

**Sprawozdanie Zarządu  
z działalności  
Banku Zachodniego WBK S.A.  
w 2004 roku**

## SPIS TREŚCI

I.	SYTUACJA MAKROEKONOMICZNA W 2004 ROKU .....	3
II.	SYTUACJA FINANSOWA .....	5
	<i>Wyniki finansowe</i> .....	5
	<i>Wielkości bilansowe</i> .....	7
	<i>Polityka kredytowa</i> .....	8
	<i>Ocena wiarygodności finansowej</i> .....	9
III.	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI .....	10
	<i>Strategia marki Banku Zachodniego WBK S.A.</i> .....	10
	<i>Bankowość detaliczna</i> .....	11
	<i>Bankowość MSP oraz korporacyjna</i> .....	15
	<i>Bankowość inwestycyjna</i> .....	18
	<i>Bankowość elektroniczna</i> .....	19
	<i>Współpraca z międzynarodowymi instytucjami finansowymi</i> .....	23
	<i>Usługi powiernicze</i> .....	24
IV.	ROZWÓJ ORGANIZACJI I INFRASTRUKTURY .....	25
	<i>Struktura własnościowa kapitału akcyjnego Banku Zachodniego WBK S.A.</i> .....	25
	<i>Władze</i> .....	25
	<i>Zasady ładu korporacyjnego i standardy etyczne</i> .....	27
	<i>Kadry i szkolenia</i> .....	28
	<i>Infrastruktura</i> .....	29
	<i>Nakłady inwestycyjne</i> .....	30
V.	KLUCZOWE OBSZARY RYZYKA .....	32
	<i>Zarządzanie ryzykiem rynkowym</i> .....	32
	<i>Zarządzanie ryzykiem kredytowym</i> .....	34
	<i>Zarządzanie ryzykiem operacyjnym</i> .....	36

## **I. Sytuacja makroekonomiczna w 2004 roku**

Według wstępnych danych Głównego Urzędu Statystycznego, wzrost PKB wyniósł 5,4% w 2004 roku wobec wzrostu o 3,8% rok wcześniej. Przyspieszenie było widoczne we wszystkich elementach popytu wewnętrznego, który zwiększył się o 4,9% w porównaniu z 2,5% w 2003 roku. Nakłady inwestycyjne na środki trwałe, po spadkach w latach 2001-2003, odnotowały wzrost o 5,1%. Wzrost prywatnej konsumpcji wyniósł 3,2% i był zbliżony do tempa wzrostu w dwóch ubiegłych latach.

Warto jednak zauważyć, że dwie połowy ubiegłego roku różniły się od siebie znacząco, biorąc pod uwagę tempo wzrostu gospodarczego, a w szczególności tempo wzrostu prywatnej konsumpcji oraz wpływ eksportu netto na wzrost PKB. W pierwszej połowie roku prywatna konsumpcja rosła w bardzo szybkim tempie pod wpływem zwiększonego popytu przed wejściem Polski do Unii Europejskiej. Ponadto, wysoki był wówczas wkład eksportu netto do wzrostu PKB. W drugiej połowie roku nastąpiło pewne spowolnienie dynamiki konsumpcji, a wpływ eksportu netto na polski wzrost gospodarczy stał się ujemny, co mogło być związane ze znacznym umocnieniem złotego. Wzrost nakładów brutto na środki trwałe wykazywał w ciągu całego roku tendencję rosnącą, osiągając w ostatnim kwartale ub. r. poziom powyżej 7% r/r. W 2005 roku wzrost gospodarczy zwolni zapewne tempo do ok. 5%. Można jednak oczekiwać, że nastąpi dalsze przyspieszenie we wzroście nakładów inwestycyjnych (do poziomu dwucyfrowego), co dobrze wroży długoterminowym perspektywom gospodarki.

Jedną z przyczyn wyższej prywatnej konsumpcji w okresie przedakcesyjnym były obawy przed wzrostem cen po wejściu Polski do UE. Okazały się one uzasadnione, niemniej skala wzrostu inflacji w drugim kwartale była dużym zaskoczeniem. Zaskoczył nie tyle sam efekt wzrostu cen, co szybkość ich dostosowania, wynikająca z wysokiego popytu zagranicy na polskie towary żywnościowe.

Roczny wskaźnik inflacji konsumenta zakończył ubiegły rok dwa punkty procentowe powyżej celu inflacyjnego wyznaczonego przez bank centralny (który wynosi 2,5%). Wszystko wskazuje na to, że w roku bieżącym szansa na osiągnięcie celu jest większa, ale nie jest to z pewnością przesądzone. Wyższa inflacja w 2004 roku była w dużej mierze wynikiem wysokich cen paliw oraz wzrostu cen po wejściu Polski do UE, podczas gdy popytowa presja na ceny pozostawała umiarkowana, na co wpływała zapewne trudna, choć systematycznie poprawiająca się, sytuacja na rynku pracy. Wskaźnik inflacji wyłączający wzrost cen paliw i żywności (tzw. inflacja netto) wyniósł na koniec roku 2,4%.

Stopa bezrobocia wyniosła w grudniu 2004 roku 19,1%, potwierdzając przyspieszające tempo rocznego spadku tego wskaźnika. W grudniu 2004 roku stopa bezrobocia była o 0,9 pkt proc. niższa niż w grudniu 2003 roku, co potwierdziło, że sytuacja na rynku pracy się poprawia, chociaż postęp wciąż nie jest zbyt duży. W 2005 roku można oczekiwać wyraźniejszego spadku rejestrowanego bezrobocia, w szczególności w drugiej połowie roku, kiedy to stopa bezrobocia może spaść poniżej 18%. Płace w sektorze przedsiębiorstw wzrosły w ubiegłym roku niewiele powyżej tempa wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych.

Wzrost podaży pieniądza wyniósł w grudniu ubiegłego roku 8,7% r/r. Wzrost depozytów ogółem w 2004 roku wyniósł 8% r/r i wynikał głównie z przyrostu depozytów przedsiębiorstw (o blisko 25% r/r), które wciąż powstrzymywały się od podejmowania działalności inwestycyjnej na szeroko zakrojoną skalę. Firmy utrzymywały dużą część wolnych środków finansowych na rachunkach bankowych. Z drugiej strony dość silnie zwiększyły się kredyty dla gospodarstw domowych (ogółem o ponad 13% r/r), co związane było głównie z rozwojem rynku kredytów mieszkaniowych, podczas gdy depozyty ludności były w stagnacji (choć należy w tym przypadku odnotować wzrost o 0,1% r/r wobec spadku obserwowanego w 2003 roku). Można oczekiwać, że wzrost podaży pieniądza przyspieszy w 2005 roku, co będzie się wiązać z kontynuacją ekspansji gospodarczej (nominalny wzrost PKB w tym roku powinien wynieść ponad 8%).

Wyższa od oczekiwań inflacja po wejściu Polski do UE nie pozostała bez wpływu na politykę stóp procentowych banku centralnego, które wzrosły w okresie czerwiec-sierpień o 125 pkt.

bazowych. W kolejnych miesiącach ubiegłego roku RPP zdecydowała się utrzymać stopę referencyjną na poziomie 6,5% między innymi dlatego, że wzrost płac w gospodarce pozostawał umiarkowany, a znaczne umocnienie złotego zwiększało ogólną restrykcyjność polityki pieniężnej. W roku 2005 stopy procentowe powinny pozostać na niezmiennym poziomie, aby obniżyć i następnie utrzymać inflację w średnim terminie w okolicach celu inflacyjnego.

Sytuacja fiskalna polskiej gospodarki wciąż pozostaje niepewna, gdyż większość koniecznych reform (zaproporowanych m.in. w tzw. planie Hausnera) została odłożona. Sytuacja budżetowa w roku ubiegłym i roku bieżącym wydaje się być pod kontrolą w związku z wysokim wzrostem gospodarczym, który zapewnia wysokie dochody budżetowe. Trudno będzie jednak w kolejnych latach spełnić kryteria z Maastricht, dotyczące deficytu budżetowego (poniżej 3% PKB) bez wprowadzenia zmian w finansach publicznych po wyborach, które zaplanowane są na jesień 2005 roku. Oczekuje się, że przyniosą one zmianę koalicji rządzącej, jednak niepewność dotycząca kształtu sceny politycznej i polityki fiskalnej po wyborach może zwiększyć zmienność na rynku finansowym.

### Główne wskaźniki makroekonomiczne

		2002	2003	2004	2005F
PKB	% r/r	1,4	3,8	5,4	5,0
PKB	mld PLN	781,1	814,7	884,3	958,5
Konsumpcja	% r/r	2,8	2,5	2,8	3,1
- Prywatna konsumpcja	% r/r	3,3	3,1	3,2	3,6
Inwestycje	% r/r	-5,8	-0,9	5,1	10,7
Produkcja przemysłowa	% r/r	1,1	8,4	12,3	7,1
Sprzedaż detaliczna realnie	% r/r	1,9	3,6	7,0	1,7
Stopa bezrobocia*	%	20,0	20,0	19,1	17,7
Płace realnie (sektor przeds.)	% r/r	1,5	2,0	0,8	1,7
Deficyt budżetowy*	mld PLN	-39,4	-37,0	-41,5	-35,0
Deficyt budżetowy*	% PKB	-5,0	-4,5	-4,7	-3,7
Inflacja	% r/r	1,9	0,8	3,5	3,3
Inflacja*	% r/r	0,8	1,7	4,4	2,5
Ceny producenta	% r/r	1,0	2,6	7,0	2,6
Podaż pieniądza (M3)*	% r/r	-2,0	5,6	8,7	8,9
Depozyty*	% r/r	-4,1	3,7	8,0	8,3
Należności*	% r/r	5,2	8,1	2,9	10,1
USD/PLN	PLN	4,08	3,89	3,65	3,06
EUR/PLN	PLN	3,85	4,40	4,53	4,13
Stopa referencyjna NBP*	%	6,75	5,25	6,50	6,50
WIBOR 3M	%	9,09	5,69	6,21	6,55

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

\* na koniec roku, F – prognoza  
Prognoza na dzień 09.02.2005r.

## II. Sytuacja finansowa

### Wyniki finansowe

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w podstawowych wielkościach rachunku zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A. w 2004 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.

mln zł

Wybrane dane z rachunku zysków i strat	2004	2003	Zmiana
Dochody ogółem <sup>1</sup>	1 690,8	1 590,8	+6,3%
Koszty ogółem <sup>2</sup>	1 109,5	1 255,4	-11,6%
Zysk brutto <sup>3</sup>	455,6	209,3	+117,7%
Podatek	92,5	113,0	-18,4%
Zysk netto	443,3	117,0	+278,9%

<sup>1</sup> zawiera pozostałe przychody operacyjne

<sup>2</sup> zawiera pozostałe koszty operacyjne

<sup>3</sup> nie zawiera udziału w zyskach netto jednostek podporządkowanych wycenianych metodą praw własności

Zysk netto wypracowany przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2004 roku wyniósł 443,3 mln zł i był wyższy od prezentowanego rok wcześniej o 278,9%. Złożyły się na to następujące czynniki:

- pozytywne tendencje w rozwoju biznesu - wzrost bazy depozytowo-oszczędnościowej (+6,8%) oraz portfela netto kredytów dla ludności (+9,2%), systematyczna poprawa jakości aktywów (spadek wskaźnika kredytów zagrożonych z 12,6% do 9,2%),
- zadawalające tempo wzrostu wyniku z prowizji (+5,5%),
- wzrost wyniku z tytułu odsetek (+2,9%),
- wysokie dochody z portfela inwestycji kapitałowych (+63,8 mln zł),
- spadek kosztów ogółem (-11,6%),
- niższa efektywna stopa podatkowa (20,3% w porównaniu z 54% przed rokiem) w wyniku obniżenia stawki podatkowej z 27% na 19% początkiem 2004 roku.

### Dochody

W 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. wygenerował dochód ogółem w wysokości 1 690,8 mln zł, tj. o 6,3% wyższy w porównaniu z rokiem poprzednim.

Wynik z tytułu odsetek osiągnął wartość 799,7 mln zł i przekroczył poziom poprzedniego roku o 2,9%. Pod wpływem wzrostu rynkowych stóp procentowych zrealizowano wyższe dochody odsetkowe z powiększających się portfeli kredytów strategicznych banku, w tym kredytów hipotecznych i należności z tytułu kart kredytowych.

Dochody pozaodsetkowe zwiększyły się o 9,5% do kwoty 891,1 mln zł. Wynik z tytułu prowizji, stanowiący największą pozycję w strukturze dochodów pozaodsetkowych, wyniósł 531,5 mln zł i wzrósł o 5,5% dzięki wyższym dochodom uzyskiwanym z obsługi płatności zagranicznych, operacji bankowości elektronicznej, za prowadzenie rachunków, dystrybucję funduszy ARKA, sprzedaż kredytów, kart kredytowych, ubezpieczeń, etc. Osiągnięte w poszczególnych obszarach postępy są efektem wyższej aktywności bankowej klientów, rozwoju oferty produktów i usług oraz rosnącego wolumenu sprzedaży.

Łączna wartość wyniku z operacji finansowych oraz wyniku z pozycji wymiany wyniosła 192,1 mln zł i zmniejszyła się o 10,9% w efekcie spadku obrotów z tytułu transakcji na stopę procentową (papiery wartościowe i operacje swap) przy wysokim poziomie dochodu z operacji wymiany. Dochody z terminowych operacji wymiany walutowej typu swap, które w poprzednim roku wykazywane były w wyniku z operacji finansowych, od początku 2004 roku klasyfikowane są jako składowe wyniku z pozycji wymiany. Celem zapewnienia porównywalności danych, wynik z pozycji wymiany za 2003 rok powiększono o kwotę 60,7 mln zł, przesuniętą z wyniku z operacji finansowych.

Przychody z akcji i udziałów wzrosły o 63,8 mln zł do poziomu 115,3 mln zł. Na wartość tej pozycji w 2004 roku wpłynęły głównie wypłaty dywidend spółek z Grupy Commercial Union (52,8 mln zł) oraz zysk na sprzedaży całości udziałów banku w spółce zależnej CardPoint S.A. (54,9 mln zł). Porównywalne przychody za 2003 rok ukształtowane zostały przez dwie analogiczne pozycje o niższych wartościach: dywidendę otrzymaną od wspomnianej wyżej grupy kapitałowej (23,1 mln zł) oraz zysk netto zrealizowany na sprzedaży innego podmiotu zależnego, tj. Polsoft S.A. (PLN 17,4 mln zł).

Pozostałe przychody operacyjne zamknęły się kwotą 52,2 mln zł i były wyższe niż przed rokiem o 9,3 mln zł.

### ***Koszty***

Po 12 miesiącach 2004 roku, koszty ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 1 109,5 mln zł i zmniejszyły się o 11,6% w stosunku do poprzedniego roku.

Koszty działania banku w wysokości 874,2 mln zł spadły o 8,8% pod wpływem redukcji obu podstawowych kategorii kosztów: osobowych i operacyjnych. Największy wpływ na tę zmianę miały koszty operacyjne (rzeczowe, koszty usług, podatki i opłaty, składki i wpłaty na BFG), które zmniejszyły się o 12,6% do kwoty 392,6 mln zł. W 2004 roku znaczący spadek kosztów odnotowano w obszarze eksploatacji systemów informatycznych, telekomunikacji, zabezpieczeń, utrzymania budynków, rozliczeń płatniczych, etc. Wyżej wymienione oszczędności powstały w efekcie podwyższenia efektywności kosztowej procesów operacyjnych banku, starannego doboru dostawców usług i produktów, renegotjacji umów, stawek, itp. Koszty osobowe za cały 2004 rok wyniosły 481,6 mln zł i spadły o 5,3% na skutek racjonalizacji zatrudnienia prowadzonej w ramach procesu dostosowywania jednostek biznesowych banku do potencjału rynku lokalnego i zmian organizacyjnych wdrażanych przez Program Segmentacji i CRM. W ciągu całego roku zatrudnienie w banku zmniejszyło się o 325 etatów.

Pozostałe koszty operacyjne wyniosły 41,9 mln zł i spadły o 48% ze względu na wysoki poziom kosztów ujętych w tej pozycji w 2003 roku w związku z racjonalizacją oddziałów i Centrum Wsparcia Biznesu (33,1 mln zł). Pomijając wymienioną kwotę, odnotowano w tej linii spadek w wysokości 11,6%.

Amortyzacja zmniejszyła się o 10,8% do kwoty 193,4 mln zł, m.in. dzięki zakończeniu amortyzacji oddziałów poddanych restrukturyzacji oraz ciągłemu procesowi optymalizacji bazy środków trwałych.

### ***Różnica wartości rezerw i aktualizacja wartości***

Obciążenie rachunku wyników z tytułu różnicy wartości rezerw i aktualizacji wyniosło 125,7 mln zł i było nieznacznie niższe w porównaniu z 2003 rokiem. Spadek wartości odpisów na rezerwy celowe, wynikający z coraz lepszej jakości aktywów Grupy, uległ spowolnieniu w związku z pogorszeniem sytuacji kilku większych kredytów korporacyjnych. Zgodnie z wcześniejszymi zapowiedziami, w IV kwartale 2004 roku bank zakończył przegląd rezerwy na ryzyko ogólne i rozwiązał 20 mln zł w przekonaniu, iż brak jest wystarczającego uzasadnienia dla dalszego utrzymywania tej rezerwy w dotychczasowej wysokości.

## Wielkości bilansowe

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach bilansu Banku Zachodniego WBK S.A. na koniec grudnia 2004 roku w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku.

mln zł

Wybrane wielkości bilansowe	31.12.2004	31.12.2003	Zmiana
Aktywa ogółem	26 485,5	23 251,6	+12,6%
Należności od klientów <sup>1</sup>	12 226,1	12 538,2	-2,5%
Środki oszczędnościowe klientów <sup>2</sup>	19 298,0	18 077,5	+6,8%

<sup>1</sup> sektor niefinansowy i budżetowy

<sup>2</sup> depozyty klientów z sektora niefinansowego i budżetowego oraz obligacje własne banku

Według stanu na dzień 31 grudnia 2004 roku suma bilansowa Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosła 26 485,5 mln zł i była wyższa niż przed rokiem o 12,6%. Jest to m.in. efekt wysokiego przyrostu stanu środków na lokatach klientów oraz ujednolicenia sposobu prezentacji transakcji typu sell-buy-back oraz repo zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 23 lutego 2004 roku zmieniającym rozporządzenie w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych.

### Baza depozytowa

Zasadniczym źródłem finansowania rozwoju działalności kredytowej banku są depozyty klientów sektora niefinansowego i budżetowego, stanowiące 70,8% sumy bilansowej. Zobowiązania wobec klientów reprezentujących oba te sektory osiągnęły na koniec 2004 roku wartość 18 738,9 mln zł, przekraczając poziom odnotowany przed rokiem o 6,8%. W ramach tych zasobów, wartość środków zgromadzonych na rachunkach bieżących wyniosła 6 626,7 mln zł i była wyższa o 3,7% pod wpływem rosnącej płynności klientów instytucjonalnych. Jednocześnie, baza depozytów terminowych zwiększyła się o 8,5% do poziomu 12 112,2 mln zł w wyniku wzrostu środków przedsiębiorstw na lokatach o terminach do 1 miesiąca, a także wzmożonego zainteresowania klientów indywidualnych wysoko oprocentowanymi 12-miesięcznymi lokatami IMPET.

Wartość zobowiązania banku z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych w kwocie 559,1 mln zł dotyczy obligacji własnych wprowadzonych na rynek do końca 2003 roku. W trakcie ubiegłego roku bank nie przeprowadził żadnej emisji własnych papierów wartościowych. W punktach obsługi klienta Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. - działających na terenie sieci oddziałów - klienci banku mogli skorzystać z możliwości zakupu wysoko oprocentowanych obligacji własnych leasingowych spółek zależnych (BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing SA.).

Łączne zasoby depozytowo-oszczędnościowe Banku Zachodniego WBK S.A., obejmujące depozyty klientów z sektora niefinansowego i budżetowego oraz obligacje własne, wyniosły na koniec grudnia 19 298 mln zł i były wyższe niż przed rokiem o 6,8%.

### Portfel kredytowy

Należności od sektora niefinansowego i budżetowego osiągnęły na koniec grudnia 2004 roku wartość 12 226,1 mln zł i zmniejszyły się o 2,5% w porównaniu ze stanem sprzed roku, przy czym należności zaklasyfikowane jako „normalne” i „pod obserwacją” wzrosły w tym portfelu o 2%. Spadek należności kredytowych banku jest wynikiem spowolnienia akcji kredytowej dla przedsiębiorstw i pozostałych klientów instytucjonalnych. Zrekompensował go częściowo wzrost zaangażowania kredytowego netto banku wobec ludności, który wyniósł 9,2%. Tendencję wzrostową

wykazywały wszystkie portfele kredytów strategicznych: kredyty gotówkowe (+42,5%), należności z tytułu kart kredytowych (+17,5%) i kredyty hipoteczne (+7,5%).

Największy udział w strukturze należności kredytowych (sektor niefinansowy i budżetowy) miały kredyty gospodarcze, które stanowiły około 78% portfela brutto. Reszta to kredyty dla ludności. Zdecydowana większość kredytów gospodarczych (ponad 70%) zastała udzielona na finansowanie działalności przedsiębiorstw korporacyjnych, podczas gdy w portfelu kredytów dla ludności dominowały kredyty hipoteczne (67%), kredyty gotówkowe oraz należności z tytułu kart kredytowych.

Portfel należności banku był bardzo dobrze zdywersyfikowany. Nie było w nim branży dominującej, a największy pojedynczy udział wynosił 9,7% i dotyczył produkcji artykułów spożywczych i napojów.

Jakość portfela kredytowego banku systematycznie rośnie w wyniku poprawy sytuacji ekonomicznej w kraju, modyfikacji procedur udzielania kredytów oraz wyższej efektywności zarządzania ryzykiem kredytowym. Na koniec grudnia 2004 roku należności od sektora niefinansowego i budżetowego zaklasyfikowane jako „poniżej standardu”, „wątpliwe” i „stracone” (bez odsetek) stanowiły 9,2% portfela brutto, a ich pokrycie rezerwą celową wyniosło 50,4%. Rok wcześniej analogiczne wskaźniki kształtowały się na poziomie odpowiednio: 12,6% oraz 40,6%.

### ***Oprocentowanie kredytów i depozytów***

W 2004 roku, podobnie jak w okresach poprzednich, stosowane przez bank oprocentowanie kredytów gospodarczych i depozytów terminowych powiązane było ze stopami rynku międzybankowego (np. WIBOR oraz WIMEAN). Na bazie decyzji Rady Polityki Pieniężnej oraz zmian rynkowych stóp procentowych, Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO) ustalał oprocentowanie depozytów bieżących, terminowych oraz kredytów dla ludności.

## **Polityka kredytowa**

Bank prowadzi politykę utrzymywania wysokiej jakości portfela kredytowego poprzez stosowanie zasad udzielania i monitorowania kredytów, które minimalizują ryzyko kredytowe. Cel ten realizuje poprzez:

- określanie precyzyjnych procedur udzielania kredytów,
- standaryzację oceny zdolności kredytowej kredytobiorcy,
- centralizację podejmowania decyzji kredytowych dla określonych grup klientów,
- podejmowanie decyzji kredytowych przez osoby posiadające indywidualne kompetencje kredytowe lub przez Komitet Kredytowy,
- ustalanie limitów zaangażowania banku w różnych obszarach działalności (np. w branżach, walutach, podmiotach),
- dywersyfikację struktury portfela kredytowego,
- udzielanie kredytów zabezpieczonych aktywami łatwo zbywalnymi lub poręczeniami instytucji zewnętrznych (np. Bank Gospodarstwa Krajowego, Fundusze Poręczeńiowe)
- prowadzenie konsekwentnej i skutecznej polityki restrukturyzacji i odzyskiwania należności banku,
- tworzenie rezerw w wysokości adekwatnej do ryzyka kredytowego,
- monitorowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorców zgodnie z zasadami i terminami określonymi przez Ministra Finansów, wczesne identyfikowanie na tej podstawie ryzyka i podejmowanie działań zmierzających do jego eliminacji.

Polityka kredytowa Banku Zachodniego WBK S.A. jest zgodna z polityką kredytową Grupy AIB. Bank korzysta z doświadczeń jednostki dominującej na rynku irlandzkim i wdraża rozwiązania, które pozwalają na skuteczne zarządzanie portfelem kredytowym.



### **Oceny wiarygodności finansowej**

W dniu 5 października 2004 roku międzynarodowa agencja ratingowa Fitch Ratings, Ltd. potwierdziła następujące oceny wiarygodności finansowej dla Banku Zachodniego WBK S.A.:

- długoterminowy : A
- krótkoterminowy: F1
- indywidualny: C/D
- wsparcia: 1
- perspektywa utrzymania oceny długoterminowej: stabilna

### III. Rozwój działalności

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

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

#### *Realizacja misji banku*

Zgodnie z misją realizowaną w ramach strategii „Po pierwsze: Klient”, celem wiodącym banku jest wypracowanie wizerunku instytucji wyjątkowej na rynku usług finansowych, umacniającej więzi z klientami i aktywnie dbającej o ich interesy. Wykreowanie i utrwalenie takiej percepcji banku wymaga koncentracji na jakości marki, a zwłaszcza jej trzech podstawowych filarach: Godny Zaufania, Partnerski, Innowacyjny.

W związku z przyjętymi priorytetami, w 2004 roku bank kontynuował prace nad budową fundamentu marki, umacniając przekonanie otoczenia, że jest instytucją godną zaufania. Równolegle, realizował działania eksponujące ideę partnerstwa w relacjach z klientami. Bank partnerski to bank przyjazny, szybki w działaniu, oferujący atrakcyjne warunki finansowe, dbający o satysfakcję klienta. Wartości te podkreśla nowe hasło korporacyjne banku „Warto być razem”. Przejawiają się one w codziennych kontaktach z klientami, licznych przedsięwzięciach realizowanych z myślą o aktywnym zaspakajaniu ich potrzeb (Segmentacja i CRM, Centra Biznesowe, Zespoły Mobilnej Sprzedaży), dążeniu do oferowania coraz lepszych, innowacyjnych produktów oraz do przestrzegania ściśle określonych terminów obsługi klienta.

#### *Zarządzanie jakością obsługi*

W ramach strategii podwyższania jakości obsługi klientów, bank realizował program „Wyróżnimy się przez jakość obsługi”, obejmujący: badania jakości obsługi, programy naprawcze w placówkach banku, wdrożenie standardów jakości obsługi oraz rozwój struktur wspierających jakość obsługi w organizacji.

Informacje na temat satysfakcji klientów pozyskano z dwóch badań przeprowadzonych przez wyspecjalizowane instytucje zewnętrzne. Wyniki obu z nich potwierdziły poprawę jakości obsługi w oddziałach Banku Zachodniego WBK S.A. W badaniu klienta zewnętrznego, realizowanym na zlecenie banku, stwierdzono wzrost zadowolenia klientów z obsługi oraz większą spójność w sieci oddziałów oferujących porównywalną jakość usług. W efekcie badania, wszystkie oddziały otrzymały własny index satysfakcji klienta (CSI) oraz raport prezentujący zidentyfikowane luki i oczekiwania klientów. Na tej podstawie, sporządzono oddziałowe plany poprawy jakości obsługi i przystąpiono do ich realizacji. Podjęto także kroki zmierzające do wyeliminowania niedoskonałości obsługi mających źródło w wewnętrznych procedurach i procesach bankowych.

Kolejne badanie satysfakcji klienta zostało przeprowadzone na potrzeby corocznego rankingu „Przyjazny bank Newsweeka”. W porównaniu z poprzednią edycją, bank awansował z 10 na 6 pozycję, uzyskując najlepsze oceny spośród największych banków krajowych. Ankieterzy docenili organizację placówek banku, standardy obsługi reprezentowane przez pracowników oraz ich umiejętności sprzedażowe.

W celu zagwarantowania wyróżniającej się obsługi, w trakcie 2004 roku oddziały banku wdrażały jednolite standardy obsługi pierwszego kontaktu. Kształtują one pozytywny wizerunek banku w pierwszych minutach rozmowy pracownika z klientem. Prowadzony monitoring efektywności wdrożenia standardów wykazał, że ponad 75% placówek skutecznie realizowało jego najważniejsze elementy. Jednocześnie, w ramach realizacji Programu Segmentacji CRM, wprowadzano standardy obsługi wspierające rozwój partnerskich relacji z klientami.

W celu podniesienia efektywności procesu wdrażania zmian w zakresie jakości obsługi, w strukturach bankowości oddziałowej utworzono stanowisko Menedżera Jakości Obsługi. Powołane na nie osoby wspierają kadrę kierowniczą i pracowników oddziałów we wdrażaniu standardów jakości obsługi oraz planów naprawczych. Zapewniają też sprawną wymianę najlepszych praktyk między placówkami banku.

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

### ***Program Segmentacji i CRM***

Do końca 2004 roku wszystkie placówki Banku Zachodniego WBK S.A. wprowadziły rozwiązania postulowane przez Program Segmentacji i CRM.

Zakres wdrożeń objął zmiany organizacyjne dostosowujące role i funkcje oddziałowe do modelu działania umożliwiającego doradcy skoncentrowanie całej uwagi na bezpośredniej obsłudze klienta i budowaniu wzajemnych relacji. Dzięki odpowiedniej aranżacji wewnątrz oddziałowych, stworzono warunki sprzyjające nawiązywaniu i podtrzymywaniu pełniejszych kontaktów z klientami. Możliwości placówek bankowych w zakresie proaktywnego podejścia do klientów i ich potrzeb znacznie wzrosły w wyniku skutecznej realizacji procesu migracji podstawowych operacji bankowych do kanałów automatycznych. Wszyscy doradcy oddziałowi zostali przeszkoleni z zakresu standardów jakości obsługi i oferty dla poszczególnych segmentów rynku. Udostępniono im ponadto narzędzia informatyczne ułatwiające zarządzanie relacjami z klientami. Infrastruktura informatyczna służąca celom segmentacji i CRM jest stale doskonalona i docelowo umożliwi pracownikom uzyskanie pełnego obrazu klienta, co jeszcze bardziej zwiększy efektywność podejmowanych przez nich działań.

Funkcjonujące rozwiązania organizacyjno-techniczne oraz koncepcyjne ułatwiają skuteczne rozpoznawanie potrzeb klientów, konstruowanie optymalnej oferty i zastosowanie najbardziej odpowiednich metod sprzedaży oraz standardów jakości obsługi.

### ***Oferta produktów strategicznych***

Produkty strategiczne banku stanowią podstawowe narzędzia pozyskiwania nowych klientów, rozwoju dalszej współpracy z nimi i umacniania wzajemnych więzi. Bank dokłada szczególnych starań, aby wyróżniały się one na rynku i były konkurencyjne. W 2004 roku oferta strategiczna Banku Zachodniego WBK S.A. dla klientów indywidualnych obejmowała: kredyty mieszkaniowe, kredyty gotówkowe, karty kredytowe, depozyty, fundusze inwestycyjne ARKA, Konto24 Prestiż i usługi elektroniczne. Produkty strategiczne adresowane do firm to: leasing, kredyty biznesowe (w tym Biznes Hipoteka), faktoring, pakiet dla wolnych zawodów, płatności zagraniczne i Skarbu oraz usługi elektroniczne.

Działania realizowane i planowane w zakresie rozwoju produktów strategicznych oraz pozostałych wiodących produktów banku zostały omówione w poniższych podrozdziałach. Odpowiadają one głównym segmentom rynku usług bankowych, na których obecny jest Bank Zachodni WBK S.A.

## **Bankowość detaliczna**

### ***Główne nurty działalności***

W 2004 roku działalność detaliczna banku koncentrowała się na podnoszeniu rentowności oferowanych produktów oraz realizowaniu ostrożnej polityki zarządzania ryzykiem. Jednocześnie, zgodnie z przyjętą orientacją strategiczną, kontynuowano proces doskonalenia konstrukcji i obsługi wybranych produktów. Dzięki ścisłej współpracy z jednostkami zależnymi, bank włączył do swojej oferty wysoce specjalistyczne i poszukiwane przez klientów produkty. Aby zoptymalizować

osiągane w skali grupy dochody, zaangażował się w ich promowanie i aktywną sprzedaż. Podjęte działania zapewniły bankowi satysfakcjonujące efekty finansowe, pomimo wzmożonej rywalizacji na bankowym rynku usług detalicznych.

### ***Rozwój oferty kredytowej***

Kierując się potrzebami klientów oraz wymogami rynku, wprowadzono kolejne modyfikacje do oferty kredytowej banku dla klientów indywidualnych, w tym głównie do kredytów hipotecznych i gotówkowych. Najważniejsze zmiany polegały na zweryfikowaniu polityki cenowej, zwiększeniu dostępności produktów kredytowych, rozszerzeniu oferowanych opcji produktów oraz wprowadzeniu dalszych usprawnień proceduralnych.

#### ***1) Kredyty hipoteczne***

W styczniu 2004 roku bank uzależnił zmienne oprocentowanie nominalne kredytów mieszkaniowych od stóp rynkowych WIBOR 6M i LIBOR 6M. Wprowadził też macierz marż, która różnicuje wysokość stawek na podstawie wskaźnika LTV (stosunek kwoty kredytu do wartości zabezpieczenia) oraz kwoty kredytu. Utrzymano promocyjne oprocentowanie kredytów złotych w pierwszym roku kredytowania, ustalając dopuszczalny przedział stawek i uzależniając ostateczną cenę od wysokości wskaźnika LTV. Nowa konstrukcja cen spełniała oczekiwania klientów, którzy zyskali pewność, że cena ich kredytu będzie ewoluować równolegle ze zmianą stóp rynkowych.

Poza zmianą polityki cenowej, wprowadzono liczne modyfikacje poprawiające parametry i procedury obsługi kredytów hipotecznych. Przede wszystkim, podniesiono poziom dostępności produktu dla klientów poprzez obniżenie wymaganego poziomu dochodu dyspozycyjnego netto, ustalenie wyższych wskaźników DSR (stosunek miesięcznej raty kapitałowo-odsetkowej kredytu do wysokości miesięcznych dochodów netto klienta), podwyższenie maksymalnych wartości LTV, rozszerzenie listy akceptowanych celów finansowania oraz zwiększenie maksymalnej kwoty kredytu w odniesieniu do wartości nieruchomości. Na wzrost atrakcyjności oferty banku wpłynęły też następujące udogodnienia: wydłużenie maksymalnego okresu kredytowania do 30 lat, wprowadzenie możliwości zawieszenia spłaty rat kapitału do 24 miesięcy, uproszczenie sposobu rozliczania transz oraz złagodzenie niektórych wymogów formalnych (np. w zakresie przedkładania polisy ubezpieczeń na życie).

W 2004 roku bank rozszerzał zestaw produktów uzupełniających ofertę kredytów hipotecznych. We współpracy z Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A., uruchomił sprzedaż polisy na życie dla głównego kredytobiorcy kredytów hipotecznych, która zabezpiecza rodzinę przed koniecznością spłaty zaciągniętego zobowiązania. W dniu 22 grudnia 2004 roku Bank Zachodni WBK SA zawarł "Umowę Generalną" z Commercial Union Polska Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. w sprawie ubezpieczenia domów i mieszkań, włącznie z ruchomościami i odpowiedzialnością cywilną. W 2005 roku, oprócz klientów wnoszących o kredyt hipoteczny, będą z niej mogli korzystać wszyscy klienci posiadający w banku konto osobiste.

Stale doskonalony złotowy kredyt mieszkaniowy Banku Zachodniego WBK S.A. zebrał w ubiegłym roku kilka pochlebnych "recenzji". W badaniach przeprowadzonych przez CBM „Indicator” („Rzeczpospolita” z dnia 5 lutego 2004 roku) uzyskał najwyższą ocenę w Polsce. Zajął też drugie miejsce w rankingu kredytów hipotecznych opublikowanym w tygodniku „Wprost” w dniu 9 września 2004 roku. Kryteria oceny kredytów obejmowały: wysokość miesięcznej raty, dostępność kredytu oraz wysokość pobieranych prowizji.

Zgodnie z przyjętą strategią działania, w 2004 roku bank prowadził aktywną sprzedaż kredytów hipotecznych w złotych (w tym szczególnie kredytów mieszkaniowych), realizował ostrożną politykę zarządzania ryzykiem portfela oraz maksymalizował dochody odsetkowe dzięki utrzymywaniu niskiego poziomu kredytów niepracujących. W warunkach rosnącej rywalizacji na rynku kredytów hipotecznych, w 2004 roku portfel brutto takich kredytów wzrósł o 6,9% i na koniec grudnia osiągnął wartość 1 947,3 mln zł. Kredyty hipoteczne Banku Zachodniego WBK S.A. cechuje wysoka jakość aktywów - wskaźnik kredytów niepracujących wyniósł w tym portfelu 2,8%. W związku z kontynuacją polityki polegającej na ograniczaniu sprzedaży kredytów w walutach obcych osobom

uzyskującym dochody w walucie polskiej, udział kredytów walutowych w portfelu kredytów hipotecznych spadł z 46% do 32%.

## **2) Kredyty gotówkowe i należności z tytułu kart kredytowych**

W 2004 roku duży nacisk położono na rozwój kredytów gotówkowych, w tym głównie zabezpieczonych aktywami płynnymi oraz kredytów przeznaczonych na zakup akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw (zaangażowanie z tytułu ostatniej kategorii kredytów wykazywane jest odrębnie). Rozbudowie portfela kredytów gotówkowych sprzyjała wysoka koncentracja na sprzedaży produktu w sieci oddziałów banku, intensywne kampanie mailingowe i reklamowe oraz wsparcie Centrum Komunikacji Banku Zachodniego WBK S.A., prowadzącego sprzedaż przez telefon i internet (więcej na temat centrum i bankowości bezpośredniej w podrozdziale „Bankowość Elektroniczna”).

Równoległe z działaniami sprzedażowo-promocyjnymi, bank doskonalił swoją propozycję kredytów gotówkowych oraz prowadził działania w zakresie centralizacji procesów kredytowych, ich usprawniania oraz automatyzacji.

W 2004 roku wdrożona została nowa polityka cenowa, zgodnie z którą oprocentowanie kredytów gotówkowych oraz wysokość prowizji przygotowawczej uzależnione są od wysokości zaangażowania banku oraz oceny ryzyka kredytowego klienta. Dla kredytów poniżej 20 tys. zł ustalono jedną stawkę procentową bez względu na okres kredytowania. W przypadku wyższych kredytów, utrzymano stawki oprocentowania zależne od okresu finansowania. Kwotę 20 tys. zł przyjęto również jako progową przy ustalaniu wielkości pobieranych prowizji. Podniesiono ponadto poziom dostępności kredytu dla klientów poprzez obniżenie minimalnego dochodu dyspozycyjnego netto, wprowadzenie nowych kart scoringowych oraz ustalenie przejrzystych zasad udzielania określonych kwot kredytu bez zabezpieczenia. Modyfikacja procesu kredytowego oraz zmiana kart scoringowych przyczyniły się do podniesienia wskaźnika decyzji podejmowanych automatycznie oraz wzrostu udziału pozytywnych decyzji kredytowych.

Podjęte przez bank działania znalazły odzwierciedlenie w wynikach sprzedażowych. Wartość kredytów gotówkowych (standardowych oraz zabezpieczonych aktywami) udzielonych w 2004 roku wyniosła 356,1 mln zł i była wyższa niż w poprzednim roku o 118,1%. Według stanu na koniec grudnia 2004 roku portfel brutto tych kredytów wyniósł 343,3 mln zł.

W ramach oferty kredytów gotówkowych, w październiku 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. - we współpracy z Domem Maklerskim BZ WBK S.A. - zaproponował klientom kredyt na zakup akcji PKO BP S.A., który okazał się znaczącym sukcesem. Klienci Banku Zachodniego WBK S.A. wygenerowali popyt na akcje na kwotę powyżej 3,5 mld zł, co przełożyło się na 17%-owy udział w rynku. Bank udzielił na ten cel kredytów na łączną kwotę 2,8 mld zł.

W minionym roku wiele uwagi poświęcono także rozwojowi i sprzedaży kart kredytowych. Zaangażowanie kredytowe banku (brutto) z tytułu operacji kartowych wyniosło 199,6 mln i było wyższe niż w 2003 roku o 15,7% (więcej na temat kart kredytowych w podrozdziale „Bankowość elektroniczna”).

## **Rozwój oferty produktów depozytowych oraz oszczędnościowo-inwestycyjnych**

W 2004 roku Bank kontynuował rozwój oferty zaspakajającej kompleksowo różnorodne potrzeby klientów w zakresie oszczędzania i inwestowania nadwyżek finansowych. Zgodnie ze strategią banku, realizowano działania zmierzające do osiągnięcia zrównoważonego wzrostu portfela produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych w skali całej Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Oprócz własnej oferty depozytowej, bank prowadził dystrybucję produktów jednostek zależnych, angażując się w ich promocję i podejmując aktywne działania sprzedażowe. W pierwszym półroczu akcje promocyjno-sprzedażowe koncentrowały się przede wszystkim na ofercie funduszy ARKA, natomiast w drugiej części roku szczególną uwagę poświęcono depozytom terminowym IMPET. Podjęte przez bank działania spowodowały wzrost oszczędności w skali całej grupy i przyczyniły się do przekroczenia planowanego poziomu dochodów z tytułu produktów depozytowych i inwestycyjnych.

### **1) Oferta depozytowa banku**

Podstawę oferty depozytowej banku stanowiły 3-, 6-, 12- i 24-miesięczne lokaty IMPET, zakładane w oddziałach lub za pośrednictwem serwisu BZWBK24, a także - dostępne wyłącznie w serwisie elektronicznym - 1-miesięczne Lokaty24. Wszystkie wymienione lokaty oprocentowane są progowo, tj. zależnie od kwoty depozytu. Do połowy roku szczególnie popularne były lokaty z terminem 3-miesięcznym, natomiast w drugim półroczu klienci preferowali lokaty na 12 i 24 miesiące. Bank utrzymywał atrakcyjne oprocentowanie wiodących lokat terminowych, kilkakrotnie w ciągu roku podwyższając ich oprocentowanie. W ramach sprzedaży promocyjnej lokat IMPET, trwającej od września do listopada 2004 roku, podniesiono stosowaną dla tych produktów stopę procentową. Szczególnie intensywnie promowano lokaty 12- i 24-miesięczne, oferując oprocentowanie w maksymalnej wysokości 7% (niezależnie od kwoty deponowanych środków) przy obniżonym progu minimalnym (z 10 do 5 tys. zł).

Uzupełnieniem tradycyjnej oferty depozytowej banku są subskrypcje Gwarantowanych Lokat Inwestycyjnych przeznaczone dla klientów poszukujących możliwości realizowania ponadprzeciętnych zysków przy zachowaniu bezpieczeństwa wpłacanego kapitału. W 2004 roku odbyły się cztery emisje Gwarantowanych Lokat Inwestycyjnych z dwuletnim terminem deponowania środków. Dwukrotnie w ciągu roku zaproponowano klientom lokaty GLI AMER INDEX, których oprocentowanie uzależnione jest od zmian indeksu giełdowego S&P500 obrazującego zachowanie cen akcji spółek notowanych na rynku amerykańskim. Ponadto, przeprowadzono dwie subskrypcje lokaty GLI EURO KURS, które poza gwarantowanym kapitałem i oprocentowaniem, dają możliwość osiągnięcia zysku z tytułu oprocentowania dodatkowego, zależnego od zmiany kursu EURO względem PLN. Produkt ten znalazł się w ofercie banku po raz pierwszy w odpowiedzi na rosnące zainteresowanie klientów inwestycjami na rynkach walutowych.

Zgodnie z nową filozofią oferowania produktów oszczędnościowych w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A., z dniem 27 września 2004 roku w oddziałach banku wprowadzono sprzedaż hybrydową, łączącą standardową lokatę bankową z funduszem inwestycyjnym. Jest ona realizowana w ramach Specjalnego Programu Inwestycyjnego „Plan Oszczędnościowy” przez bank we współpracy z BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. Uczestnicy programu wpłacają część środków na złotową lokatę terminową o stałym oprocentowaniu, a pozostałe środki inwestują w funduszu inwestycyjnym ARKA BZ WBK Zrównoważony FIO. Korzystający z planów oszczędnościowych uprawnieni są do specjalnej zniżki w opłacie dystrybucyjnej pobieranej standardowo od wpłat do funduszy ARKA.

### **2) Sprzedaż produktów inwestycyjnych spółek zależnych**

Spośród produktów spółek zależnych dostępnych w sieci oddziałów banku, fundusze inwestycyjne ARKA (zarządzane przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.) zgromadziły najwięcej środków finansowych. Akcję sprzedażową jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych wzmocniły kampanie promocyjne oraz znakomite wyniki zarządzania funduszy. W 2004 roku największą popularnością wśród klientów banku cieszyły się fundusze utrzymujące się w czołówce najbardziej rentownych w swoich kategoriach, tj. ARKA BZ WBK Fundusz Zrównoważony FIO, ARKA BZ WBK Fundusz Akcji FIO oraz ARKA BZ WBK Fundusz Stabilnego Wzrostu FIO. Dużym sukcesem sprzedażowym okazała się też subskrypcja certyfikatów pierwszego na rynku polskim funduszu inwestującego w nieruchomości - ARKA BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości SFIZ - którą przeprowadzono w dniach od 11 maja do 9 czerwca 2004 roku. Nabywców znalazły zarówno certyfikaty z transzy dla klientów indywidualnych jak i z transzy dla klientów instytucjonalnych (ogółem 339,5 mln zł). Całoroczna sprzedaż wszystkich typów funduszy inwestycyjnych ARKA BZ WBK w sieci oddziałów banku wyniosła 1 273,2 mln zł i przyczyniła się bardzo mocno do wzrostu aktywów ogółem zarządzanych przez spółkę BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., które na koniec 2004 roku osiągnęły wartość 2 836,8 mln zł, tj. o 91,2% więcej niż przed rokiem.

Poza funduszami inwestycyjnymi, klienci banku chętnie inwestowali w atrakcyjnie oprocentowane obligacje trzyletnie spółek BZ WBK Leasing S.A. oraz BZ WBK Finanse & Leasing emitowane w ramach publicznych programów emisji. W 2004 roku spółki te zaoferowały 12 serii obligacji własnych na łączną kwotę 339,3 mln zł. Wszystkie z nich były dostępne w punktach obsługi Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. działających na terenie sieci oddziałów banku

### ***Perspektywy rozwoju***

Zgodnie z przyjętym planem, na początku 2005 roku bank wdrożył inicjatywę 100% Gwarancji Terminu w obsłudze kredytów hipotecznych, gotówkowych i kart kredytowych. Klienci mogą liczyć na dotrzymanie zadeklarowanego przez bank terminu dostarczenia produktów oraz wyższą jakość świadczonych usług.

W dalszej części roku bank zamierza podjąć działania zmierzające do zróżnicowania oferty kredytów mieszkaniowych w zależności od profilu klienta i kanału sprzedaży. Plany rozwoju zakładają też intensyfikację działań zmierzających do zwiększenia atrakcyjności oraz dostępności kredytów gotówkowych. Szczególny nacisk zostanie położony na lepsze dostosowanie parametrów obu tych produktów do oczekiwań klientów. W procesie sprzedaży kredytów dla ludności (kredyty hipoteczne, gotówkowe, karty kredytowe) w coraz większym zakresie wykorzystywane będzie Centrum Komunikacji oraz zewnętrzne kanały dystrybucji.

W ramach oferty depozytowo-oszczędnościowej bank zamierza w dalszym ciągu oferować gwarantowane lokaty inwestycyjne, obligacje spółek leasingowych oraz fundusze ARKA BZ WBK. Zintensyfikowane zostaną działania zmierzające do pozyskania nowych i zachowania dotychczasowych klientów, w tym m.in. dzięki nowej ofercie kont osobistych.

## **Bankowość małych i średnich przedsiębiorstw oraz bankowość korporacyjna**

### ***Główne nurty działalności***

Dzięki sukcesywnej realizacji Programu Segmentacji i CRM (Customer Relationship Management), w trakcie 2004 roku oddziały Banku Zachodniego WBK S.A. coraz skuteczniej dopasowywały ofertę produktową i obsługę do wymagań i potencjału biznesowego poszczególnych segmentów firm. Dużą pomocą w aktywnym rozwijaniu relacji z klientami była infrastruktura informatyczna wspomagająca doradców w procesie zarządzania portfelami klientów. Zgodnie z przyjętą w banku koncepcją CRM, Centra Bankowości Korporacyjnej - we współpracy z oddziałami - realizowały wyodrębniony standard obsługi, zapewniając kompleksową i zindywidualizowaną opiekę grupie największych przedsiębiorstw.

W 2004 roku wprowadzono dalsze modyfikacje procesu kredytowego, które wzmocniły mechanizmy zabezpieczające jakość portfela banku i podniosły walory jego oferty kredytowej dla klientów. Ponadto, bank wykazywał dużą aktywność na rynku funduszy unijnych, starając się ugruntować osiągniętą przewagę konkurencyjną zgodnie z celami programu "Razem w Unii".

### ***Rozwój procedur i procesów kredytowych***

Zgodnie z obowiązującą strategią, w 2004 roku aktywność kredytowa banku podporządkowana była priorytetowi utrzymania wysokiej jakości portfela kredytowego. Z myślą o tym celu, zrealizowano szereg przedsięwzięć, w tym uszczegółowiono wybrane procedury udzielania kredytów, opracowano nowe lub zaktualizowano istniejące polityki kredytowe, zapewniono dostęp do rzetelnych i wysokiej jakości wycen nieruchomości i ruchomości, stanowiących podstawę do określenia wartości ustanawianych przez bank zabezpieczeń. Ponadto, ze względu na dominujący trend kursu złotego i płynące stąd zagrożenia, bank realizował ostrożną politykę zarządzania ryzykiem walutowym. Jednocześnie, w trakcie całego roku wprowadzał zmiany usprawniające proces kredytowy oraz poprawiające atrakcyjność oferty kredytowej.

### ***Oferta kredytowa dla małych i średnich przedsiębiorstw***

Oferta banku dla firm wyróżnia się bogatą gamą produktów kredytowych, spełniających różnorodne potrzeby finansowe przedsiębiorstw. Poza standardowymi produktami kredytowymi takimi jak kredyty obrotowe, inwestycyjne, gwarancje bankowe czy dyskonto weksli, bank dysponuje zestawem dodatkowych propozycji, które podnoszą jakość jego oferty i dynamizują akcję kredytową. Należą do nich m.in. komercyjne kredyty hipoteczne Biznes Hipoteka, kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw z linii Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju oraz refinansowane z funduszy unijnych, produkty kredytowe dla eksporterów, itp.

W 2004 roku odnotowano wysoki wzrost sprzedaży kredytów Biznes Hipoteka przeznaczonych na wszelkiego rodzaju inwestycje związane z nieruchomościami wykorzystywanymi w działalności gospodarczej. W ciągu minionego roku przyznano takich kredytów na kwotę 107,4 mln zł, tj. o 51% więcej w stosunku do roku poprzedniego. Dużym zainteresowaniem cieszyły się także kredyty z linii Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. Na koniec grudnia 2004 roku łączne wykorzystanie pożyczek przekazanych przez ten bank na finansowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw wyniosło 37,8 mln euro. Na uwagę zasługuje także rosnąca ilość kredytów udzielanych na realizację inwestycji refinansowanych w ramach dostępnych funduszy unijnych (więcej na ten temat w części „Strategia Razem w Unii”). Klienci banku coraz chętniej sięgają po poręczenia Funduszu Poręczeń Kredytowych POLFUND S.A., działającego w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Udzielone dotąd przez fundusz poręczenia umożliwiły zwiększenie akcji kredytowej banku o ponad 153 mln zł. W sierpniu 2004 roku oferta kredytowa banku została poszerzona o nowy produkt dla eksporterów - limit kredytowy na finansowanie wierzytelności eksportowych.

### ***Strategia "Razem w Unii"***

W 2004 roku bank kontynuował realizację programu „Razem w Unii”. Z coraz większą skutecznością ułatwiał klientom dostęp do oferowanych przez Unię Europejską środków pomocowych, służąc niezbędną informacją, uczestnicząc w finansowaniu oraz zapewniając efektywne wykorzystanie pozyskanych funduszy. W placówkach banku na terenie całego kraju klienci banku mogli skorzystać z profesjonalnej porady doradców europejskich, dysponujących wyspecjalizowaną wiedzą w tym zakresie.

W minionym roku Bank Zachodni WBK S.A. nadal oferował kredyty Phare i Sapard na przedsięwzięcia realizowane z funduszy przedakcesyjnych. W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, przygotowano też specjalną ofertę kredytową na finansowanie przedsięwzięć wspieranych unijnymi funduszami strukturalnymi. Ważnym jej elementem jest kredyt inwestycyjny na przedsięwzięcia refinansowane w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw Działanie 2.3., który udzielany jest przez bank w oparciu o akredytację Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Kredyt finansuje nie tylko tą część inwestycji, która podlega refinansowaniu z dotacji, ale również pozostałe wydatki związane z przedsięwzięciem, oferując przy tym atrakcyjne oprocentowanie.

Bank Zachodni WBK S.A. buduje swoją przewagę konkurencyjną na rynku funduszy unijnych od 2003 roku, dzięki czemu posiada rozpoznawalny wśród klientów europejski wizerunek. Przyczyniły się do tego następujące działania: ogólnopolski cykl konferencji „Twoja Firma w Europie”, lokalna działalność doradców europejskich banku, akcje promocyjne oraz współpraca z kluczowymi instytucjami dystrybuującymi fundusze strukturalne w Polsce.

Dynamika wzrostu kredytów unijnych uzależniona jest od dostępnych transz funduszy unijnych. Na koniec grudnia 2004 roku łączna wartość portfela kredytów udzielonych na przedsięwzięcia refinansowane z funduszy przedakcesyjnych i strukturalnych wyniosła 117 mln zł.



### ***Działalność Centrów Bankowości Korporacyjnej***

Infrastruktura dystrybucyjna banku obejmuje pięć Centrów Bankowości Korporacyjnej z siedzibą w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie i Gdańsku. Ich głównym zadaniem jest obsługa klientów korporacyjnych posiadających skuteczną strategię biznesową, sprawny zarząd i odpowiednią zdolność kredytową. Przyjęty przez Centra model działania opiera się na zasadach CRM i wyznacza zatrudnionym tu doradcom wiodącą rolę w zarządzaniu relacjami z klientami. Zakłada też ścisłą współpracę z oddziałami banku, które prowadzą obsługę operacyjną klientów korporacyjnych. Poza decyzjami kredytowymi dotyczącymi klientów korporacyjnych, Centra Bankowości Korporacyjnej podejmują decyzje w sprawie kredytów dla małych i średnich przedsiębiorstw, które przekraczają kompetencje oddziałów i Centrum Kredytowego.

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

W 2004 roku, pomimo wysokiego wzrostu gospodarczego, w biznesie bankowości korporacyjnej w Polsce panowała stagnacja. Jednym z powodów spowolnienia dynamiki rozwoju były nadwyżki pieniężne generowane przez eksporterów, które ograniczyły zapotrzebowanie na kredyt bankowy. Pomimo niesprzyjających warunków zewnętrznych, portfel kredytów korporacyjnych (brutto) - obsługiwany przez Centra Bankowości Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A. - wzrósł do poziomu 7,1 mld zł.

### ***Perspektywy rozwoju***

Strategia banku w roku 2005 zakłada utrzymanie pozycji lidera na rynku funduszy unijnych poprzez ciągłą modyfikację oferty bankowej pod kątem lepszego zaspakajania potrzeb klientów i pełniejszego wykorzystania potencjału funduszy unijnych.

W obsłudze małych i średnich przedsiębiorstw, bank planuje wykorzystywać w większym stopniu możliwości bankowości bezpośredniej (Centrum Komunikacji Banku Zachodniego WBK S.A.) oraz rozwijać współpracę z zewnętrznymi kanałami dystrybucji. Liczba działających w banku Mobilnych Zespołów Sprzedaży zostanie zwiększona w związku z ich potwierdzoną skutecznością sprzedażową. Bank zamierza wzmocnić swoją pozycję na rynku poprzez wprowadzenie - z dniem 1 stycznia 2005 roku - nowej kompleksowej oferty dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to tzw. BIZNES PAKIET dostępny w trzech wariantach adresowanych do ściśle określonych segmentów rynku. W celu osiągnięcia wyższego poziomu satysfakcji klientów, procesy i procedury kredytowe będą coraz lepiej dostosowywane do wymogów małych i średnich przedsiębiorstw.

W Obszarze Bankowości Korporacyjnej realizowane będą ambitne cele biznesowe, które przyjęto na 2005 rok w związku z oczekiwanym wzrostem inwestycji.

## Bankowość inwestycyjna

### *Główne nurty działalności*

W 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. utrzymał wysoki poziom aktywności w obszarze bankowości inwestycyjnej. Postępujący rozwój gospodarczy kraju oraz dobra koniunktura giełdowa sprzyjały wzrostowi zainteresowania klientów usługami w zakresie doradztwa finansowego oraz organizowania finansowania na rynku kapitałowym. Bank przeprowadził ponadto kilka ważnych przedsięwzięć związanych z bieżącym nadzorem właścicielskim oraz kształtowaniem portfela inwestycyjnego zgodnie z przyjętą polityką korporacyjną.

### *Działalność na rzecz klientów zewnętrznych*

W 2004 roku kontynuowano współpracę z leasingowymi spółkami zależnymi, zapewniając im wsparcie w procesie pozyskiwania kapitału na sfinansowanie dynamicznego rozwoju działalności podstawowej. Bank uczestniczył w przygotowaniu i realizacji emisji ośmiu serii obligacji spółki BZ WBK Leasing S.A. o łącznej wartości nominalnej 239,2 mln zł. Przeprowadzono je w ramach publicznego programu emisji obligacji, uruchomionego w 2003 roku z zamiarem uzyskania finansowania o łącznej wartości do 1 mld zł. W wyniku wspólnych działań banku oraz Domu Maklerskiego BZ WBK S.A., w kwietniu 2004 roku Komisja Papierów Wartościowych i Giełd dopuściła do publicznego obrotu obligacje kolejnej spółki - BZ WBK Finanse & Leasing S.A. - oferowane w ramach programu emisji o dopuszczalnej maksymalnej wartości 2 mld zł. Do końca roku zrealizowano cztery publiczne oferty obligacji BZ WBK Finanse & Leasing S.A. o łącznej wartości nominalnej 100,1 mln zł.

Na zlecenie pięciu innych klientów zewnętrznych, bank przygotował i przeprowadził emisje aranżowane papierów dłużnych na kwotę 35,7 mln zł. Zostały one objęte w całości przez podmioty wskazane przez emitentów.

Bank Zachodni WBK S.A. uczestniczył ponadto w przygotowaniu i realizacji czterech publicznych emisji akcji. W ofercie publicznej akcji serii C spółki PBG S.A. o wartości 96 mln zł, wystąpił w roli doradcy i subemitenta inwestycyjnego. Bank jest też subemitentem usługowym dla akcji serii D wspomnianej spółki, wyemitowanych w ramach realizowanego przez PBG S.A. programu opcji menedżerskich. W publicznej ofercie akcji ComArch S.A., Wielkopolskiej Wytwórni Żywności PROFI S.A. oraz Firmy Chemicznej DWORY S.A., bank pełnił funkcję doradcy. W przypadku oferty Firmy Chemicznej DWORY S.A., był również subemitentem inwestycyjnym, przy czym wartość zobowiązania subemisyjnego banku wynosiła 270 mln zł. Bank nie obejmował akcji w ramach zobowiązania subemisyjnego.

### *Działalność na rachunek własny*

W dniu 23 czerwca 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. objął 154 639 certyfikatów inwestycyjnych serii A w nowym funduszu ARKA BZ WBK Fundusz Rynku Nieruchomości SFIZ za łączną kwotę 15 mln zł. Fundusz zarządzany jest przez BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. Z początkiem sierpnia certyfikaty te zostały zapisane na rachunku banku w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych.

### *Zmiany w portfelu inwestycji kapitałowych*

W styczniu 2004 roku zarejestrowano podwyższenie kapitału zakładowego BZ WBK Nieruchomości S.A. o kwotę 150 tys. zł w drodze nowej emisji akcji objętej w całości przez Bank Zachodni WBK S.A. W 2004 roku uchwałę o podwyższeniu kapitału podjęły też Walne Zgromadzenia Akcjonariuszy spółek BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing S.A. Pierwszy z wymienionych podmiotów przeprowadził nową emisję akcji na kwotę 5 mln zł, natomiast drugi na kwotę 37 mln zł. Wszystkie akcje zostały objęte przez Bank Zachodni WBK S.A. Zmiany

kapitału zarejestrowano w marcu 2004 roku. W październiku 2004 roku bank dokonał dopłaty do kapitału spółki BZ WBK Faktor Sp. z o.o. w wysokości 2 mln zł.

W dniu 22 kwietnia 2004 roku zawarto umowę sprzedaży wszystkich należących do banku akcji spółki zależnej CardPoint S.A. (reprezentujących 100% jej kapitału zakładowego) na rzecz Nova Euroconex Holdings B.V. z siedzibą w Holandii za łączną kwotę 68 mln zł. W ostatnim kwartale 2004 roku zakończono likwidację spółki WESTFUND Ltd. z siedzibą w Dublinie (Irlandia), w której bank posiadał 33,67% udziałów. W dniu 5 listopada 2004 roku nastąpiło wykreślenie podmiotu z rejestru przedsiębiorców irlandzkich. W dniu 29 grudnia 2004 roku dokonano sprzedaży całego pakietu akcji spółki Kupcy Gdyńscy S.A. za kwotę 2 mln zł, z czego 1,8 mln zł przypadło do zapłaty w dniu 30 grudnia 2004 roku, natomiast reszta należności stanie się wymagalna w dniu 31 marca 2005 roku.

Walne Zgromadzenia spółek wchodzących w skład portfela inwestycyjnego banku uchwaliły na jego rzecz dywidendy w wartości brutto 66 mln zł. Największy udział w tej kwocie miały dywidendy wypłacone przez spółki z Grupy Commercial Union.

### ***Obsługa kredytowa spółek zależnych***

W dniu 30 grudnia 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. podpisał cztery umowy kredytowe ze spółkami wchodzącymi w skład jego Grupy Kapitałowej. Umowa ze spółką BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o. dotyczy kredytu inwestycyjnego na łączną kwotę 390 mln zł z terminem spłaty do 9 grudnia 2008 roku. Środki kredytowe przeznaczone są na sfinansowanie działalności statutowej oraz kapitału obrotowego, w tym zakupu dwuletnich i pięcioletnich obligacji wyemitowanych przez Bank Zachodni WBK S.A. oraz certyfikatów inwestycyjnych Arka BZ WBK Global Index. Do końca 2004 roku uruchomiona została pierwsza transza kredytu w wysokości 115 tys. zł. Przedmiotem drugiej umowy, zawartej ze spółką BZ WBK Faktor Sp. z o.o., jest udzielenie przez bank kredytu w rachunku bieżącym na cele związane z finansowaniem działalności faktoringowej w wysokości 412 mln zł z terminem spłaty do 30 grudnia 2014 roku. Dwie kolejne umowy podpisane zostały ze spółkami BZ WBK Finanse & Leasing S.A. oraz BZ WBK Leasing S.A. W ramach tych umów otwarto wielowalutowe linie kredytowe w wysokości odpowiednio: 370 mln zł i 270,4 mln zł. Pozyskane środki kredytowe zostaną wykorzystane na sfinansowanie prowadzonej przez spółki działalności leasingowej oraz bieżącej działalności gospodarczej.

## **Bankowość elektroniczna**

### ***Główne nurty działalności***

Rok 2004 był kolejnym okresem realizacji przyjętej przez bank strategii rozwoju bankowości elektronicznej. Zgodnie z nakreślonymi celami, bank kontynuował proces migracji transakcji do kanałów automatycznych oraz podejmował inne działania zmierzające do zwiększenia ilości operacji elektronicznych. Doskonalił też ofertę usług elektronicznych, wprowadzając rozwiązania spełniające najwyższe normy jakości i bezpieczeństwa. Ponadto, ofertę kart płatniczych banku poszerzono o kolejne pozycje produktowe.

### ***Rozwój kanałów elektronicznych***

W trakcie 2004 roku znacząco rozbudowano funkcjonalność serwisu bankowości elektronicznej (aplikacja BZWBK24), dodając sukcesywnie kolejne usługi.

W lutym 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. jako pierwszy w Polsce wdrożył usługę smsKod przeznaczoną dla użytkowników BZWBK24 dysponujących telefonami komórkowymi. Za pomocą wiadomości SMS klienci otrzymują kody autoryzujące transakcje, które umożliwiają im zdalnie wykonywanie operacji w zakresie dostępnym wcześniej wyłącznie posiadaczom tokenów. Transakcje realizowane przy pomocy usługi smsKod Banku Zachodniego WBK S.A. zostały uznane przez

miesięcznik „Chip” za bezpieczne w 100%. Jednocześnie, w rankingu zabezpieczeń stosowanych przez polskie banki internetowe, usługi elektroniczne Banku Zachodniego WBK S.A. znalazły się na najwyższym miejscu w kraju („Chip”, grudzień 2004 roku).

Od czerwca 2004 roku klienci BZWBK24 mogą samodzielnie monitorować stan swoich rejestrów w funduszach inwestycyjnych ARKA, a także otwierać takie rejestry, nabywać jednostki uczestnictwa, umarzać je i konwertować. W ostatnim kwartale roku wdrożono dwie zaawansowane technicznie i nowatorskie usługi: Alerty24 i Przelew24. Alerty to nowy sposób komunikacji banku z klientem, polegający na przekazywaniu - na wskazany numer komórki lub adres poczty elektronicznej - krótkich wiadomości tekstowych informujących o ofercie bankowej i wszelkich zdarzeniach dotyczących rachunków klienta. Pod nazwą Przelew24 kryje się natomiast nowy tryb płatności w Internecie, umożliwiający klientom regulowanie należności przelewem bezpośrednim z rachunku bankowego na rachunek sklepu lub instytucji. Rozwiązanie to jest nie tylko wygodne, ale również bezpieczne, ponieważ odbiorca nie ma wglądu do numerów identyfikacyjnych klienta, ani do stanu jego środków na rachunku. Nowe możliwości serwisu BZWBK24 obejmują ponadto takie czynności jak: składanie zleceń płatności zagranicznych, dokonywanie przelewów walutowych na rachunek własny w związku z zakupem/sprzedażą walut, prezentację historii rachunku z ostatnich 6 miesięcy, przeglądanie archiwalnych kursów walut, zamawianie papierowych potwierdzeń transakcji, dostęp do szczegółowych danych rachunków kredytowych, uruchamianie i spłatę kredytów rewalwingowych.

### ***Baza klientów bankowości elektronicznej***

Dzięki stale rozszerzanej funkcjonalności, wysokiej skuteczności zabezpieczeń oraz różnorodności metod autoryzacji transakcji, serwisy banku znalazły się w ścisłej czołówce najlepszych ofert bankowości elektronicznej w kraju. Rosnący zakres, jakość i bezpieczeństwo oferowanych usług ułatwiły pozyskiwanie nowych użytkowników.

W trakcie 2004 roku baza klientów BZWBK24 wzrosła o 136,9 tys., osiągając na koniec roku liczebność na poziomie 578,1 tys. Przeważająca większość w tym gronie to klienci indywidualni, stanowiący ponad 83%. Dostęp do Internetu, który jest najczęściej wykorzystywanym zdalnym kanałem łączności z bankiem, miało 419,7 tys. osób oraz firm.

Sieć instalacji Minibank24 powiększyła się w ciągu roku o 515 i na koniec grudnia składała się z 4,4 tys. jednostek świadczących usługi *office-banking* na rzecz 13,5 tys. klientów. Do czerwca bank zakończył trwającą sześć miesięcy aktualizację aplikacji Minibank24 do kolejnej wersji (3.0). Następną aktualizację aplikacji Minibank24 (do wersji 4.1) planowana jest pod koniec stycznia 2005.

### ***Migracja transakcji i obsługi klientów do kanałów automatycznych***

W 2004 roku bank osiągnął wysoki wskaźnik migracji operacji bankowych do kanałów elektronicznych. 83% z całości zleconych w tym okresie transakcji zrealizowano drogą elektroniczną, uwalniając potencjał oddziałów niezbędny do obsługi i budowania relacji z grupą najbardziej wymagających klientów. Odnotowane postępy są efektem skutecznej realizacji Programu Migracji uruchomionego w 2003 roku i zakończonego w całej sieci banku w połowie 2004 roku. Program obejmował zespół systemowych działań zmierzających do zwiększenia sprzedaży usług elektronicznych oraz zaktywizowania użytkowników w kanałach automatycznych. Szczególny nacisk położono na pracę z klientem w oddziałach, a zwłaszcza indywidualne szkolenia z wykorzystaniem terminali demonstracyjnych.

### ***Bankowość bezpośrednia***

Rok 2004 był pierwszym rokiem transformacji Centrum Komunikacji Banku Zachodniego WBK S.A. z typowo operacyjnej jednostki kosztowej w jednostkę generującą przychody w procesie aktywnej sprzedaży bankowej. Działając w oparciu o usprawnione, przyjazne dla klienta procedury bankowe, centrum uruchomiło telefoniczną dystrybucję wiodących produktów detalicznych banku, tj. kont osobistych, kart kredytowych i związanych z nimi ubezpieczeń oraz kredytów gotówkowych, w tym kredytu RATIO oferowanego w ramach limitu karty kredytowej. Pod dostępnym przez całą dobę

numerem infolinii ogólnej (0-801-666-444), klienci mogą liczyć na profesjonalne doradztwo oraz zakupić oferowane przez bank produkty. Do dyspozycji mają też infolinie świadczące wyspecjalizowane usługi doradcze w zakresie kredytów hipotecznych, kart kredytowych, obligacji lokacyjnych, indywidualnych kont emerytalnych, transferów Western Union oraz nowych produktów kredytowych. W trakcie 2004 roku - za pośrednictwem bankowości bezpośredniej - zrealizowano m.in. 100% sprzedaży kredytu RATIO i ubezpieczeń podróży oraz 7% sprzedaży kart kredytowych (w II półroczu średni udział centrum w sprzedaży kart kredytowych wyniósł 10%).

W IV kwartale 2004 roku - na ogólnodostępnym portalu banku oraz w internetowym systemie transakcyjnym - otwarto internetowy kanał sprzedaży produktów kredytowych. Dzięki wprowadzeniu wniosków internetowych oraz formularzy kontaktowych obsługiwanych w Centrum Komunikacji, formalności wymagane przy zakupie produktów przez internet zostały ograniczone do niezbędnego minimum.

Poza obsługą transakcji oraz aktywną sprzedażą, w 2004 roku Centrum Komunikacji angażowało się w proces pozyskiwania nowych klientów, prowadząc akcje sprzedażowe z wykorzystaniem zewnętrznych baz komercyjnych.

### ***Rozwój oferty produktów kartowych***

Bank Zachodni WBK S.A. oferuje szeroki wybór kart dwóch największych systemów płatniczych (Visa International i MasterCard) w opcjach dostosowanych do potrzeb i możliwości podstawowych segmentów klientów. Oprócz standardowych kart debetowych i kredytowych, wydaje kartę walutową do rachunku Euro, karty typu affinity, karty partnerskie oraz upominkowe.

W drugiej połowie 2004 roku ofertę kartową banku uzupełniono o kilka dodatkowych propozycji. We współpracy z Politechniką Gdańską wprowadzono pierwszą wizerunkową kartę debetową VISA Elektron. W okresie świątecznym uruchomiono sprzedaż karty upominkowej na okaziciela (typu pre-paid), stanowiącej elegancji i nowoczesny upominek zamiast gotówki czy bonów towarowych. Pod koniec roku rozpoczęto też wydawanie regionalnej karty partnerskiej w porozumieniu z Leszczyńskim Stowarzyszeniem Handlowców Starówka. Jest to pierwsza karta tego typu w ofercie banku udostępniona w ramach rozwiązań proceduralnych umożliwiających Regionom banku nawiązywanie współpracy z lokalnymi partnerami w celu wydawania partnerskiej karty kredytowej.

Karty wydawane przez Bank Zachodni WBK S.A. objęte są ochroną ubezpieczeniową. Przez cały 2004 rok posiadacze kart kredytowych mogli korzystać z pakietu ubezpieczeń "Twoje Bezpieczeństwo", który chroni przed skutkami takich zdarzeń jak śmierć wskutek nieszczęśliwego wypadku, utrata pracy czy niezdolność do jej wykonywania z przyczyn zdrowotnych. Z dniem 1 maja 2004 roku wprowadzono też opcjonalny Pakiet Ubezpieczeń Finansowych do kart debetowych wydawanych do kont osobistych. Zapewnia on ochronę na wypadek nieuprawnionego użycia, kradzieży gotówki pobranej z bankomatu oraz zniszczenia towarów zakupionych z wykorzystaniem karty.

### ***Obsługa kart banku***

Bank sukcesywnie doskonalił procedury związane z wydawnictwem i obsługą kart płatniczych oraz organizował promocje zachęcające klientów do zwiększenia częstotliwości korzystania z tych instrumentów.

W związku z rosnącym wykorzystaniem kart VISA na terenie Unii Gospodarczej i Walutowej, Bank Zachodni WBK S.A. podjął decyzję o zmianie waluty stosowanej w rozliczeniach płatności realizowanych za granicą z użyciem kart tego systemu. W rezultacie, z dniem 29 kwietnia 2004 roku, w miejsce dolara amerykańskiego wprowadzono euro, zmniejszając koszty przewalutowań i podnosząc atrakcyjność oferty kartowej banku. Z myślą o wygodzie klientów, uruchomiono nową usługę związaną z akceptacją kart płatniczych dla ludności - CashBack. Umożliwia ona dokonywanie wypłat gotówki w terminalach POS obsługiwanych przez CardPoint S.A. pod warunkiem dokonania zakupu z użyciem karty.

Z uwagi na ostrą rywalizację na rynku kart kredytowych, w 2004 roku rozpoczęto realizację kompleksowych działań mających na celu zwiększenie dynamiki sprzedaży kart kredytowanych oraz

obniżenie wskaźnika klientów sięgających po produkt konkurencji. Do ważniejszych przedsięwzięć z tego nurtu należy pilotażowe uruchomienie programu mającego na celu zatrzymanie klientów rezygnujących z kart banku. Aby zwiększyć atrakcyjność swojej oferty oraz skuteczność działań sprzedażowych, bank usprawnił obsługę kart kredytowych i skrócił proces ich wydawania, przygotowując się do wdrożenia procedury wydawania tego produktu w gwarantowanym terminie 6 dni, licząc od daty złożenia kompletnego wniosku. Przez cały rok trwały też prace zmierzające do przeprowadzenia - zaplanowanej na 2005 rok - powszechnej migracji kart kredytowych do technologii mikroprocesorowej. W ramach pilotażu, grupie 10 tys. pracowników Banku Zachodniego WBK S.A. posiadających karty kredytowe wydano nowe karty z chipem.

### ***Portfel kart płatniczych***

Na koniec grudnia 2004 roku liczba ważnych kart debetowych w dyspozycji klientów Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosła 1 mln i była niższa o 2,1% w porównaniu ze stanem z końca 2003 roku. Lekki spadek w tym portfelu związany jest z procesem czyszczenia bazy kont osobistych oraz rosnącą popularnością kart kredytowych, które oferują posiadaczom wyższą funkcjonalność. W 2004 roku wydano 55,4 tys. nowych kart kredytowych, rozszerzając portfel do 165,2 tys. sztuk. Oznacza to wzrost liczebności o 22,9% w porównaniu z końcem poprzedniego roku.

### ***Obsługa kart innych banków***

Bank Zachodni WBK S.A. świadczy usługi w zakresie wydawnictwa i obsługi kart płatniczych na rzecz innych podmiotów, zajmując na tym rynku jedną z wiodących pozycji. Zapewnia swoim klientom nowoczesną infrastrukturę informatyczną oraz dostęp do informacji o transakcjach w czasie rzeczywistym. W ramach tej oferty banku, w 2004 roku obsłużono 261 tys. kart dla podmiotów trzecich i 117 tys. transakcji. Wśród klientów banku znajdują się m.in. Lukas Bank, Nordea Polska, Dominet Bank oraz banki spółdzielcze. W ubiegłym roku do tego grona dołączył mBank oraz Multibank, którym udostępniono sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. na preferencyjnych warunkach.

### ***Perspektywy rozwoju bankowości elektronicznej***

W 2005 roku Bank Zachodni WBK S.A. przewiduje dalszy intensywny rozwój usług elektronicznych.

Strategia rozwoju banku zakłada dynamiczny wzrost sprzedaży w kanale telefonicznym i internetowym. Bankowość telefoniczna zostanie uzupełniona o możliwość dokonywania standardowych transakcji poprzez telefon z udziałem doradcy/teledysponenta, natomiast w bankowości internetowej przewiduje się rozszerzenie współpracy z portalami finansowymi. Bank zamierza w coraz większym zakresie korzystać z potencjału zewnętrznych kanałów dystrybucji.

W 2005 roku zaplanowano przeprowadzenie masowej migracji kart płatniczych do technologii mikroprocesorowej, co dostosuje ofertę banku do standardów światowych, zapewni jej wysoką konkurencyjność oraz zminimalizuje straty związane z oszustwami. Zestaw dostępnych kart Banku Zachodniego WBK S.A. będzie sukcesywnie uzupełniany o nowe pozycje produktowe zależnie od potrzeb klientów i rozwoju rynku (np. karta pre-paid - doładowywana, na okaziciela). Kontynuowane też będą działania zmierzające do dalszego wzrostu wykorzystania kart w transakcjach płatniczych.

## **Współpraca z międzynarodowymi instytucjami finansowymi**

Bank Zachodni WBK S.A. współpracuje z wieloma bankami i instytucjami finansowymi na świecie. Najbliższe relacje biznesowe utrzymuje z siecią korespondentów, dzięki którym zapewnia kompleksową obsługę operacji zagranicznych. W ich gronie znajdują się m.in. Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG, Bank of New York plc, Royal Bank of Scotland plc, Baden-Wuerttembergische Bank AG, Banca Nazionale del Lavoro. Włączenie Polski w struktury Unii Europejskiej nie spowodowało zmian w ilości i zakresie umów z bankami zagranicznymi. Nie osłabiło też dynamiki wzrostu transakcji zagranicznych i generowanych z tego tytułu przychodów.

### ***Płatności zagraniczne***

Dzięki szerokim powiązaniom na rynku międzybankowym, profesjonalnej obsłudze i zaawansowanym technologiom, bank zajmuje jedno z czołowych miejsc na polskim rynku bankowym pod względem wielkości obrotów dewizowych. W 2004 roku rozliczono ponad 746,2 tys. poleceń wypłaty przychodzących i wychodzących o łącznej wartości 33,3 mld zł, co w porównaniu z rokiem poprzednim oznacza wzrost ilościowy na poziomie 44,6% oraz wartościowy w wysokości 24,1%. Pozytywne tendencje wykazuje także struktura tych obrotów. W oparciu o zawarte umowy i porozumienia oraz z uwagi na wysoką jakość oferowanych usług, zagraniczni korespondenci przekazują bankowi - coraz szerszym strumieniem - płatności na rzecz klientów banków trzecich. W trakcie 2004 roku ilość takich transakcji wzrosła o 92%. Jednocześnie, zwiększył się udział płatności zagranicznych obsługiwanych w kanałach elektronicznych, co związane jest z udostępnieniem klientom możliwości przekazywania zleceń przez Internet. Bardzo pomocnym narzędziem dla klientów Internetowych oraz wszystkich pozostałych osób zainteresowanych poleceniami wypłaty jest kalkulator internetowy, który oblicza dokładne wartości kosztów związanych z płatnościami zlecanymi i otrzymywanymi w różnych możliwych opcjach.

Bank Zachodni WBK S.A. przykładą dużą wagę do jakości usług w zakresie realizacji poleceń wypłaty. Automatyzacja przetwarzania płatności oraz poprawność formatowania komunikatów wysyłanych za granicę jest bardzo wysoka. Docenił to partner banku - Deutsche Bank AG - przyznając mu po raz kolejny nagrodę „STP Excellent Award”.

Poza bankami korespondentami, ważnym partnerem zagranicznym Banku Zachodniego WBK S.A. jest Western Union Financial Services. Z dniem 1 stycznia 2004 roku bank rozpoczął z tą instytucją współpracę na zasadzie agenta bezpośredniego, dzięki czemu uzyskał większy udział w prowizjach, a także możliwość generowania dochodów z wymiany walut oraz tworzenia własnej sieci agentów. W 2004 roku zrealizowano 264,5 tys. transakcji gotówkowych Western Union.

### ***Trade Finance***

W 2004 roku bank zrealizował 17,7 tys. transakcji finansowania handlu zagranicznego na łączną kwotę 663,5 mln zł. tj. o 14% więcej niż w roku poprzednim. W okresie tym odnotowano istotny wzrost ilości i wartości obrotu czekowego. Wzrosła też znacząco wartość obsługiwanych akredytyw eksportowych. Największą dynamikę wzrostu wykazywały jednak instrumenty finansowania handlu zagranicznego, w tym głównie forfaiting i dyskonto wierzytelności eksportowych, które z roku na rok cieszą się coraz większym zainteresowaniem klientów.

## **Usługi powiernicze**

Bank Zachodni WBK S.A. świadczy usługi powiernicze na podstawie zezwolenia Komisji Papierów Wartościowych i Giełd z dnia 9 sierpnia 1999 roku. Adresatem oferty banku są krajowe osoby fizyczne i prawne (w tym fundusze inwestycyjne), a także zagraniczni inwestorzy instytucjonalni obecni na polskim rynku kapitałowym. Zakres wykonywanych czynności powierniczych obejmuje m.in. prowadzenie rachunków papierów wartościowych, rozliczanie transakcji na papierach wartościowych, obsługę zobowiązań emitentów wobec właścicieli papierów wartościowych, reprezentowanie klientów na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy spółek. Bank pełni też obowiązki depozytariusza dla funduszy inwestycyjnych takich jak: Fundusz Inwestycyjny Arka BZ WBK Obligacji FIO, Arka BZ WBK GLOBAL INDEX 2007 FIZ oraz LUKAS Fundusz Stabilnego Wzrostu FIO, którymi zarządza BZ WBK AIB Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. W ramach usług powierniczych, bank prowadzi dla funduszy rejestry aktywów oraz wylicza wartość aktywów netto przypadających na jednostki uczestnictwa.

Dzięki konsekwentnym działaniom zmierzającym do umocnienia swojej pozycji na rynku usług powierniczych, w 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. odnotował wyraźny wzrost aktywów przechowywanych przez klientów na rachunkach papierów wartościowych. Według stanu na 31 grudnia 2004 roku ich wartość wyniosła 3,2 mld zł tj. o 18% więcej w porównaniu z końcem 2003 roku.



#### IV. Rozwój organizacji i infrastruktury

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

Według danych w posiadaniu Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2004 roku akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy banku był AIB European Investments, Ltd. z siedzibą w Dublinie.

<i>Właściciel akcji</i>	<i>Liczba posiadanych akcji</i>	<i>Udział posiadanych akcji w kapitale zakładowym</i>	<i>Liczba głosów na WZA</i>	<i>Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA</i>
AIB European Investments Ltd.	51.413.790	70,5%	51.413.790	70,5%

---

##### Władze

##### *Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy*

W dniu 20 kwietnia 2004 roku odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A., które zatwierdziło przedłożone przez Zarząd jednostkowe i skonsolidowane sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie Zarządu z działalności banku i grupy kapitałowej za 2003 rok. Uchwaliło też podział zysku netto i wypłatę dywidendy oraz udzieliło członkom Zarządu i Rady Nadzorczej absolutorium z wykonania obowiązków w 2003 roku. Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy wprowadziło zmianę do składu Rady Nadzorczej, powołując nowego członka w osobie Pana Dona Godsona. Ponadto, rozpatrzyło i zatwierdziło sprawozdanie Rady Nadzorczej z działalności w 2003 roku oraz sprawozdanie Zarządu z realizacji Uchwały nr 1 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku Zachodniego S.A. z dnia 12 czerwca 2000 roku, zezwalającej na sprzedaż wyspecyfikowanych nieruchomości banku oraz zobowiązującej Zarząd do przedkładania pisemnych raportów w tym zakresie.

##### *Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy*

W dniu 17 grudnia 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. zwołał Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy, które uchwaliło, że sprawozdania finansowe Banku będą sporządzane zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej począwszy od roku obrotowego rozpoczynającego się 1 stycznia 2005 roku.

### ***Rada Nadzorcza***

Poniżej zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2004 roku.

<i>Funkcja w Radzie Nadzorczej</i>	<i>Skład</i>
Przewodniczący Rady Nadzorczej	Marian Górski
Zastępca Przewodniczącego Rady Nadzorczej	Gerry Byrne
Członkowie Rady Nadzorczej:	Waldemar Frąckowiak
	Aleksander Galos
	Don Godson
	Declan McSweeney
	John Power
	Aleksander Szwarec
	Jacek Ślotała

W porównaniu ze stanem z końca grudnia 2003 roku, w składzie Rady Nadzorczej wystąpiły następujące zmiany. Z dniem 31 grudnia 2003 roku Pan Dermot Gleeson zakończył działalność w Radzie Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. w związku z objęciem stanowiska Przewodniczącego Rady Nadzorczej Grupy Allied Irish Banks, plc. W dniu 20 kwietnia 2004 roku rezygnację z funkcji członka Rady złożył Pan Marek Grzegorzewicz. W tym samym dniu, uchwałą Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, uzupełniono skład Rady Nadzorczej, powołując na członka Pana Dona Godsona.

W dniu 17 grudnia 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. podał do publicznej wiadomości informację o decyzji Pana Mariana Górskiego w sprawie rezygnacji z ubiegania się o wybór na następną kadencję.

### ***Zarząd***

Na dzień 31 grudnia 2004 roku Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. działał w następującym składzie:

<i>Funkcja w Zarządzie Banku</i>	<i>Skład</i>
Prezes Zarządu	Jacek Kseń
Pierwszy Wiceprezes Zarządu	Cornelius O'Sullivan
Członkowie Zarządu:	Declan Flynn
	Michał Gajewski
	Justyn Konieczny
	Janusz Krawczyk
	Jacek Marcinowski
	Mateusz Morawiecki
	James Murphy
	Feliks Szyszkowiak

W trakcie 2004 roku, skład Zarządu zmniejszył się o jednego członka. W dniu 14 stycznia 2004 roku rezygnację z pełnionej funkcji złożył Pan Maciej Węgrzyński.

Kolejna zmiana kadrowa nastąpiła z końcem pierwszego półrocza. W związku z objęciem stanowiska w Grupie Allied Irish Banks plc, Pan Michael Keegan zrezygnował z funkcji członka

Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. z dniem 30 czerwca 2004 roku. Zastąpił go Pan James Murphy, którego Rada Nadzorcza powołała do składu ze skutkiem od dnia 1 lipca 2004 roku.

Poniższa tabela prezentuje ilość i wartość nominalną akcji Banku Zachodniego WBK S.A. w posiadaniu członków Zarządu i Rady Nadzorczej banku według stanu na dzień 31 grudnia 2004 roku:

<i>Właściciel akcji</i>	<i>Ilość akcji</i>	<i>Wartość nominalna akcji w zł</i>
<b>Rada Nadzorcza</b>		
Marian Górski	52	520
Waldemar Frąckowiak	278	2780
<b>Zarząd</b>		
Jacek Kseń	450	4500

Pozostali członkowie Rady Nadzorczej i Zarządu nie posiadają akcji Banku Zachodniego WBK S.A.

### **Ład korporacyjny i standardy etyczne**

#### ***Zasady ładu korporacyjnego***

Zgodnie z oświadczeniem wydanym w dniu 30 grudnia 2002 roku, Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych Praktykach w spółkach publicznych w roku 2002”, które przyjęte zostały Uchwałą Nr 58/952/2002 Rady Giełdy Papierów Wartościowych z dnia 16 października 2002 roku. Treść wyżej wymienionych praktyk, a także sposób ich stosowania, zatwierdził Zarząd i Rada Nadzorcza, a następnie zaakceptowało Zwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. w dniu 10 kwietnia 2003 roku.

W banku funkcjonują dodatkowe procedury wewnętrzne wspierające proces monitorowania należytego przestrzegania dobrych praktyk. Dokonano też odpowiednich zmian w Statucie Banku Zachodniego WBK S.A. oraz w regulaminach Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, Rady Nadzorczej i Zarządu. Zgodnie z zaleceniami, ponad połowa składu Rady Nadzorczej posiada status członka niezależnego. Ponadto, na stronach internetowych banku, w specjalnym folderze dla inwestorów zatytułowanym „Relacje Inwestorskie”, publikowane są wszystkie raporty bieżące i okresowe, dokumenty korporacyjne i inne istotne informacje.

#### ***Kodeks Etyki Biznesu***

W styczniu 2004 roku wprowadzono Kodeks Etyki Biznesu obowiązujący w całej Grupie AIB. Wyznacza on ogólne zasady postępowania, na których opiera się kultura organizacyjna Grupy. Stosowanie ich wspierają szczegółowe uregulowania zawarte w odpowiednich politykach i procedurach.

Zgownie z Kodeksem Etyki Biznesu, we wszystkich aspektach działalności, bank kieruje się wymogami etyki zawodowej, przestrzega prawa oraz postępuje zgodnie z najlepszym modelem ładu korporacyjnego i zarządzania ryzykiem. Tworzy klimat zaufania w relacjach z klientami, pracownikami, udziałowcami i innymi stakeholderami, promując takie wartości jak: uczciwość, profesjonalizm, ostrożność i kompetencje. Opinia organizacji godnej zaufania postrzegana jest jako podstawowy warunek dalszego rozwoju i sukcesu banku. Ponadto, ambicją banku jest, aby ceniono go za partnerstwo i innowacyjność. Będąc organizacją o wysokim poczuciu odpowiedzialności

społecznej, bank przyjmuje na siebie obowiązki związane z ochroną środowiska oraz wspiera programy charytatywne i sponsoringowe, obejmujące takie dziedziny jak: środowisko naturalne, edukacja, sport i sztuka.

Wprowadzenie Kodeksu Etyki Biznesu w Banku Zachodnim WBK S.A. poprzedzone zostało szeroką akcją informacyjną. Przeprowadzono szereg spotkań z kadrą kierowniczą oraz pracownikami w celu wyjaśnienia znaczenia stosowania zasad etycznych w działalności bankowej. Przygotowano też specjalne szkolenie typu e-learning dla wszystkich pracowników z zakresu obowiązujących zasad Kodeksu Etyki Biznesu.

## **Kadry i szkolenia**

### ***Główne nurty działań***

W 2004 roku działalność szkoleniowa Banku Zachodniego WBK S.A. koncentrowała się na działaniach wspierających realizację strategii oraz rozwój kompetencji kadry kierowniczej, specjalistów kredytowych i pracowników obsługi klienta. Ważnym nurtem działań kadrowych były prace nad przygotowaniem badania opinii pracowników, jego realizacją oraz analizą wyników. W trakcie roku kontynuowano też wdrożenia kompleksowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Proces restrukturyzacji zatrudnienia został znacznie ograniczony i wynikał z bieżących wymogów biznesowych.

### ***Kadry***

Według stanu na 31 grudnia 2004 roku, ilość etatów obsadzonych w Banku Zachodnim WBK S.A. wyniosła 7 092 i była niższa o 325 w porównaniu z końcem poprzedniego roku. Zmniejszenie zatrudnienia jest konsekwencją realizowanego w banku procesu optymalizacji efektywności jednostek biznesowych poprzez dostosowywanie odpowiednich zasobów i struktur do potencjału lokalnych rynków. Wynika też ze zmian organizacyjnych towarzyszących wdrażaniu nowego modelu oddziału zgodnie z wytycznymi programu CRM. Procesy kadrowe w Centrum Wsparcia Biznesu związane były głównie z rozwojem struktury organizacyjnej oraz rosnącymi wymaganiami jakościowymi wobec pracowników.

W 2004 roku trwały intensywne przygotowania do wdrożenia platformy informatycznej wspierającej kompleksowe zarządzanie zasobami ludzkimi - SAP e-HR. Nowe narzędzie zmodernizuje obecnie wykorzystywaną technologię oraz dokona głębokiej transformacji procesów i usług związanych z zasobami ludzkimi poprzez wprowadzenie wielu elementów samoobsługi menedżerów i pracowników. Implementacja nowej infrastruktury informatycznej przebiega etapowo i będzie kontynuowana w 2005 roku. W ubiegłym roku oddano do użytku centralny moduł obsługi kadrowo-płacowej, natomiast w roku bieżącym przewiduje się pełne wdrożenie serwisów szkoleniowych oraz modułów związanych z samoobsługą, zarządzaniem efektywnością pracy oraz zarządzaniem wynagrodzeniami.

W 2004 roku w Banku Zachodnim WBK S.A. utworzono stanowisko Menedżera Relacji Pracowniczych, którego głównym zadaniem jest wykreowanie wśród pracowników wizerunku banku jako godnego zaufania pracodawcy. Realizacja tego celu wymaga opracowania i konsekwentnej realizacji długoterminowej strategii rozwoju relacji z pracownikami opartej o najlepsze praktyki Grupy AIB oraz uregulowania obowiązujące w Unii Europejskiej. Osoba pełniąca tę funkcję jest też odpowiedzialna za całokształt czynności związanych z badaniem opinii pracowników.

Pierwsze w historii banku badanie opinii pracowników odbyło się we wrześniu 2004 roku i objęło wszystkich pracowników zatrudnionych w Grupie Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Celem badania było zidentyfikowanie kluczowych czynników wpływających na zaangażowanie pracowników oraz motywujących ich do osiągania postawionych celów, dokonanie oceny jakości zarządzania ludźmi przez bezpośrednich przełożonych, określenie efektywności dwustronnej komunikacji na wszystkich poziomach organizacji, a także uzyskanie informacji zwrotnej na temat

Zarządzania Efektywnością Pracy, systemów motywacyjnych, szkoleń, pracy zespołowej, itd. Wyniki badania zostały opracowane i zakomunikowane pracownikom. Wśród wielu pozytywnych informacji, uzyskano potwierdzenie, iż strategia i zachowania korporacyjne są dobrze rozumiane i wysoko oceniane przez pracowników, którzy wykazują ponadto duże zaangażowanie w realizację celów grupy. Obszary słabiej oceniane zostaną z czasem skorygowane w wyniku realizacji programów naprawczych.

### **Szkolenia**

W szkoleniach i programach rozwojowych zorganizowanych przez bank w 2004 roku wzięło udział 43,2 tys. uczestników, tj. o 38% więcej niż w poprzednim roku. Zdecydowana większość (69%) została przeszkolona w systemie e-learning, stosowanym coraz powszechniej ze względu na szybkość, skuteczność i niskie koszty przekazu informacji. Bank wprowadził też metodę mieszaną szkoleń, która wymaga od pracowników samodzielnego przygotowania teoretycznego w trybie e-learning przed udziałem w tradycyjnym szkoleniu skoncentrowanym na pogłębianiu wiedzy i umiejętności praktycznych. Główne bloki tematyczne szkoleń przeprowadzonych w 2004 roku dotyczyły następujących zagadnień: produkty strategiczne, techniki sprzedaży zorientowane na pracę zespołową i jakość obsługi, kredytowanie małych i średnich przedsiębiorstw oraz bezpieczeństwo operacji bankowych. Inicjatywy szkoleniowe adresowane były przede wszystkim do pracowników oddziałów. W celu podwyższenia efektywności szkoleń oraz zapewnienia klientom najwyższej jakości usług, dla kadry bankowości oddziałowej realizowane są wyłącznie szkolenia kompleksowe. Oznacza to, że w każdym projekcie szkoleniowym - przeznaczonym dla tej grupy pracowników - muszą być obecne treści dotyczące produktu oraz związanych z nim procesów, procedur i technik sprzedaży.

W 2004 roku bank zakończył roczny "Program Skutecznych Menedżerów". W ramach tej inicjatywy, przeprowadzono szereg szkoleń rozwijających umiejętności przywódcze 55 uczestników programu, a także objęto ich indywidualną opieką mentorów wywodzących się spośród przedstawicieli doświadczonej kadry kierowniczej. Przygotowano w ten sposób pierwszą grupę uzdolnionych i wyróżniających się pracowników do pełnienia kluczowych ról na niższym i średnim szczeblu kierowniczym.

## **Infrastruktura**

### **Sieć oddziałów**

Na koniec 2004 roku sieć dystrybucyjna banku liczyła 387 oddziałów i była podzielona na trzy makroregiony (z siedzibą we Wrocławiu, Poznaniu i Warszawie) złożone z 14 regionów. W porównaniu ze stanem z końca grudnia poprzedniego roku, ilość oddziałów zmniejszyła się o 13 placówek.

Bank kontynuował proces oceny efektywności, porządkowania i racjonalizacji sieci. Do końca grudnia 2004 roku poddano restrukturyzacji 14 oddziałów, przesuując ich działalność operacyjną do jednostek o lepszych wynikach biznesowych i potencjale rozwojowym.

Bank umocnił swoją pozycję na rynku warszawskim, otwierając kolejną placówkę w pobliżu stolicy. W rezultacie, na koniec grudnia 2004 roku sieć oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. w Warszawie i gminach podmiejskich liczyła 41 jednostek.

W 2004 roku realizowano działania zmierzające do przeorientowania modelu działania oddziałów zgodnie z Programem Segmentacji i CRM (więcej na temat w rozdziale III w części dotyczącej Programu Segmentacji i CRM).

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

W 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. prowadził obsługę klientów korporacyjnych za pośrednictwem pięciu Centrów Bankowości Korporacyjnej: w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie i Gdańsku. Są to jednostki funkcjonujące poza strukturą pionów pod bezpośrednim nadzorem Pierwszego Wiceprezesa Zarządu (więcej szczegółów na ten temat tych jednostek w rozdziale III w części poświęconej bankowości korporacyjnej).

### ***Infrastruktura bankowości elektronicznej***

W trakcie 2004 roku bank poszukiwał atrakcyjnych lokalizacji pod bankomaty znajdujące się w jego posiadaniu i instalował kolejne urządzenia. Na koniec grudnia sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. składała się z 578 urządzeń, tj. o 21 więcej w porównaniu z końcem poprzedniego roku.

Bankomaty Banku Zachodniego WBK S.A. cechuje wysoka, stale rozwijana funkcjonalność. Oprócz realizacji wypłat, klienci mogą korzystać z usług dodatkowych, takich jak sprawdzanie salda, zestawienia transakcji, przelew na kartę kredytową Banku Zachodniego WBK S.A., zmiana PIN, aktywacja karty, doładowania telefonów bezabonamentowych (typu „pre-paid”) dla wszystkich operatorów, opłacanie rachunków za telefon abonamentowy sieci Idea, itd.

W związku z planowaną masową migracją kart kredytowych banku do technologii mikroprocesorowej, w 2004 roku realizowano projekt dostosowywania bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. do obsługi kart w technologii EMV. Prace zostaną zakończone w 2005 roku.

### ***Centrum Komunikacji***

Centrum Komunikacji Banku Zachodniego WBK S.A. z siedzibą w Środzie Wielkopolskiej zostało utworzone w 2001 roku do realizacji zadań z zakresu bankowości bezpośredniej. Początkowo pełniło wyłącznie funkcje operacyjne. Od 2004 roku prowadzi sprzedaż telefoniczną i internetową oraz akwizycję usług banku, w tym także z wykorzystaniem zewnętrznych baz komercyjnych. (więcej na ten temat w rozdziale III w części poświęconej bankowości bezpośredniej).

## **Nakłady inwestycyjne**

W 2004 roku nakłady Banku Zachodniego WBK S.A. na realizację projektów inwestycyjnych wyniosły 60,6 mln zł i były niższe niż przed rokiem o 29%. Powstały spadek jest efektem wysokiego poziomu wydatków poniesionych w 2003 roku w związku z realizacją ostatniego etapu Programu B1 (23,9 mln zł). Przedsięwzięcie zamknięto w I kwartale 2003 roku po całkowitym wdrożeniu systemu ICBS i projektów towarzyszących w sieci oddziałów Banku. Po wyłączeniu omawianej pozycji z nakładów inwestycyjnych 2003 roku, wydatki w obu okresach sprawozdawczych są porównywalne.

W 2004 roku na technologię informatyczną wydano 49,2 mln zł. Do ważniejszych przedsięwzięć informatycznych należy, rozpoczęty w 2003 roku, projekt uruchomienia jednolitej platformy decyzyjnej dla wybranych produktów kredytowych. Nowe rozwiązania mają na celu przyspieszenie, automatyzację i uproszczenie odpowiednich procesów kredytowych. W ramach wdrożeń kompleksowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w 2004 roku oddano do użytku moduł obsługi kadrowo-płacowej. Kolejne moduły zostaną uruchomione w 2005 roku. W trakcie minionego roku rozpoczęto proces migracji wydawnictwa i akceptacji kart płatniczych do technologii mikroprocesorowej w celu dostosowania banku do standardów światowych oraz zwiększenia bezpieczeństwa transakcji kartowych. Kontynuowano ponadto prace mające na celu przygotowanie systemów banku do zbierania i przetwarzania danych zgodnie z wymogami Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, Komitetu Bazylejskiego i innych instytucji zewnętrznych. Pozostałe projekty informatyczne miały na celu wdrożenie rozwiązań centralnych

pozwalających na redukcję kosztów utrzymania oraz przygotowanie systemów operacyjnych pod nowe potrzeby biznesowe.

Inwestycje Banku związane z nieruchomościami i pozostałymi środkami trwałymi wyniosły 11,4 mln zł. Część z tych nakładów przeznaczono na działania inwestycyjne zmierzające do przystosowania sieci oddziałów do nowego modelu obsługi klientów zgodnie z założeniami Projektu Segmentacji i CRM. Realizowano także projekt mający na celu podwyższenie standardu ochrony placówek banku poprzez wdrożenie nowoczesnych systemów zabezpieczeń.



## V. KLUCZOWE OBSZARY RYZYKA

Jednym z najważniejszych celów działalności Banku Zachodniego S.A. jest stabilna kreacja zysków dla akcjonariuszy przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa powierzonych funduszy. Realizacja tego celu wymaga od Banku stosowania odpowiednich mechanizmów rozpoznawania, kontrolowania i zarządzania całym spektrum ryzyk, na jakie narażona jest działalność Banku.

W Banku Zachodnim WBK S.A. można wyróżnić trzy obszary ryzyk. Pierwszy to szeroko rozumiane ryzyko rynkowe zawierające m.in. ryzyko stóp procentowych, ryzyko płynności i ryzyko walutowe. Drugim obszarem jest ryzyko kredytowe, trzecim natomiast cała sfera ryzyka operacyjnego.

### Ryzyko rynkowe

#### *Struktura zarządzania*

Decyzją Zarządu, w ramach polityki zarządzania poszczególnymi obszarami ryzyka, Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami (Komitet ALCO) odpowiada za strategiczne zarządzanie bilansem oraz nadzór nad realizacją polityk w następujących obszarach: ryzyko płynności, ryzyko stóp procentowych i ryzyko walutowe.

Komitet ALCO na comiesięcznych spotkaniach kontroluje poziom ponoszonego przez bank ryzyka w odniesieniu do zgromadzonego kapitału oraz limitów wyznaczonych przez podmioty zewnętrzne (np. parlament, nadzór bankowy), obowiązujących w Grupie AIB oraz wyznaczonych przez władze banku.

W skład Komitetu ALCO wchodzi przedstawiciele najwyższej kadry zarządzającej pionów generujących ryzyko rynkowe oraz osoby zarządzające tym ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem rynkowym jest zcentralizowane w Pionie Skarbu. Posiadając bezpośredni dostęp do szeroko rozumianego rynku finansowego (m.in. rynku pieniężnego, rynku instrumentów pochodnych) jednostka ta realizuje odpowiednie transakcje kupna/sprzedaży w celu utrzymania - w granicach obowiązujących limitów - ryzyka rynkowego powstającego w toku detalicznej, komercyjnej czy korporacyjnej działalności banku.

W procesie zarządzania ryzykiem rynkowym, Pion Skarbu wspierany jest przez Departament Zarządzania Aktywami i Pasywami, który zajmuje się rozpoznawaniem i monitorowaniem ryzyka rynkowego wynikającego z bieżącej działalności detalicznej, komercyjnej i korporacyjnej oraz jego transferem do Pionu Skarbu.

#### *Ryzyko płynności*

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

Polityka ta ma na celu zabezpieczenie kontraktowych i warunkowych wpływów środków przez przewidywane/kontraktowe wpływy bądź sprzedaż aktywów płynnych (głównie papierów dłużnych) w momencie wystąpienia wyjątkowych lub trudnych sytuacji w wyniku działania czynników wewnętrznych (np. nagły wzrost wartości uruchamianych kredytów w ramach przyznanych linii) lub zewnętrznych (np. znaczny spadek płynności na rynku swapów walutowych).

Polityka płynności Banku Zachodniego WBK S.A. obejmuje wszystkie aktywa i pasywa oraz pozycje pozabilansowe - zarówno w złotych polskich jak i walutach obcych - mające wpływ na poziom płynności. Rozpatruje zapadalność/wymagalność kontraktową, jak również zapadalność/wymagalność behawioralną bazującą m.in. na wynikach statystycznych badań stabilności bazy depozytowej oraz portfela kredytowego.

Codzienne raporty prezentują ryzyko płynności zarówno w postaci luki płynności w poszczególnych przedziałach czasowych, jak również w ujęciu skumulowanym.



Przygotowany jest także plan awaryjny na wypadek wystąpienia sytuacji krytycznej z punktu widzenia płynności. Wielowariantowy plan zawiera jasno określony tok postępowania i odpowiedzialności na wypadek wystąpienia problemów z płynnością, wynikających z przyczyn wewnętrznych oraz zewnętrznych.

### ***Ryzyko stóp procentowych***

W Banku Zachodnim WBK S.A. obowiązuje polityka zarządzania ryzykiem stopy procentowej, która ogranicza ekspozycję banku na niekorzystne zmiany stóp procentowych.

Ryzyko stopy procentowej mierzone jest jako prawdopodobna maksymalna strata (PML) wynikająca z niekorzystnej zmiany poziomu stóp procentowych. Prawdopodobna maksymalna strata szacowana jest na poziomie ufności 99%, na bazie trzyletniej historii zmienności i przy założeniu jednomiesięcznego okresu utrzymywania pozycji.

### ***Ryzyko walutowe***

Przyjęta w Banku Zachodnim WBK S.A. polityka ryzyka walutowego stanowi podstawowy dokument regulujący zarządzanie ryzykiem walutowym. Polityka ta ogranicza ekspozycję banku na niekorzystne zmiany kursów walutowych, które mogą powodować obniżenie wartości portfela walutowego.

Ryzyko walutowe mierzone jest jako prawdopodobna maksymalna strata możliwa do wystąpienia z uwagi na otwarte pozycje walutowe banku i wynikająca z niekorzystnej zmiany poziomu kursów walut. Prawdopodobna maksymalna strata szacowana jest na poziomie ufności 99% na bazie trzyletniej historii zmienności kursów.

Oprócz limitów ograniczających wielkości prawdopodobnej maksymalnej straty dla poszczególnych walut, pozycji całkowitej oraz pozycji *intraday* i *overnight*, stosowane są także limity typu *stop-loss*.

Bank dysponuje także planem awaryjnym na wypadek wystąpienia sytuacji krytycznej w obszarze walutowym.

### ***Zarządzanie ryzykiem strukturalnym bilansu***

W ramach aktywnego zarządzania bilansem, bank zidentyfikował komponenty bilansu niewrażliwe na zmiany ogólnego poziomu stóp procentowych. W Banku Zachodnim WBK S.A. występuje nadwyżka pasywów nad aktywami niewrażliwymi na zmiany ogólnego poziomu stóp. Powstała pozycja netto generuje zmienny strumień dochodów uzależniony od ogólnego poziomu stóp procentowych.

Aby ograniczyć zmienność dochodów wynikającą ze struktury bilansu, w Banku Zachodnim WBK S.A. obowiązuje polityka zarządzania pasywami netto niewrażliwymi na zmiany stóp procentowych. Zgodnie z tą polityką, Komitet ALCO monitoruje aktualny stan transakcji zabezpieczających ryzyko wynikające ze struktury bilansu.

### ***Zarządzanie kapitałami***

W celu zapewnienia adekwatnej bazy kapitałowej do bieżącej i przyszłej skali działalności Banku i związanego z tym ryzyka, polityka Banku Zachodniego WBK S.A. przewiduje utrzymywanie silnej bazy kapitałowej.

Na dzień 31 grudnia 2004 roku zasoby kapitałowe banku wyniosły 3 011,8 mln zł, natomiast współczynnik wypłacalności ukształtował się na poziomie 12,46%.

Efektywność zgromadzonych funduszy jest zabezpieczana w ramach zarządzania ryzykiem strukturalnym bilansu.

## Zarządzanie ryzykiem kredytowym

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

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

### *Forum Kredytowe*

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

### *Polityki kredytowe*

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

W 2004 roku bank przeprowadził okresową weryfikację najistotniejszych polityk (np. politykę kredytowania podmiotów z kategorii „pod obserwacją”), uwzględniając założenia przyjętej strategii oraz zmianę warunków zewnętrznych.

### *Klasyfikacja kredytowa*

W 2004 roku Bank Zachodni WBK S.A. dostosował system klasyfikacji kredytowej pod kątem zmian wprowadzonych przez nowe przepisy rozporządzenia Ministra Finansów, zachowując konserwatywne podejście do oceny ryzyka

Jednocześnie, prowadzono intensywne prace nad rozwojem wewnętrznych systemów scoringowych/ratingowych dedykowanych dla największych portfeli kredytowych i spełniających kryteria Nowej Umowy Kapitałowej oraz Capital Requirement Directive. Prace te prowadzone są w ścisłej współpracy z zewnętrznymi firmami doradczymi o międzynarodowej reputacji i koordynowane przez jednostkę ds. Zarządzania Ryzykiem Kredytowym Grupy AIB.

### *Tworzenie rezerw*

Bank Zachodni WBK S.A. tworzy rezerwy, wykorzystując ogólne przepisy prawa. W związku ze zmianą przepisów w tym zakresie (Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 grudnia 2003 roku w sprawie tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków, Dz. U. Nr 218, poz. 2147), w 2004 roku dokonano przeglądu portfela kredytów niepracujących, zachowując konserwatywne podejście przy uwzględnianiu zabezpieczeń do pomniejszania podstawy naliczania rezerw.

Jednocześnie bank prowadził prace umożliwiające wdrożenie - z początkiem 2005 roku - nowych zasad tworzenia rezerw zgodnie z wytycznymi międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR 39).

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

### ***Zwrot z ryzyka***

Bank kontynuuje wdrażanie - opartych na ryzyku - metod wyceny kredytów, alokacji kapitału oraz pomiaru efektywności.

### ***Proces podejmowania decyzji kredytowych***

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

Bank stale podejmuje działania mające na celu dostarczanie najwyższej jakości usług kredytowych przy jednoczesnym dostosowaniu ich do oczekiwań kredytobiorców i zapewnieniu bezpieczeństwa portfela kredytowego. W tym celu, utworzone zostały stanowiska Głównego Oficera Kredytowego oraz Dyrektorów ds. Kredytów, których zadaniem jest podejmowanie decyzji kredytowych oraz nadzór nad jakością portfela. W ten sposób, funkcje zatwierdzania ryzyka transakcji i funkcje sprzedażowe zostały rozdzielone.

W zakresie produktów detalicznych bank wdraża techniki scoringowe. Proces ten rozpoczął się dwa lata temu od implementacji systemów decyzyjnych oceniających aplikacje kredytowe klientów detalicznych na wybranych produktach. W bieżącym roku nastąpi unifikacja platform decyzyjnych oraz wdrożenie scoringu aplikacyjnego na dalszych produktach detalicznych oraz scoringu zachowania się rachunków bankowych. Zostanie również wdrożony scoring dla drobnych podmiotów gospodarczych. Działania te mają na celu poprawę zarządzania ryzykiem w portfelu klientów detalicznych, przyspieszenie procesów decyzyjnych oraz spełnienie wymogów rekomendacji Komitetu Bazylejskiego. Istnieją również plany wykorzystania scoringu do wyliczania rezerw według MSR 39. Wdrażanie scoringu prowadzone jest z pomocą zewnętrznych firm o międzynarodowej reputacji.

### ***Przeglądy kredytowe***

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

W 2004 roku dokonano przeglądu portfela kredytowego pod kątem zmian w zasadach klasyfikacji wprowadzonych nowymi przepisami rozporządzenia Ministra Finansów, zachowując konserwatywne podejście do oceny ryzyka. Dokonano również przeglądu portfela pod kątem utraty wartości poszczególnych ekspozycji, zgodnie z wytycznymi MSR 39.

## **Zarządzanie ryzykiem operacyjnym**

Ryzyko operacyjne obejmuje zagrożenie stratami wynikającymi z nieodpowiednich procesów wewnętrznych, błędów ludzkich i systemów oraz czynników zewnętrznych.

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w Grupie Banku Zachodniego WBK S.A. realizowane jest na trzech poziomach:

- wszystkie jednostki organizacyjne odpowiedzialne są za ryzyko operacyjne występujące w ich obszarze działalności (identyfikacja ryzyka w prowadzonej działalności i wdrażanych zmianach, ocena mechanizmów ograniczających, monitorowanie wskaźników ryzyka, sprawozdawczość ze strat, wyciąganie wniosków ze zdarzeń operacyjnych, tak aby niedoskonałości, które je spowodowały zostały usunięte, a wraz z nimi zagrożenie takimi samymi zdarzeniami w przyszłości),
- jednostka ryzyka operacyjnego odpowiada za koordynację procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym (tworzenie polityk, systemów i nowych narzędzi, wsparcie jednostek, raportowanie, analiza, utrzymanie bazy danych zdarzeń związanych z ryzykiem operacyjnym, inicjowanie wyciągania wniosków ze zdarzeń operacyjnych),
- audyt wewnętrzny odpowiadający za kontrolę i ocenę jakości zarządzania ryzykiem operacyjnym (niezależna ocena jakości procesu zarządzania ryzykiem operacyjnym, przegląd standardu identyfikacji ryzyka w jednostkach, ocena mechanizmów kontroli).

Ponadto, Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym stanowi forum do oficjalnych ogólnobankowych dyskusji dotyczących problematyki ryzyka operacyjnego, ustala i monitoruje cele zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz ustala priorytety w zakresie wysokiego ryzyka, które przekazuje Zarządowi Banku.

Zgodnie z obowiązującą „Polityką bezpieczeństwa informacji Banku Zachodniego WBK S.A.” i towarzyszącymi jej standardami, bank realizuje aktywne zarządzanie ryzykiem w tym obszarze. Prowadzona jest analiza ryzyka w systemach informatycznych, opiniowane są projekty w aspekcie obowiązujących standardów, na bieżąco analizuje się informacje o zagrożeniach utraty poufności, integralności, bądź dostępności informacji.

Bank przyjął politykę oraz standardy zarządzania ciągłością biznesową, zgodnie z którymi stale analizowane są potrzeby w zakresie zarządzania ciągłością działania, przygotowywane są i regularnie testowane odpowiednie plany.

Pozostałe obszary ryzyka operacyjnego, na których koncentruje się Bank to: zapobieganie praniu brudnych pieniędzy, zapobieganie przestępstwom oraz ochrona danych osobowych.

Grupa Banku Zachodniego WBK S.A. rozwija metodologię zarządzania ryzykiem operacyjnym zgodnie ze standardami Grupy AIB, uwzględniającymi rekomendacje NBP oraz wytyczne Komitetu Bazylejskiego.

**Podpisy Członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. :**

<i><b>Data</b></i>	<i><b>Imię i nazwisko</b></i>	<i><b>Stanowisko</b></i>	<i><b>Podpis</b></i>
16-02-2005	Jacek Kseń	Prezes Zarządu	
16-02-2005	Cornelius O'Sullivan	Pierwszy Wiceprezes Zarządu	
16-02-2005	Declan Flynn	Członek Zarządu	
16-02-2005	Michał Gajewski	Członek Zarządu	
16-02-2005	Justyn Konieczny	Członek Zarządu	
16-02-2005	Janusz Krawczyk	Członek Zarządu	
16-02-2005	Jacek Marcinowski	Członek Zarządu	
16-02-2005	Mateusz Morawiecki	Członek Zarządu	
16-02-2005	James Murphy	Członek Zarządu	
16-02-2005	Feliks Szyszkowiak	Członek Zarządu	