oraz efektywność środowiska kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową.

## Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych

Zgodnie ze statutem Banku oraz obowiązującymi przepisami w dniu 19 kwietnia 2017 r. Rada Nadzorcza Banku Zachodniego WBK S.A. podjęła uchwałę w sprawie wyboru PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. jako podmiotu uprawnionego do przeprowadzenia:

- przeglądu półrocznego sprawozdania finansowego Banku i półrocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku za pierwsze półrocze 2017 r. i 2018 r.;
- badania sprawozdania finansowego Banku oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku za 2017 r. i 2018 r.

Umowy Banku z PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. zawierane są na okresy niezbędne do przeprowadzenia ww. prac.

Bank korzystał z usług konsultingowych świadczonych przez PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. oraz inne podmioty sieci PwC. Zdaniem Banku świadczone usługi nie mają wpływu na zapewnienie wymaganego poziomu bezstronności i niezależności audytora.

Bank Zachodni WBK S.A. i Banco Santander S.A. zatrudniają audytora z tej samej sieci, co zapewnia spójne podejście w procesie realizacji audytu w skali całej Grupy Santander.

Bank Zachodni WBK S.A. wybiera podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych zgodnie z przyjętą w dniu 4 października 2017 r. „Polityką powoływania audytora zewnętrznego”, uwzględniając przepisy europejskie (rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego) oraz krajowe (ustawę z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym), w szczególności w zakresie zasad rotacji biegłego rewidenta.

## Wynagrodzenie audytora zewnętrznego

Poniżej podano wynagrodzenie otrzymane przez PricewaterhouseCoopers Polska Sp. z o.o. w 2017 r. i 2016 r. z tytułu badania/przeglądu sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w oparciu o zawarte umowy.

w tys. zł

Wynagrodzenie audytora zewnętrznego	Rok obrotowy kończący się 31.12.2017	Rok obrotowy kończący się 31.12.2016
Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostki dominującej <sup>1)</sup>	2 363	2 350
Wynagrodzenie z tytułu badania w odniesieniu do jednostek zależnych	2 107	1 659
Wynagrodzenie z tytułu innych usług poświadczających, w tym przeglądu w odniesieniu do jednostki dominującej i jednostek zależnych <sup>1)</sup>	870	908
Wynagrodzenie z tytułu usług innych niż poświadczające <sup>2)</sup>	461	865

- 1) Wynagrodzenie za badanie i przegląd wykonane w 2017 r. i 2016 r. w oparciu o Umowę z BZ WBK S.A. o przeprowadzenie badania sprawozdania finansowego z dnia 19.06.2017 r. oraz Umowę z BZ WBK S.A. o przegląd i badanie sprawozdań finansowych z dnia 23.07.2016 r. i aneks z dnia 16.11.2016. Kwoty z tytułu innych usług poświadczających w obu okresach dotyczą tylko BZ WBK S.A. i obejmują: wynagrodzenie za przegląd sprawozdań finansowych w wys. 600 tys. zł w 2017 r. i 2016 r. oraz pozostałe usługi certyfikacyjne w kwocie 270 tys. zł w 2017 r. i 308 tys. zł w 2016 r.
- 2) Wynagrodzenie z tytułu usług innych niż poświadczające obejmuje usługi na rzecz BZ WBK S.A. w kwocie 30 tys. zł w 2017 r. i 716 tys. zł w 2016 r.

## 8. Wszczęte postępowania sądowe

Na dzień 31 grudnia 2017 r. 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.

w mln zł

Wartość spraw sądowych z udziałem Grupy BZ WBK S.A.	31.12.2017	31.12.2016
Wartość przedmiotu sporu w sprawach z powództwa Grupy	717,6	518,3
Wartość przedmiotu sporu w sprawach, w których Grupa jest pozwany <sup>1)</sup>	359,4	221,6
Wartość wierzytelności Grupy w sprawach o układ lub upadłość	3,8	40,9
<b>Wartość wszystkich prowadzonych spraw sądowych</b>	<b>1 080,8</b>	<b>780,8</b>
<b>Udział [%] spraw sądowych w kapitale własnym</b>	<b>4,6%</b>	<b>3,7%</b>
Wartość istotnych zakończonych postępowań	532,5	451,7

- 1) W dniu 20.10.2017 r. do Banku Zachodniego WBK S.A. wpłynął pozew zbiorowy złożony przez kredytobiorców posiadających umowy na kredyty indeksowane do franka szwajcarskiego udzielone przez byłą Kredyt Bank S.A. Całkowita kwota roszczenia - oszacowana w oparciu o dostępne na dzień sprawozdawczy dokumenty - wyniosła 32,3 mln zł. Kwota ta może ulec zmianie w przypadku przystąpienia do pozwu kolejnych kredytobiorców.

## XII. Oświadczenie nt. informacji niefinansowych Banku Zachodniego WBK S.A. i Grupy Kapitałowej BZ WBK

### 1. Podstawy prawne

Podstawą prawną niniejszego oświadczenia jest Ustawa o Rachunkowości, w szczególności artykuł 49b oraz artykuł 55. Poza niniejszym oświadczeniem stanowiącym wyodrębnioną część Sprawozdania Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A., Bank publikuje również Raport odpowiedzialnego biznesu za rok 2017, który w kompleksowy sposób prezentuje oddziaływanie społeczne i środowiskowe Banku.

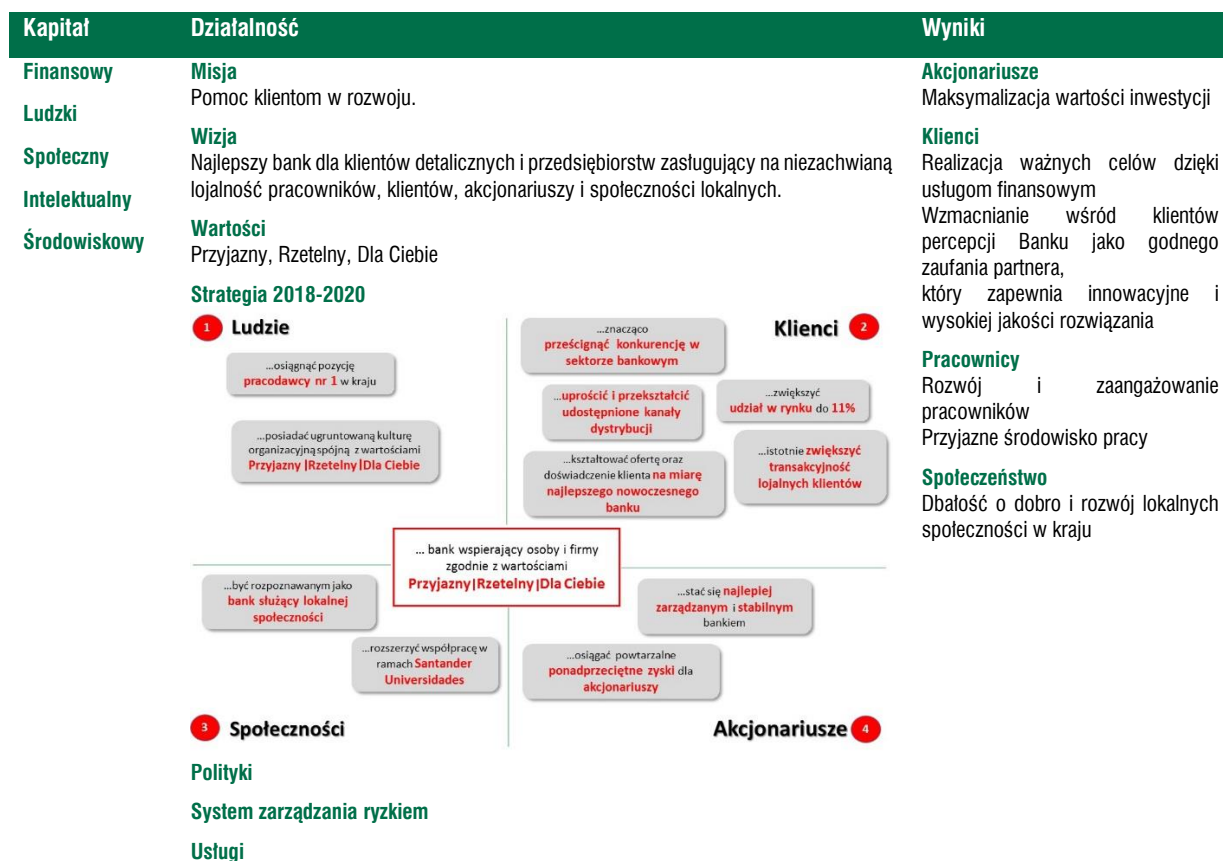
Oświadczenie zostało sporządzone przy wykorzystaniu Global Reporting Initiative Standards, w szczególności w zakresie doboru zagadnień dotyczących obszarów: pracowniczego, społecznego, środowiskowego, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji, a także na poziomie prezentowanych wybranych wskaźników.

### 2. Model biznesowy jednostki i kluczowe wskaźniki niefinansowe

Bank Zachodni WBK S.A. jest bankiem uniwersalnym świadczącym usługi zarówno na rzecz klientów indywidualnych jak również przedsiębiorstw i innych instytucji. Usługi świadczone przez spółki Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. uzupełniają ofertę Banku, zapewniając klientom dostęp do jednostek uczestnictwa/certyfikatów funduszy inwestycyjnych, portfeli aktywów, produktów ubezpieczeniowych, leasingowych i faktoringowych.

„Klientocentryczność”, czyli rozpatrywanie każdego działania i procesu bankowego z perspektywy klienta i jego potrzeb definiuje strategię i model biznesowy Banku i Grupy Kapitałowej. W modelu tym zarówno Bank, jak i Grupa Kapitałowa dysponują wieloma kategoriami kapitału i generują wyniki finansowe i niefinansowe, wpływając na jakość życia i rozwój społeczno-gospodarczy.

#### Tworzenie wartości przez Bank i Grupę Kapitałową





Przyjęty model biznesowy pozwala na osiąganie satysfakcjonujących wyników finansowych i niefinansowych, jednocześnie umożliwiając klientom Banku i Grupy Kapitałowej realizowanie ich celów.

Kluczowe wskaźniki związane z działalnością jednostki	2017	2016
Liczba klientów bankowych ogółem w tys. (Grupa Kapitałowa)	6 454	6 415
Liczba klientów bankowych ogółem w tys. (Bank), w tym	4 412	4 381
Liczba użytkowników serwisu BZWBK24 (w tys.), w tym	3 388	3 221
Zysk przypadający akcjonariuszom Banku (w mln zł)	2 213,1	2 166,8
Zysk za okres (w mln zł)	1 916,2	2 081,7
ROE (Grupa Kapitałowa)	12,2%	12,8%
ROE (Bank)	11,0%	12,6%
Kredyty/Depozyty (Grupa Kapitałowa)	96,7%	91,6%
Kredyty/Depozyty (Bank)	88,6%	84,3%
Współczynnik kapitałowy (Grupa Kapitałowa)	16,69%	15,05%
Współczynnik kapitałowy (Bank)	18,95%	16,52%

### 3. Zarządzanie ryzykiem

W Banku i Grupie Kapitałowej funkcjonuje system zarządzania ryzykiem, którego ramy wyznaczają standardy obowiązujące w sektorze bankowym oraz wytyczne zawarte w regulacjach i rekomendacjach nadzorczych. Wyodrębnione jednostki Banku i Grupy Kapitałowej odpowiadają za identyfikację, pomiar, monitorowanie i ograniczanie ryzyka. Ustalony profil ryzyka zatwierdza Komitet Zarządzania Ryzykiem. Poziom akceptowalnego ryzyka jest zapisany w „**Deklaracji akceptowalnego poziomu ryzyka**”, którą zatwierdza Zarząd i akceptuje Rada Nadzorcza.

W systemie zarządzania ryzykiem wyróżnia się następujące istotne ryzyka: ryzyko kredytowe, ryzyko rynkowe, ryzyko płynności, ryzyko operacyjne, ryzyko braku zgodności obejmujące: ryzyko regulacyjne; ryzyko prowadzenia działalności (ryzyko conduct); ryzyko przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu, a także ryzyko reputacyjne. Z punktu widzenia negatywnego wpływu ryzyk na zagadnienia społeczne, środowiskowe, pracownicze, poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji, szczególne znaczenie mają ryzyko operacyjne i ryzyko reputacyjne. Bank zidentyfikował ponadto ryzyka społeczne i środowiskowe związane z finansowaniem.

Ryzyko	Opis ryzyka	Zarządzanie ryzykiem	Możliwy znaczący negatywny wpływ na zagadnienia:				
			S	P	Ś	PCz	PK
<b>Ryzyko operacyjne</b>	Ryzyko określane jako strata wynikająca z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów, a także ze zdarzeń zewnętrznych	Bank oraz Grupa Kapitałowa stosują „Strategię zarządzania ryzykiem operacyjnym”. Ponadto obowiązują szczegółowe polityki, procedury i wytyczne opisujące sposób identyfikowania, szacowania, monitorowania i ograniczania ryzyka. Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCO) jest komitetem zarządzającym w zakresie wyznaczania standardów zarządzania ryzykiem operacyjnym.	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ryzyko braku zgodności (ryzyko regulacyjne, ryzyko prowadzenia działalności, ryzyko przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu oraz ryzyko reputacyjne).</b>	Przez ryzyko braku zgodności rozumie się ryzyko sankcji prawnych, regulacyjnych, istotnej straty finansowej lub negatywnego wpływu na reputację, jakie Bank może ponieść w wyniku nieprzebrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych.	<p>W Banku i Grupie Kapitałowej proces zarządzania ryzykiem braku zgodności odbywa się w ramach kilku procesów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identyfikacja ryzyka braku zgodności</li> <li>✓ Ocena zidentyfikowanego ryzyka</li> <li>✓ Stosowanie mechanizmów kontroli ryzyka</li> <li>✓ Monitoring wielkości i profilu ryzyka</li> <li>✓ Raportowanie wyników</li> <li>✓ Zapewnianie zgodności w ramach funkcji kontroli obejmuje stosowanie mechanizmów kontrolnych, niezależne monitorowanie ich przestrzegania oraz raportowanie.</li> </ul> <p>Funkcja kontroli realizowana jest w ramach tzw. trzech linii obrony:</p> <p>W ramach pierwszej linii obrony zarządzanie ryzykiem zgodności odbywa się w działalności operacyjnej; w ramach realizacji procesów zarówno w obszarach działalności biznesowej (tzw. conduct of business) jak i pozostałych obszarach (tzw. non conduct of business).</p> <p>Na drugą linię obrony składa się weryfikacja bieżąca pionowa oraz testowanie pionowe, których zakres jest dostosowany do specyfiki procesu i poziomu ryzyka. Zadania drugiej linii są prowadzone przez Komórkę Zapewnienia Zgodności lub inną wyznaczoną jednostkę organizacyjną, działającą na podstawie przepisów wewnętrznych, w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dla zobowiązań z zakresu prawa pracy – jednostka ds. kadr,</li> <li>✓ dla zobowiązań z zakresu prawa spółek – jednostka ds. nadzoru korporacyjnego,</li> <li>✓ dla zobowiązań z zakresu przepisów BHP – jednostka ds. BHP,</li> <li>✓ dla zobowiązań z zakresu wymogów rachunkowych, sprawozdawczych i podatkowych – jednostki ds. finansów, rachunkowości i podatków,</li> <li>✓ dla zobowiązań z zakresu wymogów ostrożnościowych – jednostki ds. ryzyka.</li> </ul> <p>Na trzecią linię obrony składa się działalność komórki audytu wewnętrznego.</p> <p>Ponadto funkcjonują komitety specjalistyczne wspierające procesy zarządzania ryzykiem jak Komitet Zapewnienia Zgodności, Lokalny Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów, Lokalny Komitet Sterujący Volcker, Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Brudnych Pieniędzy i Finansowaniu Terroryzmu, Komisja Etyki Biznesu.</p> <p>Wśród polityk należy wyróżnić „Generalny Kodeks Postępowania” oraz „Zasady zapobiegania ryzyku odpowiedzialności karnej”.</p>	✓	✓			✓

S- społeczne, P-pracownicze, Ś-środowiskowe, PCz- Praw człowieka, PK- przeciwdziałania korupcji

Ryzyko	Opis ryzyka	Zarządzanie ryzykiem	Możliwy znaczący negatywny wpływ na zagadnienia:				
			S	P	Ś	PCz	PK
<b>Ryzyko reputacyjne (stanowiące element składowy ryzyka braku zgodności.)</b>	Ryzyko uszczerbku na wizerunku Banku i Grupy Santander z perspektywy klientów, pracowników, akcjonariuszy oraz szerszych społeczności, doznanego na skutek materializacji innych rodzajów ryzyka, w tym poszczególnych kategorii Ryzyka Braku Zgodności.	Właścicielami ryzyka utraty reputacji są Obszar Komunikacji, Marketingu i Zarządzania Jakością oraz Obszar Zapewnienia Zgodności, które korzystają z szeregu mechanizmów, do których m.in. należą: polityka informacyjna Banku, Polityka zarządzania ryzykiem reputacyjnym, monitoring mediów, badania satysfakcji klientów czy badania „tajemniczy klient”.	✓	✓			
<b>Ryzyka społeczne i środowiskowe związane z finansowaniem</b>	Ryzyka społeczne i środowiskowe wynikające z działalności prowadzonej przez klientów w sektorach wrażliwych, stanowiące element składowy ryzyka reputacyjnego.	Nadrzędnym dokumentem dotyczącym ryzyk społecznych i środowiskowych jest „Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)”, która obejmuje całą Grupę Kapitałową. W zakresie ryzyk uzupełniają ją polityki zarządzania ryzykiem sektorowym w przypadku „wrażliwych sektorów”, takich jak: przemysł obronny, energetyczny czy towarów rolno-spożywczych (tzw. soft commodities). Każda polityka sektorowa definiuje zakres jej zastosowania, działalność zakazaną lub ograniczoną w odniesieniu do poszczególnych sektorów, a także odpowiedzialność za każdą z polityk i proces jej aktualizacji. Ponadto Bank respektuje międzynarodowe dobre praktyki w zakresie pomocy społecznej i ochrony środowiska, zwłaszcza Zasady Równikowe (Equator Principles).	✓	✓	✓	✓	

S- społeczne, P-pracownicze, Ś-środowiskowe, PCz- Praw człowieka, PK- przeciwdziałania korupcji

Szczegółowy opis systemu zarządzania ryzykiem w Banku i Grupie Kapitałowej opisany jest w rozdz. X „Zarządzanie ryzykiem”.

## 4. Polityki z zakresu społecznej odpowiedzialności i ich wyniki

### Polityki dotyczące zagadnień przeciwdziałania korupcji i ich wyniki

Ze względu na swoją działalność zarówno Bank, jak i Grupa Kapitałowa mają szczególny status instytucji zaufania publicznego. Dlatego ich aktywność reguluje szereg wytycznych krajowych oraz unijnych, które zapewniają bezpieczeństwo powierzonych środków i stabilność systemu bankowego. Jedną z istotnych kwestii jest przeciwdziałanie korupcji. Zarówno w Banku, jak i w Grupie Kapitałowej funkcjonuje sprawna infrastruktura etyczna, której fundamentem jest „**Generalny Kodeks Postępowania**” (dalej „Kodeks”) odnoszący się do każdego pracownika. Zawiera on standardy etyczne stosowane w całej Grupie Santander, do której należy Grupa Kapitałowa oraz zapisy dotyczące specyficznych sytuacji, z których część w szczególnie sposób dotyczy przeciwdziałania korupcji. Należą do nich następujące działy Kodeksu:

- Konflikt interesów obejmujący relacje z Grupą, transakcje bankowe, inwestowanie w spółki oraz relacje z dostawcami, klientami a także podarunki, prowizje i inne korzyści finansowe. Zarówno w Banku, jak i w Grupie Kapitałowej obowiązuje Ogólna Polityka dotycząca zarządzania konfliktami interesów, stanowiąca uzupełnienie zapisów kodeksu generalnego.
- Współpraca z innymi podmiotami oraz kontakty z regulatorami.
- Przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu.
- Praktyki o charakterze korupcyjnym.

„Generalny Kodeks Postępowania” określa również organizację oraz zakres odpowiedzialności jednostek. Za wdrażanie zasad Kodeksu odpowiada kierownictwo jednostki ds. Zapewnienia Zgodności, Komitet ds. Zgodności z Wymogami Regulacyjnymi Grupy Santander, Audyt Wewnętrzny, Komitet Audytu i Zapewniania Zgodności, Rada Nadzorcza, Jednostka ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Komisja Etyki Biznesu. Kodeks wyznacza również rolę szefom jednostek, obszarów i pionów oraz jasno określa konsekwencje naruszenia zapisów.

„Generalny Kodeks Postępowania” tworzy fundamenty kultury otwartości i umożliwia pracownikom wskazywanie nieprawidłowości. Poświęca odrębną część procesowi zgłaszania takich przypadków z zachowaniem poufności, a także analizie zgłaszanych nieprawidłowości.

Dokumentem, który uszczegółowia podejście Banku i Grupy Kapitałowej do przeciwdziałania korupcji jest „**Program antykorupcyjny**”. Podkreśla on podejście „zero tolerancji” dla korupcji i ustala zasady w odniesieniu do przeciwdziałania korupcji. Na „Program antykorupcyjny” składają się następujące elementy:

- Mechanizmy kontrolne:
  - ✓ Rejestr podarunków i zaproszeń dla funkcjonariuszy publicznych;
  - ✓ Działania podejmowane przez agentów, pośredników, doradców i partnerów;
  - ✓ Działalność w krajach wysokiego ryzyka;
  - ✓ Księgowe mechanizmy kontrolne;
  - ✓ Oferowanie podarunków czy zaproszeń pracownikom lub członkom kierownictwa Banku.
- Kanał do zgłaszania przypadków naruszeń.
- Szkolenia.
- Odpowiedzialność korporacyjnego obszaru compliance.

Kwestie przeciwdziałania korupcji ujęte są również w parasolowej polityce „**Polityka Banku Zachodniego WBK dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)**”, która obejmuje podejście Banku i Grupy Kapitałowej do prowadzenia działalności w sposób odpowiedzialny i zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.

W efekcie wdrożenia Kodeksu i uzupełniających go dokumentów pracownicy Banku i Grupy Kapitałowej przechodzą szkolenia z zakresu polityki i procedur antykorupcyjnych.

Wskaźniki odzwierciedlające wyniki polityki antykorupcyjnej	2017
<b>Procent pracowników, którzy zapoznali się z polityką i procedurami antykorupcyjnymi w organizacji:</b>	
Grupa Kapitałowa	100%
Bank	100%
<b>Procent pracowników, którzy przeszli szkolenia antykorupcyjne:</b>	
Grupa Kapitałowa	97%
Bank	97%

## Polityki dotyczące zagadnień pracowniczych i ich wyniki

Zatrudnienie w Banku Zachodnim WBK S.A. wynosi 11 291 etatów, a w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK - 14 383 etatów. Aby z sukcesem rozwijać działalność i prowadzić ją zgodnie z wymogami prawa zarówno w Banku, jak i w Grupie Kapitałowej funkcjonuje szereg dokumentów regulujących zagadnienia pracownicze.

Podstawowe zagadnienia pracownicze ustalające wewnętrzny porządek oraz prawa i obowiązki pracowników i pracodawcy reguluje „**Regulamin Pracy**” Banku. Regulaminy pracy posiadają wszyscy członkowie Grupy Kapitałowej zatrudniający ponad 50 pracowników. Szczegółowe podejście do zagadnień dotyczących miejsca pracy wyznaczają Polityki HR. Warunkiem rozwoju Banku i Grupy Kapitałowej jest rozwój kompetencji pracowników, a cele w tym zakresie wyznacza Polityka Szkoleniowa. Bank przystąpił do „**Karty Różnorodności**”, tj. inicjatywy administrowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, której celem jest upowszechnienie zarządzania różnorodnością w Polsce. Przyjęcie „Karty Różnorodności” oznacza wprowadzanie jej zapisów w środowisku pracy Banku. Szczególne znaczenie w tym zakresie mają zapisy **Polityki „Szacunek i godność”**, która odnosi się do tworzenia różnorodnego środowiska pracy, w którym przestrzegane są zasady etyczne oraz szanowana jest godność osobista każdego z pracowników, co zapobiega negatywnym zjawiskom dyskryminacji, mobbingu i molestowania. Załącznikiem nr 2 do tej polityki jest „**Wsparcie dla rodziców**”, które opisuje działania Banku i Grupy skierowane do osób długotrwale nieobecnych z powodu ciąży lub korzystających z urlopów macierzyńskich, rodzicielskich i wychowawczych.

Poza regulaminami pracy kluczowym dokumentem dla pracowników zarówno Banku i jak i Grupy Kapitałowej jest „**Generalny Kodeks Postępowania**”, który określa standardy etyczne oraz zasady postępowania obowiązujące wszystkich pracowników ze szczególnym uwzględnieniem szczególnych sytuacji np. konfliktu interesów czy praktyk korupcyjnych. Każdy pracownik jest zobowiązany do zapoznania się z treścią „Generalnego Kodeksu Postępowania” i do jego przestrzegania.

„Generalny Kodeks Postępowania” uzupełnia „**Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)**”, która obejmuje zarówno Bank, jak i Grupę. Definiuje ona zasady odpowiedzialności Banku i Grupy Kapitałowej w relacjach z interesariuszami, w tym z pracownikami. Zobowiązuje ona Bank i Grupę Kapitałową do przestrzegania następujących zasad w odniesieniu do swoich pracowników:

- Poszanowanie różnorodności - zakaz dyskryminacji z powodu płci, rasy/pochodzenia, wieku lub jakichkolwiek innych uwarunkowań.
- Promowanie stabilności zatrudnienia, elastyczności metod świadczenia pracy i równowagi między pracą, a życiem prywatnym, a także zapewnienie bezpieczeństwa i higieny w pracy.
- Wspieranie równych szans dla pracowników i dążenie do osiągnięcia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w przypadku wszystkich funkcji i zakresów obowiązków.
- Dołożenie starań, aby pracownicy przestrzegali określonych zasad etyki i odpowiedzialnego postępowania w oparciu o wdrożony Generalny Kodeks Postępowania.
- Zachęcanie pracowników do udziału w wolontariacie korporacyjnym, celem wspierania pomyślnego funkcjonowania lokalnych społeczności i wzmacniania poczucia dumy pracowników z przynależności do organizacji.

Pracownicy Banku i Grupy Kapitałowej angażują się w szereg działań społecznych jako wolontariusze. Wolontariat pracowniczy rozumiany jest jako wszelkie inicjatywy promowane i wspierane przez Bank Zachodni WBK S.A., w które dobrowolnie angażują się pracownicy Banku poświęcając swój czas (częściowo również w czasie pracy) oraz wykorzystując swoje umiejętności w celu wspierania działań, projektów oraz organizacji non-profit z korzyścią dla lokalnych społeczności. Kwestie wolontariatu pracowniczego reguluje „**Polityka wolontariatu pracowniczego Banku Zachodniego WBK**”, która obejmuje wszystkich pracowników Grupy Kapitałowej. Polityka ta określa trzy obszary działań wolontariackich: 1. wspieranie edukacji i rozwoju nauki, 2. działania na rzecz równych szans oraz 3. budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Ponadto „Polityka wolontariatu pracowniczego Banku Zachodniego WBK S.A.” wyznacza monitorowane wskaźniki dot. wolontariatu, procedury, w tym jednostki odpowiedzialne organizacyjnie za tę działalność, którymi są Fundacja Banku Zachodniego WBK oraz Departament Public Relations we współpracy z jednostką HR.

Wskaźniki odzwierciedlające wyniki polityk dot. zagadnień pracowniczych	2017	
	Kobiety	Mężczyźni
<b>Liczba pracowników:</b>		
Bank	8 330	3 159
<b>Wskaźnik fluktuacji: <sup>1)</sup></b>		
Grupa Kapitałowa (bez Grupy SCB)	17,3%	17,2%
Bank	17,6%	17,3%
<b>Średnia liczba godzin szkoleniowych na pracownika:</b>		
Grupa Kapitałowa	57,1	56,5
Bank	58,0	62,5

1) Liczba odejść w okresie przez liczbę pracowników na koniec okresu

## Polityki dotyczące zagadnień poszanowania praw człowieka i ich wyniki

Dokumentem parasolowym wyznaczającym podejście Banku i Grupy Kapitałowej do poszanowania praw człowieka jest „**Polityka Banku Zachodniego WBK dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)**”. Zgodnie z nią Bank w ramach prowadzonej działalności „zobowiązuje się respektować i promować przestrzeganie praw człowieka w odniesieniu do pracowników, klientów, udziałowców, dostawców i społeczności.”

Dokumentem fundamentalnym, który uszczegółowia podejście Banku i Grupy Kapitałowej jest „**Polityka Banku Zachodniego Banku Zachodniego WBK S.A. dot. przestrzegania praw człowieka**”. Polityka ta podtrzymuje zobowiązanie w zakresie poszanowania i ochrony praw człowieka i dotyczy zarówno pracowników Banku, jak i jego klientów, dostawców oraz społeczności lokalnych na rzecz których Bank świadczy usługi. Polityka odnosi się do działalności Banku i Grupy Kapitałowej, stosowanych procesów, usług i operacji. „**Polityka Banku Zachodniego BZ WBK SA dot. przestrzegania praw człowieka**” określa szczegółowo zasady oraz zobowiązania dot. ochrony i poszanowania praw człowieka.

Polityki BZ WBK S.A dot. przestrzegania praw człowieka	Zagadnienia ujęte w polityce
<b>Relacje z pracownikami Banku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zapobieganie dyskryminacji oraz praktykom naruszającym godność osobistą</li> <li>✓ Praca przymusowa oraz wykorzystywanie dzieci do pracy</li> <li>✓ Poszanowanie prawa do powoływania związków zawodowych oraz zawierania układów zbiorowych</li> <li>✓ Ochrona zdrowia pracowników</li> <li>✓ Warunki pracy</li> </ul>
<b>Współpraca z klientami i dostawcami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zobowiązania wobec klientów</li> <li>✓ Zobowiązania wobec dostawców</li> <li>✓ Zobowiązania wobec partnerów biznesowych</li> </ul>
<b>Współpraca z lokalnymi społecznościami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poszanowanie, wspieranie oraz promowanie zasad poszanowania praw człowieka w społecznościach lokalnych</li> <li>✓ Nadzorowanie oraz kontrolowanie wpływu prowadzonej działalności na lokalne społeczności</li> <li>✓ Poszanowanie praw człowieka poprzez zapewnienie bezpieczeństwa</li> <li>✓ Podejmowania działań w celu zapobiegania korupcji</li> </ul>

Zarząd Banku odpowiada za politykę dot. przestrzegania praw człowieka, natomiast pracownicy Banku zobowiązani są do informowania o wszelkich przypadkach naruszeń zapisów niniejszej polityki. Pracownicy zgłaszają takie przypadki na specjalną skrynkę zgodnie z „Generalnym Kodeksem Postępowania” [etyka@bzwbk.pl](mailto:etyka@bzwbk.pl) bez obaw o ewentualne represje lub negatywne konsekwencje.

„Politykę Banku Zachodniego Banku Zachodniego WBK S.A. dot. przestrzegania praw człowieka” uzupełniają zapisy **Polityki „Szacunek i godność”**, która wspiera budowę różnorodnego środowiska pracy, w którym przestrzegane są zasady etyczne oraz szanowana jest godność osobista każdego z pracowników, zapobiegając negatywnym zjawiskom dyskryminacji, mobbingu, molestowania (w tym molestowania seksualnego). Polityka „Szacunek i godność” określa formy zgłaszania naruszeń standardów etycznych, nieprawidłowości, w tym zjawisk dyskryminacji, mobbingu, molestowania. Określa również odpowiedzialność kadry menedżerskiej i każdego pracownika za jej wdrażanie. **Załącznik nr 1 do Polityki „Szacunek i godność”** określa „**Zasady i tryb postępowania po zgłoszeniu przez pracownika niepokojących go zdarzeń dotyczących naruszeń prawa, obowiązujących w banku procedur i standardów lub relacji pracowniczych**”.



Zagadnienia praw człowieka ujęte są również w sektorowym dokumencie „**Polityka społeczno-środowiskowa Banku Zachodniego WBK S.A. Przemysł obronny**”. Wprowadza ona wyłączenia i ograniczenia dotyczące współpracy z klientami związanymi z działalnością obronną oraz technologiami podwójnego zastosowania. Bank zwraca również uwagę na ryzyka związane z projektami, które są zlokalizowane w krajach, które nie ratyfikowały podstawowych dokumentów prawnych ONZ dotyczących praw człowieka oraz podlegają sankcjom ONZ/ UE z powodu nieprzestrzegania praw człowieka lub stosowania represji wewnętrznych, zdefiniowanych w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Protokołu Dodatkowego do Konwencji Praw Dziecka w sprawie udziału dzieci w konfliktach zbrojnych.

#### Wskaźniki odzwierciedlające wyniki polityk poszanowania praw człowieka

2017

Procent pracowników zgadzających się, że w firmie powszechnie akceptuje się i docenia różnice pomiędzy pracownikami:

Grupa Kapitałowa	87%
Bank	84%

## Polityki dotyczące zagadnień społecznych i ich wyniki

Wśród zagadnień społecznych należy wyróżnić dwa kluczowe dla działalności Banku i Grupy Kapitałowej obszary: obszar związany z klientami i partnerami biznesowymi oraz obszar dotyczący ogółu społeczeństwa, w tym społeczności lokalnych.

Dokumentem parasolowym wyznaczającym podejście Banku i Grupy Kapitałowej do zagadnień społecznych jest „**Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)**”. Określa ona zasady odpowiedzialności Banku i Grupy Kapitałowej w relacjach z interesariuszami: pracownikami, klientami, udziałowcami, społecznościami i dostawcami. Bank i Grupa Kapitałowa respektują również dobre praktyki dotyczące pomocy społecznej i ochrony środowiska, zwłaszcza Zasady Równikowe (Equator Principles). Obejmują one m.in. kwestie: zdrowia i bezpieczeństwa społeczności, nabywania ziemi i dobrowolnych przesiedleń, praw ludności tubylczej czy dziedzictwa kulturowego.

Priorytetami działalności społecznej Banku i Grupy Kapitałowej są: edukacja i rozwój nauki, wspieranie inicjatyw społecznych, wyrównywanie szans i walka z wykluczeniem społecznym.

Pracownicy Banku i Grupy Kapitałowej angażują się w działania społeczne zgodnie z „**Polityką Banku Zachodniego dot. wolontariatu pracowniczego**”, która określa trzy obszary działań wolontariackich: 1. wspieranie edukacji i rozwoju nauki, 2. działania na rzecz równych szans oraz 3. budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Ponadto „Polityka wolontariatu pracowniczego Banku Zachodniego WBK S.A.” wyznacza monitorowane wskaźniki dot. wolontariatu, procedury, w tym jednostki odpowiedzialne organizacyjnie za tę działalność, tj. Fundację Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Departament Public Relations we współpracy z jednostką HR.

Działalność społeczna Banku i Grupy Kapitałowej realizowana jest przez Fundację Banku Zachodniego WBK S.A., której zakres czynności określa „**Statut**”. Oprócz programu wolontariatu pracowniczego Fundacja realizuje programy grantowe, takie jak: „Bank Młodych Mistrzów Sportu”, „Tu mieszkam, tu zmieniam”, „Bank Dziecięcych Uśmiechów”, „Bank Ambitnej Młodzieży”. Drugą jednostką organizacyjną, która prowadzi działania społeczne jest Departament Public Relations. Prowadzi on m.in. projekty edukacyjne jak portal edukacyjny dla dzieci, rodziców i nauczycieli Fiansiaki.pl. Ponadto Bank i Grupa Kapitałowa są zaangażowane w projekty Grupy Santander tj. Santander Universidades, który obejmuje uczelnie z całej Polski.

W zakresie relacji z dostawcami odpowiedzialny jest Departament Zarządzania Kontraktami i Zakupami. Wszyscy dostawcy objęci są jednolitymi zasadami wyboru. Główne dokumenty, które regulują proces zakupowy to „**Polityka zakupowa banku**” oraz „**Procedura wyboru dostawcy**”. Zasady, które Bank i Grupa Kapitałowa stosują wobec dostawców uwzględniają m.in. kryteria społeczne, przestrzeganie praw człowieka oraz zobowiązania środowiskowe. Oferenci, którzy biorą udział w procesach zakupowych wypełniają przygotowaną ankietę CSR, która dotyczy praktyk zatrudnienia, praw człowieka czy kryteriów środowiskowych. Po przejściu przez proces wyboru dostawców, relacje z dostawcą wyznaczają „**Polityka współpracy z dostawcami**” oraz „**Procedura zarządzania dostawcami**”, które regulują proces kwalifikacji dostawcy do współpracy z Bankiem i zasady zawierania umów z dostawcami.

W Banku i Grupie Kapitałowej funkcjonuje szereg dokumentów wyznaczających standardy **relacji z klientami**, które dotyczą komunikacji, obsługi, reklamacji i bezpieczeństwa danych. Za ww. obszary odpowiedzialne są poszczególne jednostki zajmujące się klientami indywidualnymi oraz instytucjonalnymi. Bank prowadzi Akademię Przedsiębiorcy, na którą składają się konferencje w całej Polsce oraz portal Firmoweewolucje.pl.

Wskaźniki odzwierciedlające wyniki polityk społecznych	2017
<b>Liczba pracowników zaangażowanych w projekty wolontariackie:</b>	
Grupa Kapitałowa	1 080
Bank	580
<b>Kwota przeznaczona przez Fundację BZ WBK na wolontariat pracowniczy (tys. zł)</b>	130
<b>Skłonność klientów do rekomendowania Banku (NPS)</b>	32%

## Polityki dotyczące zagadnień środowiskowych i ich wyniki

Zagadnienia środowiskowe w odniesieniu do działalności Banku i Grupy Kapitałowej rozpatrywane są z dwóch perspektyw: 1) w kategoriach oddziaływania bezpośredniego np. zużycie papieru i 2) w kategoriach oddziaływania pośredniego poprzez świadczone usługi finansowe. Odzwierciedla to „**Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)**”, zgodnie z którą Bank i Grupa Kapitałowa przykładają wagę do kwestii ochrony środowiska, zwłaszcza w kontekście walki ze zmianami klimatycznymi i zobowiązują się do:

- minimalizowania wpływu swoich placówek i prowadzonej działalności na środowisko,
- promowania produktów i usług uwzględniających poszanowanie dla środowiska,
- brania pod uwagę i oceniania wpływu finansowanych projektów na zmiany klimatyczne.

Politykę tę uzupełnia „**Polityka Banku Zachodniego WBK S.A. dotycząca zmian klimatycznych**” obowiązująca w całej Grupie Kapitałowej. Określa ona działania i inicjatywy wspierające ochronę środowiska oraz niwelujące skutki zmian klimatycznych. Obejmują one:

- kontrolę zużycia zasobów oraz poziom emisji w przypadkach wszystkich obiektów Banku,
- działalność finansową,
- pozostałe działania mające na celu ochronę środowiska, takie jak szerzenie świadomości wśród pracowników oraz w łańcuchu dostaw poprzez działania kierowane do dostawców oraz poprzez zasady doboru produktów i usług.

W zakresie kontroli zużycia zasobów Bank i Grupa Kapitałowa monitoruje zużycie energii czy zużycie takich zasobów jak papier. Natomiast w zakresie usług finansowych „Polityka Banku Zachodniego WBK dotycząca zmian klimatycznych” realizowana jest poprzez finansowanie projektów w zakresie energii odnawialnej, wspierających efektywność energetyczną, określone produkty i usługi w branży rolnej i hodowli zwierząt, finansowanie pojazdów elektrycznych, hybrydowych oraz niskoemisyjnych, infrastruktury wykorzystywanej do zarządzania zasobami wodnymi oraz odpadami, wspieranie produktów i usług dla sektora zrównoważonego budownictwa, działalność na rynku handlu emisjami gazów cieplarnianych, opracowywanie produktów dla branży rolnej oraz hodowli zwierząt (obejmujących takie ryzyka jak niekorzystne warunki pogodowe oraz inne ryzyka naturalne) czy finansowanie tzw. odpowiedzialnych inwestycji (*socially responsible investments*).

„Politykę Banku Zachodniego WBK S.A. dotyczącą zmian klimatycznych” uzupełniają polityki sektorowe dotyczące finansowania projektów i klientów z tzw. „sektorów wrażliwych”, w szczególności „**Polityka społeczno-środowiskowa. Sektor energetyczny**”, „**Polityka społeczno-środowiskowa. Soft commodities**”, „**Polityka społeczno-środowiskowa. Sektor obronny**”.

Bank respektuje międzynarodowe dobre praktyki w zakresie pomocy społecznej i ochrony środowiska, zwłaszcza Zasady Równikowe (Equator Principles). Zasady te również poruszają kwestie środowiskowe, takie jak ochrona bioróżnorodności i długoterminowe zarządzanie zasobami naturalnymi, zapobieganie zanieczyszczeniu i emisjom toksycznych odpadów oraz zmiany klimatyczne.

Wskaźniki odzwierciedlające wyniki polityk dot. zagadnień środowiskowych	2017
Całkowite zużycie energii w Banku (MWh)	36 555
Zużycie papieru w Banku (kg)	301 805



## XIII. Oświadczenia Zarządu

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Wedle najlepszej wiedzy Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. informacje finansowe za bieżący i porównywalny okres sprawozdawczy ujęte w sprawozdaniach finansowych zamieszczonych w „Raporcie rocznym 2017 Banku Zachodniego WBK S.A.” i „Raporcie rocznym 2017 Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.” zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Banku Zachodniego WBK S.A. i 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) Banku Zachodniego WBK S.A. i jego Grupy Kapitałowej w 2017 r.

### Bezstronność i niezależność audytora

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, przeprowadzający badanie „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 rok” i „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2017 rok” został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci dokonujący badania ww. sprawozdań spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnego i niezależnego sprawozdania z badania rocznych sprawozdań finansowych zgodnie z właściwymi przepisami i standardami zawodowymi.

Podpisy wszystkich Członków Zarządu			
Data	Imię i nazwisko	Stanowisko/Funkcja	Podpis
12.02.2018	Michał Gajewski	Prezes Zarządu	
12.02.2018	Andrzej Burliga	Wiceprezes Zarządu	
12.02.2018	Michael McCarthy	Wiceprezes Zarządu	
12.02.2018	Juan de Porras Aguirre	Wiceprezes Zarządu	
12.02.2018	Mirosław Skiba	Wiceprezes Zarządu	
12.02.2018	Feliks Szyszkiwiak	Wiceprezes Zarządu	
12.02.2018	Artur Chodacki	Członek Zarządu	
12.02.2018	Carlos Polaino Izquierdo	Członek Zarządu	
12.02.2018	Marcin Prell	Członek Zarządu	
12.02.2018	Arkadiusz Przybył	Członek Zarządu	
12.02.2018	Maciej Reluga	Członek Zarządu	
12.02.2018	Dorota Strojowska	Członek Zarządu	