

**SPRAWOZDANIE ZARZĄDU  
Z DZIAŁALNOŚCI  
BANKU ZACHODNIEGO WBK S.A.  
W 2015 ROKU**

2015



Bank Zachodni WBK

 Grupa Santander

# SPIS TREŚCI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r.</b>             | <b>3</b>  |
| <b>II. Podstawowe informacje o Banku Zachodnim WBK S.A.</b>                      | <b>8</b>  |
| 1. Historia, struktura własnościowa kapitału zakładowego i zakres działalności   | 8         |
| 2. Pozycja na rynku bankowym, ocena wiarygodności finansowej i notowania akcji   | 10        |
| 3. Jednostki powiązane z Bankiem Zachodnim WBK S.A.                              | 11        |
| 4. Pozostałe inwestycje kapitałowe   | 14        |
| <b>III. Sytuacja makroekonomiczna w 2015 r.</b>                                  | <b>15</b> |
| <b>IV. Strategia rozwoju</b>   | <b>19</b> |
| 1. Realizacja strategii Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r.                     | 19        |
| 2. Przewidywana sytuacja makroekonomiczna w 2016 r.                              | 21        |
| 3. Misja, wizja, wartości i cele strategii na lata 2016-2018                     | 21        |
| <b>V. Zasoby ludzkie i kultura organizacji</b>                                   | <b>23</b> |
| 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi   | 23        |
| 2. Etyka biznesu   | 26        |
| 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w Banku Zachodnim WBK S.A.                 | 26        |
| 4. Relacje z klientami   | 28        |
| 5. Nagrody, wyróżnienia, miejsca w rankingach                                    | 30        |
| <b>VI. Rozwój działalności biznesowej</b>  | <b>32</b> |
| 1. Bankowość Detaliczna  | 32        |
| 2. Bankowość Małych i Średnich Przedsiębiorstw                                   | 37        |
| 3. Bankowość Biznesowa i Korporacyjna  | 39        |
| 4. Globalna Bankowość Korporacyjna (wcześniej Global Banking & Markets)          | 42        |
| <b>VII. Rozwój organizacyjny, infrastrukturalny i technologiczny</b>             | <b>46</b> |
| 1. Zmiany organizacyjne  | 46        |
| 2. Rozwój wybranych kanałów dystrybucji  | 46        |
| 3. Rozwój IT   | 49        |
| 4. Nakłady inwestycyjne  | 50        |
| <b>VIII. Sytuacja finansowa</b>  | <b>51</b> |
| 1. Rachunek zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A.                            | 51        |
| 2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej  | 59        |
| 3. Dodatkowe informacje finansowe  | 65        |
| 4. Uwarunkowania realizacji wyniku finansowego w 2016 r.                         | 67        |
| <b>IX. Relacje Inwestorskie</b>  | <b>68</b> |
| 1. Relacje inwestorskie w Banku Zachodnim WBK S.A.                               | 68        |
| 2. Kapitał zakładowy, akcjonariat i notowania akcji                              | 68        |
| 3. Ocena wiarygodności finansowej Banku Zachodniego WBK S.A.                     | 71        |
| <b>X. Zarządzanie ryzykiem</b>   | <b>73</b> |
| 1. Podstawowe zasady i struktura zarządzania ryzykiem Banku Zachodniego WBK S.A. | 73        |
| 2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym   | 75        |
| 3. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności                            | 78        |
| 4. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym  | 81        |
| 5. Zarządzanie kapitałem   | 84        |
| <b>XI. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2015 r.</b>               | <b>87</b> |
| 1. Podstawy prawne   | 87        |
| 2. Obowiązujący zbiór zasad ładu korporacyjnego                                  | 87        |
| 3. Oświadczenie Zarządu o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego               | 88        |
| 4. Papiery wartościowe emitenta  | 88        |
| 5. Organy władzy   | 89        |
| 6. System kontroli sprawozdań finansowych  | 95        |
| 7. Wszczęte postępowania sądowe  | 98        |
| <b>XII. Oświadczenia Zarządu</b>   | <b>99</b> |

# I. Przegląd działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r.

Poniższe tabele podsumowują działalność Banku Zachodniego WBK S.A. (BZ WBK S.A.) w 2015 r. Prezentują osiągnięte efekty finansowe i biznesowe na tle poprzedniego roku oraz ich uwarunkowania zewnętrzne, jak również towarzyszące ich realizacji wydarzenia korporacyjne.

## Podstawowe wielkości finansowe i biznesowe

| Wyniki finansowe i biznesowe Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r. |  |
|--|--|
| <b>Dochody ogółem</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dochody ogółem Banku BZ WBK S.A. w 2015 r. wyniosły 5 725,7 mln zł i spadły o 1,1% r/r.</li> <li>Spadek ten zwiększa się do 5,1% r/r po wyłączeniu jednorazowego zysku na podmiotach powiązanych w wysokości 234,4 mln zł, powstałego w efekcie częściowej sprzedaży udziałów w spółkach BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-Aviva TUO S.A.) i BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A.).</li> </ul> |
| <b>Koszty ogółem</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Koszty ogółem wyniosły 2 881,3 mln zł i były wyższe o 11,7% r/r.</li> <li>Po wyeliminowaniu z analizowanych okresów wygasających kosztów integracji z dawnym Kredyt Bankiem S.A. oraz obowiązkowych wpłat w ramach systemu gwarantowania depozytów<sup>1)</sup>, tempo wzrostu bazy kosztowej wyniosło 10,3% r/r.</li> </ul>  |
| <b>Zysk</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zysk przed opodatkowaniem wyniósł 2 176,5 mln zł i zmniejszył się o 12,2% r/r, a po wyłączeniu zdarzeń o charakterze jednorazowym (zysku osiągniętego na skutek sprzedaży akcji BZ WBK-Aviva i wpłaty z FOSG), spadł o 14,8% r/r.</li> </ul>  |
| <b>Współczynnik kapitałowy</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Współczynnik kapitałowy na poziomie 15,8% (13,5% na 31 grudnia 2014 r.).</li> </ul>   |
| <b>ROE</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) wyniósł 11,3% (14,7% na 31 grudnia 2014 r.) oraz 11,3% po wyłączeniu transakcji jednorazowych i kosztów integracji.</li> </ul>   |
| <b>Koszty/Dochody</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik efektywności operacyjnej (C/I) na poziomie 49,4% po wyłączeniu transakcji jednorazowych (44,5% za 2014 r.), a po wyeliminowaniu kosztów integracji – 48,2% (41,5% za 2014 r.).</li> </ul>  |
| <b>Odpisy netto</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych w wysokości 667,9 mln zł wobec 731,2 mln zł za 2014 r.</li> </ul>  |
| <b>Jakość kredytów</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wskaźnik kredytów niepracujących wyniósł 6,7% (7,7% na 31 grudnia 2014 r.) przy relacji odpisów z tytułu utraty wartości do średniego stanu należności kredytowych brutto o wartości 0,8% (1% na 31 grudnia 2014 r.).</li> </ul>  |
| <b>Należności od klientów</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Należności brutto od klientów zwiększyły się w skali roku o 8,3% do 84 567,1 mln zł w wyniku wzrostu kredytów dla klientów indywidualnych o 10,1% r/r do 38 866,0 mln zł oraz należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego o 6,8% r/r do 45 677,6 mln zł.</li> </ul>   |
| <b>Zobowiązania wobec klientów</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zobowiązania wobec klientów wzrosły w skali roku o 5,0% do wartości 94 641,5 mln zł w efekcie przyrostu środków pochodzących od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego o 8,6% r/r do 40 421,9 mln zł oraz wzrostu depozytów od klientów indywidualnych o 2,4% r/r do 54 219,6 mln zł.</li> </ul>   |
| <b>Kredyty/Depozyty</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stosunek kredytów klientów netto do depozytów klientów na poziomie 85,7% w dniu 31 grudnia 2015 r. wobec 82,8% w dniu 31 grudnia 2014 r. Wzrost wskaźnika jest konsekwencją dynamiki wzrostu akcji kredytowej.</li> </ul>   |

1) Na mocy Uchwały Zarządu Bankowego Funduszu Gwarancyjnego nr 87/DGD/2015 z dnia 26.11.2015 r., BZ WBK S.A. został zobowiązany do wniesienia opłaty z funduszu ochrony środków gwarantowanych w wysokości 170,5 mln zł na pokrycie wypłat środków gwarantowanych dla deponentów Spółdzielczego Banku Rolnictwa i Wsi w związku z jego upadłością.

### Wyniki finansowe i biznesowe Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r. (cd.)

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Bankowość elektroniczna</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba użytkowników serwisu bankowości elektronicznej BZWBK24 wyniosła 3,2 mln (+5,0% r/r), dostęp do usług mobilnych miało około 0,7 mln klientów (+37,8% r/r), a baza kart płatniczych BZ WBK S.A. obejmowała 4,1 mln instrumentów debetowych i przedpłaconych (-3,2% r/r) oraz ponad 0,7 mln instrumentów kredytowych (+5,3% r/r).</li> </ul> |
| <b>Baza klientów</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilna baza klientów BZ WBK S.A. licząca 4,3 mln klientów.</li> </ul>  |

### Zewnętrzne uwarunkowania realizacji wyniku finansowego

#### Kluczowe czynniki makroekonomiczne wpływające na finansowe i biznesowe wyniki działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r.

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Wzrost gospodarczy</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niejednoznaczne sygnały nt koniunktury gospodarczej w strefie euro, obawy o globalne spowolnienie gospodarcze pod wpływem osłabienia wzrostu w Chinach.</li> </ul>   |
| <b>Rynek pracy</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dobra sytuacja na rynku pracy – stopniowy wzrost zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw, spadek bezrobocia i dość szybki wzrost wynagrodzeń, wspierający konsumpcję prywatną.</li> </ul>  |
| <b>Inflacja</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brak presji inflacyjnej, spadek stopy inflacji CPI do najniższego poziomu w historii (-1,6% r/r), a później jej powolne odbicie.</li> <li>Spadek cen ropy naftowej do najniższego poziomu od wielu lat.</li> </ul>   |
| <b>Polityka monetarna</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stopy procentowe NBP na najniższym poziomie w historii.</li> <li>Decyzja Narodowego Banku Szwajcarii nt. zaprzestania obrony kursu walutowego EUR/CHF na poziomie 1,20, co skutkowało znaczącym osłabieniem złotego wobec franka szwajcarskiego. Spadek stóp procentowych LIBOR CHF poniżej zera.</li> </ul>   |
| <b>Rynek kredytowy i depozytowy</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utrzymanie umiarkowanie wysokiej dynamiki wzrostu kredytów w sektorze bankowym, w tym w szczególności kredytów inwestycyjnych i konsumpcyjnych.</li> </ul>   |
| <b>Rynki finansowe</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zmiany nastrojów inwestorów na międzynarodowych rynkach finansowych pod wpływem oczekiwań dot. zmian polityki pieniężnej głównych banków centralnych (Fed, EBC), napływających danych makroekonomicznych, obaw o sytuację geopolityczną, w tym obaw o możliwe wyjście Grecji ze strefy euro, kryzys imigracyjny i spowolnienie gospodarcze w Chinach.</li> <li>Zmienność kursu złotego wobec walut obcych, spadek rentowności polskich obligacji skarbowych.</li> <li>Wybory prezydenckie i parlamentarne w Polsce, których wynikiem była zmiana prezydenta, rządu i polityki gospodarczej.</li> </ul> |

## Ważne wydarzenia i osiągnięcia

| Kalendarium najważniejszych wydarzeń korporacyjnych w 2015 r. |   |
|---|---|
| styczeń   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Udostępnienie (26 stycznia 2015 r.) klientom BZ WBK S.A. usług BLIK – systemu płatności mobilnych opracowanego przez Polski Standard Płatności (joint venture banków polskich).</li> </ul>   |
| lutym   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rezygnacja Pana José Antonio Alvareza z funkcji Członka Rady Nadzorczej BZ WBK S.A. z dniem 5 lutego 2015 r. w związku z powołaniem na stanowisko Prezesa Zarządu Banco Santander S.A.</li> <li>Zawarcie przez BZ WBK S.A. i Aviva International Insurance Limited (Aviva Ltd.) umowy zbycia (27 lutego 2015 r.) 17% akcji BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TUŃ S.A.) oraz 17% akcji BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-Aviva TUO S.A.) i przeniesienie tytułu własności przedmiotowych akcji na Aviva Ltd. Po sfinalizowaniu transakcji Bank posiada 49% łącznej liczby akcji w kapitale zakładowym oraz w ogólnej liczbie głosów na walnych zgromadzeniach każdego z ww. towarzystw ubezpieczeniowych, a pozostałe 51% akcji oraz głosów znajduje się w posiadaniu Aviva Ltd.</li> </ul>   |
| marzec  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Podjęcie przez Zarząd BZ WBK S.A. uchwały w sprawie emisji Bankowych Papierów Wartościowych (BPW) w ramach programu emisji do kwoty 3 mld zł, realizowanego w celu dywersyfikacji źródeł finansowania działalności ogólnej Banku (18 marca 2015 r.).</li> <li>Deklaracja BZ WBK S.A. dot. wypłaty dywidendy z zysku netto za 2014 r. (23 marca 2015 r.) w wysokości 9,60 zł na jedną akcję.</li> </ul>   |
| kwiecień  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otrzymanie od Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) zalecenia (1 kwietnia 2015 r.), aby zatrzymać cały zysk za 2014 r. do czasu ustalenia przez organ nadzoru wysokości dodatkowego wymogu kapitałowego dla Banku.</li> <li>Zmiana deklaracji wypłaty dywidendy (8 kwietnia 2015 r.) przez BZ WBK S.A. – propozycja pozostawienia w postaci niepodzielonej części zysku netto za 2014 r. przeznaczony na dywidendę zgodnie z ww. zaleceniem KNF i stosowną rekomendacją Zarządu i Rady Nadzorczej BZ WBK S.A. skierowaną do Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia (ZWZ) zwołanego na 23 kwietnia 2015 r.</li> <li>Przeprowadzenie ZWZ BZ WBK S.A. (23 kwietnia 2015 r.), które m.in. zatwierdziło podział zysku Banku za 2014 r., powołało p. José Garcia Cantera na członka Rady Nadzorczej, ustaliło wynagrodzenie dla tego organu, przyjęło zasady ładu korporacyjnego dla podmiotów nadzorowanych oraz zatwierdziło sprawozdanie finansowe Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. i udzieliło absolutorium Zarządowi oraz Radzie Nadzorczej tej spółki.</li> <li>Powołanie przez Radę Nadzorczą (23 kwietnia 2015 r.) Zarządu BZ WBK S.A. na nową kadencję (skład w rozdz. XI „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2015 r.”).</li> </ul> |
| maj   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Podwyższenie przez Agencję Moody's długoterminowej oceny ratingowej dla depozytów BZ WBK S.A. (21 maja 2015 r.) z Baa1 do A3 w wyniku przeprowadzenia zaawansowanej analizy strat w przypadku upadłości (LGF – loss given failure).</li> <li>Wybór Deloitte Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. jako podmiotu uprawnionego do przeprowadzenia przeglądu i badania jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych BZ WBK S.A. za 2015 r. (25 maja 2015 r.).</li> </ul>   |
| czerwiec  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Niepubliczna emisja (24 czerwca 2015 r.) 485 tys. trzyletnich obligacji na okaziciela z oprocentowaniem zmiennym o wartości nominalnej 1 tys. zł każda (łącznie 485 mln zł). Agencja Fitch Ratings przyznała przedmiotowej emisji długoterminowy rating krajowy na poziomie AA- (pol).</li> <li>Splata pożyczek podporządkowanych z KBC Bank NV w łącznej kwocie 1 138,3 mln zł, które zgodnie z przepisami CRD IV/CRR nie mogły zostać zakwalifikowane do kapitału Tier II.</li> </ul>  |
| lipiec  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zniesienie uprzywilejowania akcji SCB S.A. (10 lipca 2015 r.), w wyniku którego BZ WBK S.A. posiada 60% udziału w liczbie głosów na WZ SCB S.A.</li> <li>Wprowadzenie emisji obligacji własnych BZ WBK S.A. o wartości nominalnej 485 mln zł (16 lipca 2015 r.) do alternatywnego systemu obrotu Catalyst.</li> </ul>  |
| sierpień  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objęcie przez inwestorów całości prywatnej emisji 230 tys. Bankowych Papierów Wartościowych (17 sierpnia 2015 r.) o jednostkowej wartości nominalnej 1 tys. zł, zmiennym oprocentowaniu i terminie wykupu przypadającym 17 lutego 2016 r.</li> </ul>   |
| wrzesień  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Podpisanie przez BZ WBK S.A. umowy z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (18 września 2015 r.) w sprawie pięcioletniego kredytu w wysokości 100 mln euro przeznaczonego na finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw.</li> </ul>  |

### Kalendarium najważniejszych wydarzeń korporacyjnych w 2015 r. (cd.)

|             |   |
|-------------|---|
| październik | <ul style="list-style-type: none"> <li>Przekazanie przez KNF zaleceń (23 października 2015 r.) dla Zarządu BZ WBK S.A. w sprawie utrzymania funduszy własnych na pokrycie wymogu kapitałowego na poziomie 0,72 p.p. w celu zabezpieczenia ryzyka wynikającego z walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, który powinien składać się co najmniej w 75% z kapitału Tier 1 (co odpowiada 0,54 p.p.).</li> <li>Nałożenie przez KNF na banki polskie (od 1 stycznia 2016 r.) dodatkowego bufora kapitałowego (bufor zabezpieczający) w wysokości 1,25%, skutkujące zwiększeniem dotychczasowych minimalnych wskaźników kapitałowych odpowiednio CET1 z 9% do 10,25% oraz CAR z 12% do 13,25%.</li> </ul>   |
| listopad    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rezygnacja p. Mateusza Morawieckiego z funkcji Prezesa Zarządu Banku z dniem 9 listopada 2015 r. z powodu objęcia stanowiska wicepremiera nowo sformułowanego rządu. Oddelegowanie Przewodniczącego Rady Nadzorczej – p. Gerrego Byrne'a do czasowego wykonywania obowiązków Prezesa Zarządu.</li> <li>Podwyższenie przez agencję Fitch Ratings indywidualnej oceny ratingowej Banku Zachodniego WBK S.A. z bbb do bbb+ i potwierdzenie pozostałych ocen ratingowych (komunikat z dnia 23 listopada 2015 r.).</li> <li>Utrzymanie na dotychczasowym poziomie podstawowych ratingów Banku Zachodniego WBK S.A. przyznanych przez Moody's Investors Service (ocena wiarygodności kredytowej z dnia 20 listopada 2015 r.).</li> <li>Dokonanie przez BZ WBK S.A. obowiązkowej wpłaty na rachunek Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (BFG) w łącznej wys. 170,5 mln zł z funduszu ochrony środków gwarantowanych (FOŚ) z przeznaczeniem na wypłaty środków gwarantowanych dla deponentów Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa z Wołomina w związku ze złożeniem przez KNF wniosku o jego upadłość.</li> </ul> |
| grudzień    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacja wypłat środków gwarantowanych (od 30 listopada 2015 r. do 29 stycznia 2016 r.) w łącznej wysokości 2 mld zł na rzecz deponentów Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa za pośrednictwem placówek BZ WBK S.A. w ramach pełnienia zleconej przez BFG funkcji Banku-Agenta.</li> <li>Zawarcie umowy kredytowej z międzynarodową instytucją finansową (16 grudnia 2015 r.) w sprawie niezabezpieczonego kredytu dla BZ WBK S.A. w wysokości 100 mln euro na cele ogólne związane z działalnością Banku z terminem spłaty po 36 miesiącach od daty podpisania umowy (wypłata środków w styczniu 2016 r.).</li> </ul>   |

## Rozwój działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r. na tle poprzednich lat

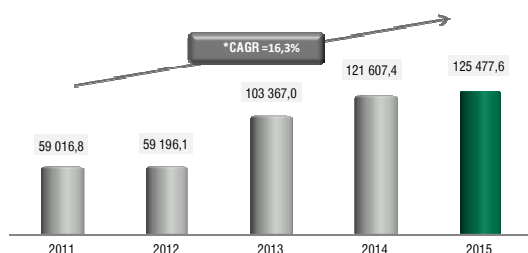
Poniżej zaprezentowane zostały wybrane dane ilustrujące efekty działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w ciągu ostatnich pięciu lat, tj. od 2011 r. do 2015 r.

| Wybrane dane finansowe (mln zł)         | 2015              | 2014            | 2013       | 2012       | 2011       |
|---|-------------------|-----------------|------------|------------|------------|
| Aktywa razem                            | 125 477,6         | 121 607,4       | 103 367,0  | 59 196,1   | 59 016,8   |
| Należności od klientów                  | 81 142,3          | 74 645,9        | 67 614,5   | 39 464,7   | 37 422,2   |
| Zobowiązania wobec klientów             | 94 641,5          | 90 149,2        | 78 735,7   | 47 162,2   | 46 992,1   |
| Kapitały ogółem                         | 18 709,1          | 17 112,0        | 13 584,4   | 8 284,1    | 6 824,1    |
| Zysk przed opodatkowaniem               | 2 176,6           | 2 478,4         | 1 969,4    | 1 704,0    | 1 427,1    |
| Zysk za okres                           | 1 756,2           | 1 994,6         | 1 611,5    | 1 367,6    | 1 158,5    |
| Wybrane wskaźniki                       | 2015              | 2014            | 2013       | 2012       | 2011       |
| Współczynnik poziomu kosztów            | 49,4%             | 44,5%           | 50,2%      | 43,2%      | 49,6%      |
| Współczynnik kapitałowy                 | 15,8%             | 13,5%           | 15,2%      | 16,5%      | 14,6%      |
| Wskaźnik kredytów niepracujących        | 6,7%              | 7,7%            | 7,6%       | 5,1%       | 5,3%       |
| Zysk na akcję (zł)                      | 17,7              | 20,7            | 17,3       | 18,5       | 15,9       |
| Wartość księgowa na akcję (zł)          | 188,5             | 172,4           | 145,2      | 111,0      | 93,4       |
| Wybrane dane niefinansowe               | 2015              | 2014            | 2013       | 2012       | 2011       |
| Liczba oddziałów                        | 723               | 788             | 830        | 519        | 526        |
| Zatrudnienie w etatach                  | 11 216            | 11 688          | 11 917     | 8 217      | 8 726      |
| Dywidenda (zł)                          | b/d <sup>1)</sup> | - <sup>2)</sup> | 10,7       | 7,6        | 8,0        |
| Liczba akcji na koniec roku             | 99 234 534        | 99 234 534      | 93 545 089 | 74 637 631 | 73 076 013 |
| Cena akcji na ostatniej sesji roku (zł) | 284,0             | 375,0           | 387,6      | 241,9      | 226,0      |

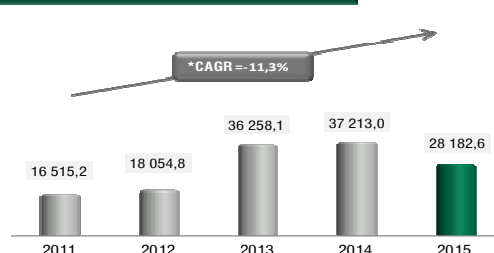
1) Na dzień publikacji niniejszego sprawozdania Zarząd BZ WBK S.A. nie zakończył analizy umożliwiającej wydanie rekomendacji w sprawie wypłaty dywidendy za 2015 r.

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

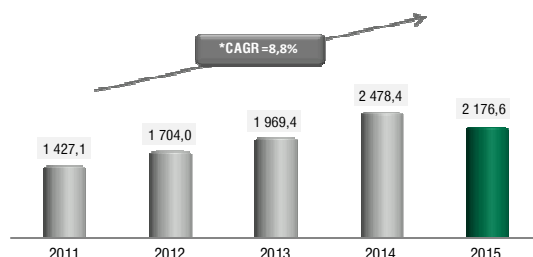
Aktywa ogółem BZ WBK S.A. (w mln zł) na 31 grudnia w latach 2011-2015



Kapitalizacja BZ WBK S.A. (w mln zł) na 31 grudnia w latach 2011-2015



Zysk przed opodatkowaniem BZ WBK S.A. (w mln zł) w latach 2011-2015



\* CAGR – skumulowana roczna stopa wzrostu

## II. Podstawowe informacje o Banku Zachodnim WBK S.A.

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

#### Rys historyczny

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

Obaj poprzednicy Banku Zachodniego WBK S.A. to banki wyłonione ze struktur Narodowego Banku Polskiego w 1989 r., a następnie sprywatyzowane i włączone do Grupy AIB przez większościowego akcjonariusza, tj. spółkę AIB European Investments Ltd. z siedzibą w Dublinie zależną w 100% od Banku Allied Irish Banks, p.l.c.

W dniu 1 kwietnia 2011 r. wszystkie akcje Banku Zachodniego WBK S.A. należące do AIB European Investments Ltd. (70,36% kapitału zakładowego i ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu) zostały sprzedane Banco Santander S.A. z siedzibą rejestrową w Santander (Hiszpania).

Banco Santander S.A. przeprowadził proces zakupu Banku Zachodniego WBK S.A. w trybie publicznego wezwania do sprzedaży 100% akcji Banku, które zakończyło się w dniu 1 kwietnia 2011 r. objęciem pakietu reprezentującego 95,67% kapitału zakładowego i ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu (WZ). Na dzień 31 grudnia 2015 r. udział Banco Santander S.A. w kapitale zakładowym oraz w głosach na WZ Banku wynosił 69,41% w efekcie działań zaprezentowanych w poniższej tabeli.

| Działanie powodujące zmianę udziału Banco Santander S.A. (BS S.A.) w kapitale zakładowym Banku Zachodniego WBK S.A. (BZ WBK S.A.)  | Data zmiany              | Udział BS S.A. |
|--|--------------------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Obligatoryjny wykup przez BS S.A. dodatkowych akcji od wszystkich zainteresowanych sprzedażą akcjonariuszy w związku z przekroczeniem progu 90% ogólnej liczby głosów na WZ BZ WBK S.A. w następstwie publicznego wezwania do sprzedaży akcji BZ WBK S.A. zakończonego w dniu 1 kwietnia 2011 r.</li> </ul>   | 27.07.2011 <sup>1)</sup> | 96,25%         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Podwyższenie kapitału zakładowego BZ WBK S.A. w drodze emisji akcji zwykłych serii I o wartości nominalnej 15,6 mln zł objętych przez EBOR w ramach oferty prywatnej.</li> </ul>  | 9.08.2012                | 94,23%         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Połączenie BZ WBK S.A. z Kredyt Bankiem S.A. (zgodnie z umową inwestycyjną z dnia 27 lutego 2012 r. zawartą przez BS S.A. i KBC Bank NV) w trybie przejęcia, tj. poprzez przeniesienie całego majątku Kredyt Banku S.A. na BZ WBK S.A. w zamian za akcje nowej emisji serii J o łącznej wartości nominalnej 189,1 mln zł wydane wszystkim akcjonariuszom Kredyt Banku S.A. zgodnie z ustalonym parytetem wymiany.</li> </ul>  | 4.01.2013                | 75,19%         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Zbycie akcji BZ WBK S.A. w ramach oferty wtórnej ogłoszonej 22 marca 2013 r. przez KBC Bank NV i BS S.A. na łączną kwotę 4,9 mld zł. W efekcie KBC Bank NV przestał być akcjonariuszem BZ WBK S.A., BS S.A. zmniejszył swój udział do 70%, a ilość akcji uczestniczących w wolnym obrocie GPW w Warszawie S.A. (free float) wzrosła do 30%, umożliwiając ponowne włączenie Banku w skład indeksów giełdowych<sup>2)</sup>.</li> </ul>   | 28.03.2013               | 70,00%         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Dwukrotne podwyższenie kapitału zakładowego BZ WBK S.A. w lipcu 2014 r. o następujące kwoty:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3,1 mln zł z tytułu emisji akcji zwykłych na okaziciela serii K w ramach realizacji Programu Motywacyjnego IV;</li> <li>✓ 53,8 mln zł z tytułu emisji akcji zwykłych serii L, które zostały zaofiarowane Santander Consumer Finance S.A. (SCF S.A.) i objęte przez ten podmiot w zamian za świadczenie niepieniężne w postaci akcji zwykłych i uprzywilejowanych Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.), stanowiących 60% kapitału zakładowego oraz 67% głosów na WZ SCB S.A.</li> </ul> </li> </ul> | 11.07.2014               | 69,77%         |
|  | 18.07.2014               | 65,99%         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nabycie przez BS S.A. całego pakietu akcji BZ WBK S.A. w posiadaniu SCF S.A. (reprezentującego 5,42% ogólnej liczby głosów).</li> </ul>   | 13.08.2014               | 71,41%         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sprzedaż około 2 mln akcji BZ WBK S.A. w trybie przyspieszonego budowania księgi popytu w celu utrzymania wskaźnika akcji w wolnym obrocie giełdowym na poziomie minimum 30%.</li> </ul>  | 6.10.2014                | 69,41%         |

<sup>1)</sup> Data publikacji zmiany udziałów

<sup>2)</sup> Od kwietnia 2011 r. do czerwca 2013 r. Bank Zachodni WBK S.A. nie był ujmowany w portfelach indeksów giełdowych ze względu na zbyt niski udział akcji pozostających w wolnym obrocie giełdowym



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

Poniższa tabela prezentuje akcjonariuszy posiadających znaczne pakiety akcji Banku Zachodniego WBK S.A. wraz ze wskazaniem liczby posiadanych przez te podmioty akcji i głosów na Walnym Zgromadzeniu spółki oraz ich procentowego udziału w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na Walnym Zgromadzeniu wg stanu na 31 grudnia 2015 r. i 31 grudnia 2014 r.

| Właściciel akcji     | Liczba akcji i głosów na WZA |                   | Udział akcji w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na WZA |               |
|----------------------|------------------------------|-------------------|--|---------------|
|                      | 31.12.2015                   | 31.12.2014        | 31.12.2015   | 31.12.2014    |
| Banco Santander S.A. | 68 880 774                   | 68 880 774        | 69,41%   | 69,41%        |
| ING OFE              | 5 110 586                    | 5 110 586         | 5,15%  | 5,15%         |
| Pozostali            | 25 243 174                   | 25 243 174        | 25,44%   | 25,44%        |
| <b>Razem</b>         | <b>99 234 534</b>            | <b>99 234 534</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

W 2015 r. nie odnotowano zmian w składzie akcjonariuszy posiadających ponad 5% udziału w kapitale zakładowym Banku Zachodniego WBK S.A.

Według danych w dyspozycji Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A., na dzień publikacji „Raportu rocznego 2015 Banku Zachodniego WBK S.A.” (12 lutego 2016 r.) struktura akcjonariatu nie uległa zmianie w porównaniu z 31 grudnia 2015 r. Akcjonariuszami posiadającymi udział w wysokości co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Banku byli Banco Santander S.A. (69,41%) oraz ING OFE (5,15%).

## Profil działalności Banku Zachodniego WBK S.A.

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

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

Na dzień 31 grudnia 2015 r., Bank Zachodni WBK S.A. świadczył usługi bankowe dla 4,3 mln klientów.

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

### Struktura operacyjna

Bank Zachodni WBK S.A. prowadzi działalność operacyjną poprzez następujące jednostki centralne: Pion Bankowości Detalicznej, Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej (dawniej Global Banking & Markets).

Bankowość Detaliczna Banku Zachodniego WBK S.A. adresuje swoją ofertę do klientów indywidualnych, których klasyfikuje do segmentu klientów Standardowych, Premium lub VIP, uwzględniając odmienną potrzeb i oczekiwań wyróżnionych grup.

Bankowość Małych i Średnich Przedsiębiorstw koncentruje się na obsłudze przedstawicieli sektora MŚP, podzielonych na dwa segmenty zgodnie z kryterium obrotów. Zarządzanie relacjami z klientami indywidualnymi oraz firmami o niższych obrotach powierzono doradcom w oddziałach i placówkach partnerskich, natomiast firmy z wyższym poziomem obrotów obsługiwane są przez wyspecjalizowane zespoły makroregionalne.

Departament Bankowości Prywatnej i Wsparcia Maklerskiego prowadzi obsługę najbardziej zamożnych klientów indywidualnych przy pomocy odpowiednio przygotowanych doradców działających w 12 biurach na terenie kraju.

Obsługa dużych podmiotów gospodarczych, samorządów i sektora publicznego nadzorowana jest przez Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej i odbywa się za pośrednictwem 12 terenowych Centrów Bankowości Korporacyjnej (pokrywających swym zasięgiem obszar całej Polski), Zespołu Dużych Przedsiębiorstw oraz Departamentu Finansowania Nieruchomości (działających w trybie scentralizowanym w skali ogólnokrajowej) zgodnie z przyporządkowaniem klientów do segmentu korporacyjnego, dużych przedsiębiorstw lub finansowania nieruchomości.

Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej odpowiada za współpracę operacyjną z największymi klientami instytucjonalnymi i oferowany im wachlarz produktów i usług (inwestycyjnych, kredytowych, transakcyjnych i skarbowych) w ramach globalnego modelu CRM (Customer Relationship Management/Zarządzanie Relacjami z Klientami) Grupy Santander. Pełni też funkcje usługowe na rzecz klientów pozostałych Pionów w zakresie oferty skarbowej, maklerskiej i obsługi emisji papierów wartościowych.

### Podstawowe kanały dystrybucji

Według stanu na dzień 31 grudnia 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. dysponował siecią 723 oddziałów, rozmieszczonych na terenie wszystkich województw kraju. Infrastrukturę oddziałową uzupełniały placówki partnerskie w łącznej liczbie 115 oraz 1 525 bankomatów (w tym 286 urządzeń dualnych łączących funkcję bankomatu i wpłatomatu) i 158 wpłatomatów.

Bank Zachodni WBK S.A. stawia na wielokanałowość oraz szybki, wygodny i bezpieczny dostęp do produktów i usług przez całą dobę. Posiada w ofercie nowoczesny serwis usług bankowości elektronicznej BZWBK24 dla klientów indywidualnych oraz firm, działający w oparciu o Internet, telefon stacjonarny, komórkowy i tablet. Bankowość mobilna dostępna jest w formie mobilnej strony internetowej oraz dedykowanych aplikacji przygotowanych dla wiodących systemów operacyjnych. Centrum Bankowości Telefonicznej - wyposażone w zaawansowaną technologicznie specjalistyczną infrastrukturę teleinformatyczną - udziela informacji o produktach i usługach Banku, prowadzi sprzedaż oferty bankowej oraz obsługę posprzedażową dla klientów indywidualnych i przedsiębiorstw. Nadzoruje ponadto inne formy komunikacji klienta z Bankiem, w tym wirtualny oddział oferujący kontakt z konsultantem za pośrednictwem Internetu (połączenie chat, audio lub wideo) i pakiet usług dostępnych w tradycyjnym oddziale.

Bank prowadzi ponadto specjalistyczną platformę bankowości elektronicznej iBiznes24 dla przedsiębiorstw i korporacji, która pozwala na realizację szerokiej gamy transakcji oraz efektywne i bezpieczne zarządzanie finansami firmy.

### Ogólne ramy modelu biznesowego

Podstawą strategii i modelu biznesowego Banku Zachodniego WBK S.A. jest atrakcyjna i konkurencyjna oferta produktów i usług, wielokanałowość, dbałość o jakość obsługi i zadowolenie klienta oraz nacisk na pogłębianie współpracy, motywacji i zaangażowania pracowników. Bank koncentruje się na dywersyfikacji przychodów, zwiększaniu udziału w wysokomarżowych segmentach rynku, utrzymywaniu silnej pozycji kapitałowej i efektywnym zarządzaniu ryzykiem. Skutkiem takiego podejścia jest zrównoważony wzrost wolumenów biznesowych, widoczna obecność w najbardziej rentownych segmentach rynku oraz mocne i stabilne wyniki finansowe.

## 2. Pozycja na rynku bankowym, ocena wiarygodności finansowej i notowania akcji

### Pozycja BZ WBK S.A. w polskim sektorze bankowym

Bank Zachodni WBK S.A. posiada stabilne źródła finansowania oraz solidną bazę kapitałową i płynnościową. Silną pozycję wspiera klarowna, spójna i konsekwentnie realizowana strategiczna wizja, skuteczny i prosty model biznesowy, wzmocniona masa krytyczna po fuzji z Kredyt Bankiem S.A., a także korzyści i synergie wynikające z przynależności do Grupy Santander. Szeroka gama komplementarnych usług dla poszczególnych segmentów klientów, rozległa sieć oddziałów na terenie całej Polski oraz dynamicznie rozwijana funkcjonalność zdalnych kanałów dystrybucji zwiększa możliwości dalszej penetracji rynku. Osiągnięta skala biznesu pozwala bankowi skutecznie konkurować z największymi przedstawicielami polskiego rynku bankowego.

**Silne strony Banku Zachodniego WBK S.A.**

Zgodnie z raportami okresowymi za okres 9 miesięcy zakończony 30 września 2015 r., które na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania Zarządu (9 lutego 2016 r.) stanowiły najbardziej aktualne źródło porównywalnych informacji o wynikach banków notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW), Bank Zachodni WBK S.A. - wraz z podmiotami zależnymi i stowarzyszonymi - był trzecią co do wielkości bankową grupą kapitałową w Polsce pod względem sumy bilansowej, kapitałów własnych oraz depozytów.

W oparciu o statystyki NBP dotyczące rynku bankowego, na koniec grudnia 2015 r. udział Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 8,1% na rynku kredytów i 8,9% na rynku depozytów. Udział Banku w giełdowym rynku akcji i kontraktów terminowych wynosił odpowiednio: 5,9% i 11,3% (wg GPW S.A. w Warszawie).

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

#### Jednostki zależne

Na dzień 31 grudnia 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. tworzył Grupę Kapitałową z następującymi jednostkami zależnymi:

1. Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.)
2. Santander Consumer Finance Sp. z o.o. – podmiot zależny od SCB S.A.
3. AKB Marketing Services Sp. z o.o. w likwidacji – podmiot zależny od SCB S.A.
4. Santander Consumer Multirent Sp. z o.o. – podmiot zależny od SCB S.A.
5. SC Poland 2014-1 Limited – podmiot zależny od SCB S.A.
6. SC Poland Consumer 2015-1 Sp. z o.o. – podmiot zależny od SCB S.A.
7. BZ WBK Asset Management S.A.
8. BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. – podmiot zależny od BZ WBK Asset Management S.A.
9. BZ WBK Finance Sp. z o.o.
10. BZ WBK Faktor Sp. z o.o. – podmiot zależny od BZ WBK Finance Sp. z o.o.
11. BZ WBK Leasing S.A. – podmiot zależny od BZ WBK Finance Sp. z o.o.
12. BZ WBK Lease S.A. – podmiot zależny od BZ WBK Finance Sp. z o.o.
13. BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
14. BZ WBK Nieruchomości S.A.
15. Gieldokracja Sp. z o.o.

W porównaniu ze stanem z dnia 31 grudnia 2014 r. lista jednostek zależnych Banku Zachodniego WBK S.A. zmniejszyła się o dwie pozycje w efekcie następujących działań:

- **Utrata kontroli nad spółkami BZ WBK-AVIVA Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (TUnŻ S.A.) oraz BZ WBK-AVIVA Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (TUO S.A.).**

W dniu 18 września 2014 r. Bank Zachodni WBK S.A. otrzymał zawiadomienie o wykonaniu przez Aviva Ltd. opcji kupna 17% akcji BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. oraz 17% akcji BZ WBK-Aviva TUO S.A. w oparciu o umowę z dnia 1 sierpnia 2013 r. zawartą przez Bank Zachodni WBK S.A., Aviva International Insurance Ltd. (Aviva Ltd.), BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. i BZ WBK-Aviva TUO S.A. Po spełnieniu warunków zawieszających, tj. uzyskaniu zgody Komisji Europejskiej i decyzji Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) stwierdzającej brak podstaw do zgłoszenia sprzeciwu wobec bezpośredniego nabycia ww. udziałów przez Aviva Ltd., w dniu 27 lutego 2015 r. Bank zawarł umowę zbycia i dokonał przeniesienia tytułu własności przedmiotowych akcji na Aviva Ltd. Po wykonaniu przeniesienia, Bank posiada 49% łącznej liczby akcji w kapitale zakładowym oraz w ogólnej liczbie głosów na WZ każdego z towarzystw ubezpieczeniowych, a pozostałe 51% akcji oraz głosów znajduje się w posiadaniu Aviva Ltd.

- **Powołanie spółki S.C. Poland Consumer 2015-1 Sp. z o.o.**

SC Poland Consumer 2015-1 Sp. z o.o. to spółka zależna SCB S.A. zarejestrowana w dniu 7 lipca 2015 r. Utworzono ją w celu przeprowadzenia sekurytyzacji portfela kredytów ratalnych SCB S.A. Jej udziałowcem jest zagraniczna osoba prawna niepowiązana z Grupą SCB, niemniej spółka od 23 września 2015 r. jest kontrolowana przez SCB S.A. w związku ze spełnieniem warunków kontroli określonych w MSSF 10.7.

- **Sprzedaż udziałów w Lizar Sp. z o.o.**

W dniu 29 października 2015 r. spółka BZ WBK Lease S.A. zawarła umowę w sprawie sprzedaży wszystkich udziałów w spółce Lizar Sp. z o.o., która tym samym przestała być członkiem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A.

Wszystkie podmioty zależne wchodzące w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. podlegają konsolidacji z Bankiem zgodnie z MSSF 10.

## Spółki stowarzyszone

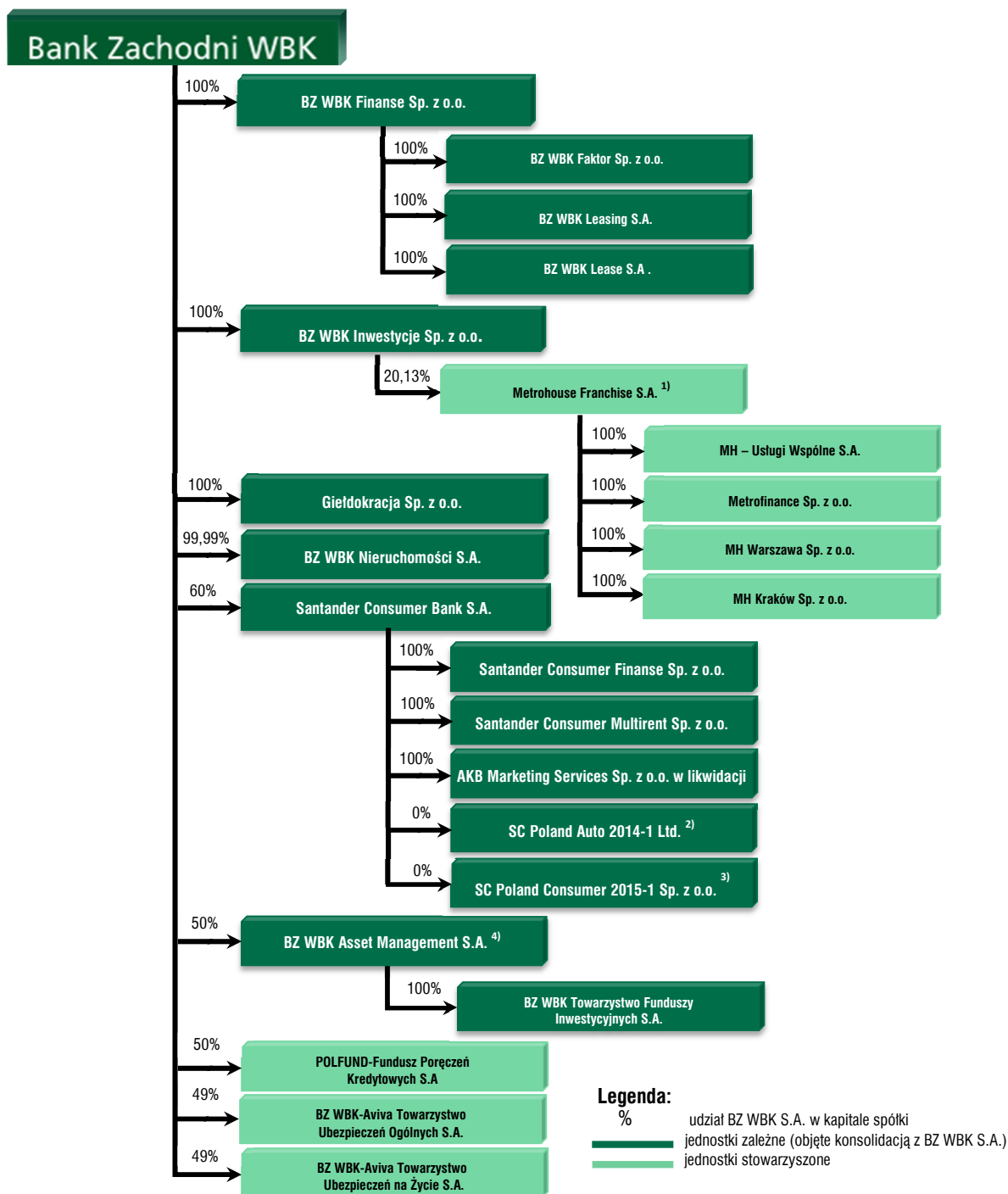
W skonsolidowanych sprawozdaniach finansowych Banku Zachodniego WBK S.A. za 12 miesięcy zakończonych 31 grudnia 2015 r. następujące jednostki ujmowane są metodą praw własności w oparciu o MSR 28:

1. POLFUND – Fundusz Poręczeń Kredytowych S.A.
2. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A. (BZ WBK-Aviva TUO S.A.)
3. BZ WBK-Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A. (BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A.)
4. Metrohouse Franchise S.A. – podmiot stowarzyszony z BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.
5. MH - Usługi Wspólne S.A. – podmiot zależny od Metrohouse Franchise S.A.
6. Metrofinance Sp. z o. o. – podmiot zależny od Metrohouse Franchise S.A.
7. MH Warszawa Sp. z o.o. – podmiot zależny od Metrohouse Franchise S.A.
8. MH Kraków Sp. z o.o. – podmiot zależny od Metrohouse Franchise S.A.

W porównaniu ze stanem sprzed roku wykaz spółek stowarzyszonych uległ rozszerzeniu w konsekwencji następujących przekształceń własnościowych i organizacyjnych:

- Utrata przez Bank Zachodni WBK S.A. kontroli nad spółkami BZ WBK-Aviva TUO S.A. i BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. z dniem 27 lutego 2015 r. i zmiana klasyfikacji tych podmiotów z jednostek zależnych na stowarzyszone (szczegóły podano powyżej w części „Jednostki zależne”).
- Przekształcenia organizacyjne kontynuowane w 2015 r. w Grupie Kapitałowej Metrohouse Franchise S.A., która na dzień 31 grudnia 2015 r. skupiała następujące spółki zależne: MH - Usługi Wspólne S.A. (dawny Metrohouse S.A. działający pod nową nazwą), Metrofinance Sp. z o. o. (spółka zajmująca się doradztwem finansowym), MH Warszawa Sp. z o.o. i MH Kraków Sp. z o.o. (spółki prowadzące działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami).

## Struktura organizacyjna jednostek powiązanych z BZ WBK S.A. na dzień 31.12.2015 r.



1) W wyniku przekształceń organizacyjnych skład Grupy Kapitałowej Metrohouse Franchise S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. uległ rozszerzeniu. Ponadto dawna spółka zależna Metrohouse S.A. zmieniła nazwę na MH - Usługi Wspólne S.A.

2) SC Poland Auto 2014-1 Limited jest spółką celową powołaną do przeprowadzenia sekurytyzacji części portfela kredytowego SCB S.A. Jej udziałowcami są zagraniczne osoby fizyczne niepowiązane z Grupą. Spółka znajduje się pod kontrolą SCB S.A., ponieważ spełnia warunki zawarte w MSSF 10.7.

3) SC Poland Consumer 2015-1 Sp. z o.o. jest spółką celową utworzoną 7 lipca 2015 r. w celu przeprowadzenia sekurytyzacji części portfela kredytowego SCB S.A. Jej udziałowcem jest zagraniczna osoba prawna niepowiązana z Grupą. Spółka znajduje się pod kontrolą SCB S.A., ponieważ spełnia warunki zawarte w MSSF 10.7.

4) Na dzień 31.12.2015 r. BZ WBK S.A. był współwłaścicielem spółki BZ WBK Asset Management S.A. razem z Banco Santander S.A. Obaj właściciele wchodzić w skład Grupy Santander i posiadają po 50% udziału w kapitale zakładowym spółki. W praktyce, Bank Zachodni WBK S.A. sprawuje kontrolę nad spółką oraz jej podmiotem zależnym BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., ponieważ za jego pośrednictwem Banco Santander S.A. realizuje swoją strategię w Polsce. W związku z powyższym spółka traktowana jest jako zależna.

## 4. Pozostałe inwestycje kapitałowe

Poniżej zaprezentowano podmioty, w których Bank Zachodni WBK S.A. posiadał udział w wysokości co najmniej 5% kapitału zakładowego lub ogólnej liczby głosów na WZA na dzień 31 grudnia 2015 r. w porównaniu z 31 grudnia 2014 r.

| l.p. | Nazwa spółki  | 31.12.2015                         |  | 31.12.2014                         |  |
|------|---|------------------------------------|--|------------------------------------|--|
|      |   | Udział akcji w kapitale zakładowym | Udział akcji w ogólnej liczbie głosów na WZA | Udział akcji w kapitale zakładowym | Udział akcji w ogólnej liczbie głosów na WZA |
| 1.   | Reliz Sp. z o.o. w upadłości likwidacyjnej                            | 100,00%                            | 100,00%                                      | 100,00%                            | 100,00%                                      |
| 2.   | Zakłady Przemysłu Jedwabniczego DOLWIS S.A. w upadłości likwidacyjnej | 44,00%                             | 44,00%                                       | 44,00%                             | 44,00%                                       |
| 3.   | Chronos Film Sp. z o.o.   | -                                  | -  | 16,67%                             | 16,67%                                       |
| 4.   | Polski Standard Płatności Sp. z o.o.                                  | 16,67%                             | 16,67%                                       | 16,66%                             | 16,66%                                       |
| 5.   | Krajowa Izba Rozliczeniowa S.A.                                       | 14,23%                             | 14,23%                                       | 14,23%                             | 14,23%                                       |
| 6.   | Zakłady Remontowe Energetyki KATOWICE S.A.                            | 13,08%                             | 5,00%  | 13,08%                             | 13,08%                                       |
| 7.   | Agencja Wspierania Rozwoju Infrastruktury Lokalnej Sp. z o.o.         | 12,00%                             | 12,00%                                       | 12,00%                             | 12,00%                                       |
| 8.   | Aviva Powszechne Towarzystwo Emerytalne Aviva BZ WBK S.A.             | 10,00%                             | 10,00%                                       | 10,00%                             | 10,00%                                       |
| 9.   | Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń Ogólnych S.A.                           | 10,00%                             | 10,00%                                       | 10,00%                             | 10,00%                                       |
| 10.  | Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie S.A.                           | 10,00%                             | 10,00%                                       | 10,00%                             | 10,00%                                       |
| 11.  | Biuro Informacji Kredytowej S.A.                                      | 7,72%                              | 5,14%  | 7,72%                              | 7,71%  |
| 12.  | AWSA Holland II B.V.  | 5,44%                              | 5,44%  | 5,44%                              | 5,44%  |

## III. Sytuacja makroekonomiczna w 2015 r.

### Wzrost gospodarczy

Tempo wzrostu gospodarczego w Polsce w 2015 r. utrzymało się na solidnym poziomie 3,6%. Wszystkie trzy główne silniki wzrostu – konsumpcja prywatna, inwestycje i eksport – radziły sobie w dalszym ciągu bardzo dobrze, choć w ciągu roku zmieniała się struktura wzrostu. Wzrost inwestycji, który spowolnił po silnych wzrostach z 2014 r. i z początku 2015 r., raczej nie powrócił do dwucyfrowej dynamiki. Konsumpcja prywatna pozostała stabilna z perspektywą poprawy dzięki solidnemu wzrostowi płac, prawdopodobnym transferom socjalnym i niskim stopom procentowym, które mogą przyczynić się do wzrostu wydatków. Eksport tymczasem korzystał z ożywienia w strefie euro, będącej głównym polskim partnerem handlowym. Nierównowaga zewnętrzna zmniejszała się w trakcie 2015 r. – wg szacunków Banku na koniec grudnia deficyt salda obrotów bieżących wyniósł ok. 0,2% PKB. Przemysł pozostał w dobrej kondycji z produkcją rosnącą w solidnym tempie, szczególnie w branżach zorientowanych na eksport. Z drugiej jednak strony, produkcja budowlana spowalniała w pierwszej połowie roku, a w drugiej zaczęła się nawet kurczyć.

### Rynek pracy

Rynek pracy pozostał mocny w 2015 r. Zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw wzrosło średnio o 1% r/r, czemu towarzyszył utrzymujący się popyt na pracę. Wyższy popyt na pracowników zgłaszało głównie przetwórstwo przemysłowe, handel detaliczny oraz działalność administracyjna i wspierająca, podczas gdy tendencje w pozostałych branżach były słabsze. Bezrobocie w dalszym ciągu spadało – zarówno rejestrowane jak i wg BAEL – i osiągnęło najniższy poziom od 2008 r. Wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw rosły w nominalnym tempie ok. 3,5% r/r, co w połączeniu z ujemną inflacją i solidnym wzrostem zatrudnienia dało realny wynik na niezłym poziomie ok. 4,6%. Wg naszych szacunków, fundusz płac w sektorze przedsiębiorstw wzrósł realnie o 5,7% r/r, tj. w najszybszym tempie od 2008 r.

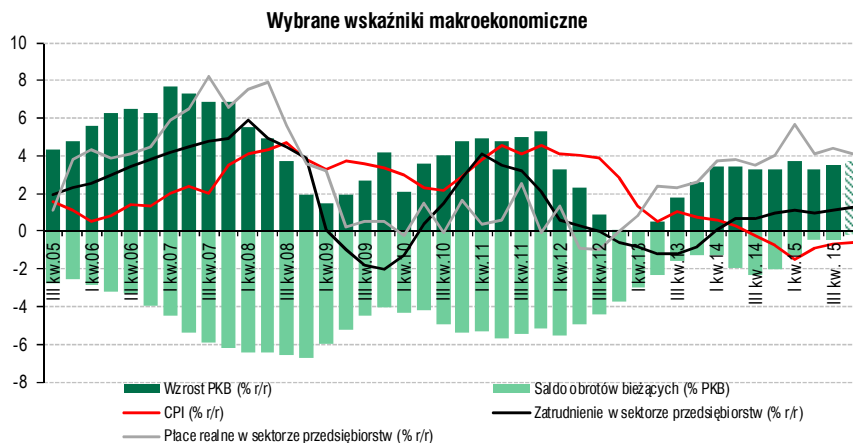
### Inflacja

Presja inflacyjna była w 2015 r. bardzo niska i generalnie niekorzystnie zaskakiwała. Po tym jak w lutym 2015 r. inflacja CPI zarejestrowała najniższy poziom, w kolejnych miesiącach roku stopniowo rosła, ale i tak w całym roku pozostała poniżej zera. Było to wynikiem pozytywnych szoków podaźowych, deflacyjnych tendencji za granicą i wciąż ujemnej luki popytowej w Polsce. W 2015 r. średnia inflacja wyniosła -0,9% r/r, a na koniec roku -0,5% r/r. Inflacja bazowa po wyłączeniu cen żywności i energii wyniosła 0,3% r/r średnio i na koniec 2015 r.

### Polityka pieniężna

W marcu Rada Polityki Pieniężnej obniżyła stopę referencyjną o 50 pb do 1,50% z powodu niskiej inflacji i w kolejnych miesiącach parametry polityki pieniężnej nie uległy już zmianom. RPP jasno dała do zrozumienia, że nie widzi powodów do zmian stóp procentowych tak długo jak perspektywy makroekonomiczne nie ulegną istotnym zmianom. Jak pokazały protokoły z posiedzeń, większość członków RPP uważała, że stopy procentowe powinny pozostać bez zmian do końca kadencji (tj. do początku 2016). Niektórzy członkowie podkreślali, że stabilizacja stóp wzmacnia odporność polskiej gospodarki na szoki, szczególnie w kontekście wysokiej niepewności dotyczącej perspektyw globalnej gospodarki i podwyższonej zmienności na rynkach finansowych.





## Rynek kredytowy i depozytowy

Sytuacja na rynku kredytów pozostała w 2015 r. stabilna. Tempo wzrostu pożyczek dla firm przyspieszyło z ok. 6% r/r do prawie 9% r/r pod koniec roku (po uwzględnieniu efektu kursowego). Jest to pozytywna oznaka sugerująca, że aktywność polskich firm nie spadła mimo niepewności odnośnie perspektyw światowej gospodarki. Tempo wzrostu kredytów dla gospodarstw domowych było dość stabilne, tj. blisko 4% r/r. Wzrost depozytów gospodarstw domowych utrzymał się na solidnym poziomie nieco poniżej 10% r/r wspierany przez rosnące dochody konsumentów. W międzyczasie przyrost depozytów przedsiębiorstw osiągnął dwucyfrową dynamikę sugerującą, że kondycja finansowa firm jest nadal dobra.

## Rynek finansowy

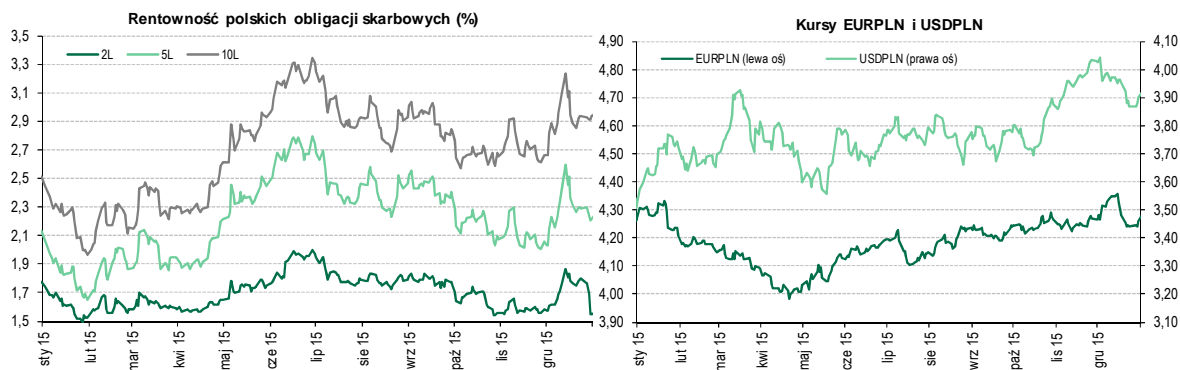
Rok 2015 był rokiem o dużej zmienności na rynkach finansowych, głównie za sprawą działań banków centralnych. Podczas gdy Europejski Bank Centralny i krajowa RPP zdecydowały się na poluzowanie warunków monetarnych, Fed podjął długo oczekiwaną decyzję o zakończeniu siedmioletniego okresu stóp procentowych bliskich zera ze względu na znaczącą poprawę sytuacji na amerykańskim rynku pracy oraz nieznaczny wzrost inflacji.

Sytuacja rynkowa w 2015 r. sprzyjała inwestycjom na krótkim końcu krzywej obligacji i swapowej, natomiast środek i długi koniec przesunął się w górę, głównie w wyniku wzrostu rentowności na rynkach bazowych. Krótki koniec krzywych wspierany był przez wydłużający się okres deflacji w Polsce oraz wzrost oczekiwań na kolejne poluzowanie polityki monetarnej przez nową RPP. Spowodowało to dyskontowanie przez inwestorów spadku stopy procentowej o 25 p.b. spodziewanego w 1. połowie 2016 r. i dość znaczący spadek krótkich stawek FRA.

W 2015 r. krzywe dość znacząco się wystromiły. Spread 2-10L wzrósł do 140 p.b. dla obligacji (z 74 p.b. na koniec 2014 r.) oraz do prawie 80 p.b. dla IRS (44 p.b. na koniec 2014). Ponadto wzrosła premia za ryzyko dla Polski, co przełożyło się na wzrost spreadu pomiędzy polską a niemiecką obligacją w sektorze 10L. Rynek długu zachowywał się słabiej niż rynek IRS, co doprowadziło do znaczącego rozszerzenia asset swap spreadów.

Rynek walutowy, podobnie jak rynek stopy procentowej, charakteryzował się relatywnie dużą zmiennością w 2015 r., pozostając zarówno pod wpływem czynników globalnych (działania banków centralnych, sytuacja w Chinach, czynniki geopolityczne), jak i krajowych (zmiana na polskiej scenie politycznej, oczekiwane regulacje w sprawie przewalutowania kredytów hipotecznych w CHF lub w innych walutach, podatku bankowego i od handlu detalicznego, wzrost oczekiwań dot. obniżki stóp procentowych przez nową RPP). Na koniec 2015 r. kurs EUR/PLN wyniósł 4,2615 i był nieznacznie niższy od poziomu osiągniętego na koniec 2014 r. Dużo większe zmiany obserwowano w notowaniach złotego wobec innych głównych walut. W 2015 r. złoty osłabił się o ponad 11% wobec amerykańskiej waluty (efekt spadku EUR/USD w wyniku oczekiwań na podwyżki stóp przez Fed) oraz w relacji do franka szwajcarskiego (efekt decyzji Banku Szwajcarii o odejściu od utrzymywania kursu EUR/CHF powyżej poziomu referencyjnego na 1,20 w styczniu 2015 r.). Kurs USD/PLN osiągnął w grudniu lokalne maksimum blisko 4,05, tj. najwyższy poziom od 2002 r. Złoty stracił też ok. 6% w relacji do funta brytyjskiego (efekt lepszych od oczekiwań danych z brytyjskiej gospodarki i spodziewanej podwyżki stóp przez Bank Anglii w 1. połowie 2016 r.).





## Rynek giełdowy

2015 rok okazał się dość burzliwym okresem dla warszawskiej giełdy ze względu na zmiany zachodzące zarówno na samej giełdzie, jak i w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Okoliczności kształtujące koniunkturę na GPW w ciągu minionych dwunastu miesięcy można określić jako niekorzystne, ponieważ w ich efekcie doszło do sporej przeceny głównych indeksów giełdowych. Sytuacja ta kontrastowała ze zdecydowanie lepszą postawą parkietów rynków dojrzałych. Spadki WIG oraz WIG20 odpowiednio o 9,7% i 19,7% były między innymi odpowiedzią na pakiet zmian w polityce gospodarczej państwa. Równie istotnymi wydarzeniami dla GPW było spowolnienie gospodarcze w Chinach oraz pierwsza od 9 lat podwyżka stóp procentowych w USA, która zdeterminowała globalne przepływy kapitału. Zaobserwowano m.in. ucieczkę inwestorów zagranicznych z rynków wschodzących, w tym z Polski, co odczuły przede wszystkim firmy o największej kapitalizacji.

Zdecydowanie bardziej odporne okazały się akcje spółek o małej i średniej wartości rynkowej, będące domeną krajowych inwestorów. Ani globalne turbulencje, ani polityczne przetasowania nie zaszkodziły mWIG40 i sWIG80 w osiągnięciu dodatniej stopy zwrotu w 2015 r. (tj. odpowiednio 2,4% i 9,1%).

## Otoczenie regulacyjne sektora bankowego

Najważniejsze zmiany z punktu widzenia sektora bankowego zmiany w prawodawstwie krajowym powstały w 2015 r. za sprawą następujących aktów prawnych:

- Ustawa z dnia 28 listopada 2014 r. o zmianie ustawy o usługach płatniczych (obowiązująca od 29 stycznia 2015 r.) obniżyła maksymalne stawki opłaty interchange z 0,5% wartości jednostkowej (krajowej) transakcji płatniczej dla wszystkich rodzajów kart do 0,2% dla kart debetowych oraz 0,3% dla kart kredytowych zgodnie z przepisami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady 2015/751 w sprawie opłat interchange w odniesieniu do transakcji płatniczych realizowanych w oparciu o kartę.
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne pozwala uniknąć dłużnikowi ogłoszenia upadłości poprzez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami, przy zabezpieczeniu ich słuszych praw. Obowiązująca wcześniej ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze pozostała w systemie prawnym jako Prawo upadłościowe i objęła jedynie upadłość zmierzającą do likwidacji przedsiębiorcy.
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o zmianie ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych ma na celu rozwój rynku listów zastawnych emitowanych przez banki hipoteczne poprzez zwiększenie obrotu długoterminowymi dłużnymi papierami wartościowymi o wysokim poziomie bezpieczeństwa, zniesienie dotychczasowych barier prawnych, implementację najlepszych praktyk światowych w zakresie emisji listów zastawnych oraz uregulowanie procedur postępowania upadłościowego wobec banku hipotecznego.
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów, zabrania proponowania konsumentom nabycia usług finansowych nieodpowiadających ich potrzebom i w sposób nieadekwatny do ich charakteru. Zakazuje stosowania niedozwolonych postanowień we wzorcach umów i nadaje UOKiK uprawnienia do wydawania decyzji tymczasowych.

- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym podwyższyła poziom ochrony osób korzystających z usług finansowych poprzez ustawowe określenie trybu i terminów rozpatrywania przez podmioty rynku finansowego reklamacji składanych przez klientów w ramach procedur skargowych. Za niedochowanie narzuconych terminów ustawową sankcją jest przyjęcie pozytywnego dla klienta rozstrzygnięcia kwestii spornej.
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym implementuje do polskiego prawa regulacje Dyrektywy CDR IV m.in. w zakresie utrzymywania przez banki dodatkowych buforów kapitałowych. Ustawa wprowadza do krajowego systemu prawnego formalne ramy organizacji polityki makroostrożnościowej oraz powołuje Komitet Stabilności Finansowej odpowiedzialny za nadzór makroostrożnościowy nad system finansowym.
- Ustawa z dnia 25 września 2015 r. o zmianie ustawy – Prawo bankowe oraz niektórych innych ustaw przyznaje klientowi banku uprawnienie do złożenia wniosku o restrukturyzację zadłużenia. Nakłada przy tym na bank obowiązek umożliwienia klientowi restrukturyzacji, jeśli jest to uzasadnione w oparciu o wyniki oceny sytuacji gospodarczej i finansowej klienta. Ustawa wyeliminowała bankowe tytuły egzekucyjne (BTE) z polskiego porządku prawnego. Z dniem wejścia w życie ustawy (27 listopada 2015 r.) straciły moc obowiązującą przepisy dotyczące BTE, a niezakończone do tego terminu postępowania o nadanie BTE klauzuli wykonalności zostały umorzone.

W 2016 r. istotny wpływ na sektor bankowy będą miała następująca ustawa:

- Ustawa z dnia 15 stycznia 2016 r. o podatku od niektórych instytucji finansowych, wchodząca w życie od 1 lutego 2016 r., nałożyła na banki krajowe podatek w wysokości 0,0366% wartości aktywów miesięcznie (ok. 0,44% rocznie) rozumianych jako nadwyżka sumy wartości aktywów podatnika (wynikająca z zestawienia obrotów i sald zgodnie z zapisami księgi głównej na ostatni dzień miesiąca) ponad ustawowy limit w wysokości 4 mld zł. Dla banków niezrzeszonych podstawa opodatkowania pomniejszana jest o wartość funduszy własnych, wartość aktywów nabytych od NBP i stanowiących zabezpieczenie kredytu refinansowego udzielonego przez NBP oraz wartość skarbowych papierów wartościowych.

## IV. Strategia rozwoju

### 1. Realizacja strategii Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r.

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. realizował strategię na lata 2015-2017 przy wsparciu Programu „Bank Nowej Generacji”, który systematycznie wdraża kolejne rozwiązania, koncentrując uwagę na oczekiwaniach i potrzebach klientów oraz sprawnej współpracy jednostek Banku, gwarantującej najwyższą jakość obsługi.

#### Realizacja Programu Bank Nowej Generacji w 2015 r.

##### Podstawowe założenia

Program „Bank Nowej Generacji” (BNG), został uruchomiony w październiku 2013 r. w celu realizacji projektów mających zapewnić Bankowi Zachodniemu WBK S.A. – zgodnie z założeniami strategii – status banku pierwszego wyboru dla klientów. Od tej pory trwa proces sukcesywnej transformacji banku w kierunku organizacji klientocentricznej, skupiającej zmotywowanych, zaangażowanych i zorientowanych na wzajemną współpracę pracowników.

Poniżej zebrano główne założenia programu:

- Dialog z klientem, skoncentrowany na jego potrzebach i oczekiwaniach zgodnie z indywidualną sytuacją klienta. Bank postrzegany jako zaufany partner klienta.
- Spersonalizowana, proaktywna oferta oparta na kompleksowej wiedzy o potrzebach klienta na poszczególnych etapach życia z uwzględnieniem profilu ryzyka i dotychczasowych interakcji. Dążenie do przewyższenia oczekiwań klienta w kluczowych momentach.
- Proste, zrozumiałe produkty i przejrzyste warunki.
- Jednolite, zindywidualizowane podejście we wszystkich kanałach. Możliwość interakcji klienta z Bankiem w każdym kanale w dogodnym czasie, zgodnie z indywidualnymi preferencjami.
- Uczciwy i przejrzysty sposób wyceny opłat w oparciu o siłę relacji klienta z Bankiem. Proaktywne proponowanie klientowi dostępnych alternatyw.
- Rozwiązania IT i procesy wewnątrzbankowe zaprojektowane i zoptymalizowane z perspektywy potrzeb klienta. Przyspieszanie krytycznych procesów.
- Poziom zadowolenia klienta i zaspokojenia jego potrzeb połączony z systemem motywacyjnym na wszystkich poziomach organizacji.

Program „Bank Nowej Generacji” i realizowana strategia opierają się na wartościach zawartych w haśle „Przyjazny, rzetelny, dla Ciebie”, które stanowią fundament kultury organizacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A. i Banco Santander S.A.



## Kluczowe efekty Programu „Bank Nowej Generacji” w 2015 r.

W 2015 r. Program BNG koncentrował się na działaniach strategicznych z zakresu zarządzania ryzykiem, zaangażowania i rozwoju pracowników, wielokanałowości, upraszczania procesów i produktów Banku, poprawy jakości oraz cyfryzacji.

### Zarządzanie ryzykiem

W ramach Programu BNG w 2015 r. uruchomiono trzyletni program Zaawansowanego Zarządzania Ryzykiem (ZZR), którego celem jest osiągnięcie wyższego poziomu doskonałości w zarządzaniu ryzykiem finansowym i niefinansowym. Dokonano przeglądu i aktualizacji wszystkich polityk ryzyka w celu zapewnienia pełnej zgodności z regulacjami europejskimi oraz najlepszymi praktykami branżowymi, przeprowadzono kampanię komunikacyjną wzmacniającą świadomość ryzyka wśród pracowników oraz wdrożono zasady zarządzania danymi i informacją. Ponadto dostosowano kluczowe procesy agregacji raportowanych danych z zakresu ryzyka do wytycznych Komitetu Bazylejskiego (BCBS 239 – Principles for effective risk data aggregation and risk reporting).

Równolegle Pion Zarządzania Ryzykiem realizował strategiczny Program iRisk, który w 2015 r. skupiał się na rozwiązaniach IT usprawniających przepływ informacji oraz przyspieszających i automatyzujących procesy w celu podniesienia poziomu obsługi produktów kredytowych. Jedną z ważniejszych inicjatyw tego programu było wdrożenie narzędzia umożliwiającego doradcy ustalenie i przekazanie klientowi prawdopodobnej decyzji kredytowej w zakresie wybranych przez niego produktów na podstawie danych pochodzących z systemów oraz pozyskanych w trakcie bezpośredniej rozmowy. Ponadto klienci otrzymali możliwość samodzielnej obsługi przeterminowanych kredytów za pośrednictwem aplikacji mobilnej BZWBK24 mobile i platformy internetowej BZWBK24 Internet.

### Zaangażowanie i rozwój pracowników

Zgodnie z przyjętą strategią Pion Partnerstwa Biznesowego koncentrował się na tworzeniu stymulującego środowiska pracy w trzech obszarach: efektywność organizacyjna, cykl życia zawodowego pracowników oraz przyjazne miejsce pracy. Wdrażane projekty zorientowane były na wspieranie współpracy, dialogu i oddolnych inicjatyw pracowników czyli atmosfery pracy przekładającej się na zaangażowanie i rozwój pracowników.

W 2015 r. rozpoczęto cykl warsztatów z najwyższą kadrą menedżerską Banku, które pozwoliły zdefiniować działania niezbędne do realizacji strategii biznesowej w oparciu o przyjęte wartości i zachowania. Osiąganiu celów biznesowych sprzyjały też kontynuowane w Banku projekty dotyczące nowego modelu kompetencji menedżerskich i programy rozwojowe.

Opracowane zostały działania wzmacniające wizerunek Banku jako dobrego pracodawcy.

### Prosty Bank

W 2015 r. w ramach Programu BNG uruchomiony został strategiczny Program „Prosty Bank”, który nawiązuje do najważniejszych wartości Banku: „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”. Działania prowadzone były w sześciu strumieniach: proste procesy i wielokanałowość, Bank bez papieru i cyfryzacja, Bank bez gotówki, proste produkty, wygląd i funkcjonalność oddziałów oraz prosta komunikacja. Ich celem był wzrost satysfakcji klientów, ułatwienie korzystania z usług bankowych oraz zapewnienie indywidualnej obsługi. W głównym nurcie prac znalazło się m.in. usprawnienie procesu otwarcia rachunku bieżącego dla segmentu MŚP, centralizacja obsługi reklamacji, zwiększenie liczby procesów dostępnych dla klientów przez telefon (możliwość składania dyspozycji i zmian do produktów kredytowych). W ramach projektu „Bank bez papieru” wdrożono cyfryzację centralnych procesów kredytowych, umożliwiając elektroniczny przepływ dokumentów. Kontynuowano rozwój sieci wplatomatów, a także wdrożono szereg innych działań wspierających relacje gotówkowe z klientami, np. nowy model obsługi dużych wpłat w wybranych oddziałach i centrach gotówkowych oraz uproszczony model obsługi kasowo-skarbcowej.

### Wielokanałowy CRM

Realizowany w ramach programu BNG program rozwoju wielokanałowego CRM ma na celu wprowadzenie strategii relacyjnej z klientami, która zapewni spójną komunikację we wszystkich kanałach, bazując na potrzebach klientów identyfikowanych przy pomocy nowoczesnych technologii. W ramach pierwszego etapu prac wdrożono nowy system zarządzania kampaniami oraz przeprowadzono pierwsze kampanie w nowym środowisku analitycznym. Pełne wdrożenie kluczowych zmian w ramach programu rozwoju wielokanałowego CRM zaplanowane zostało na rok 2016.

### Strategia wobec segmentów

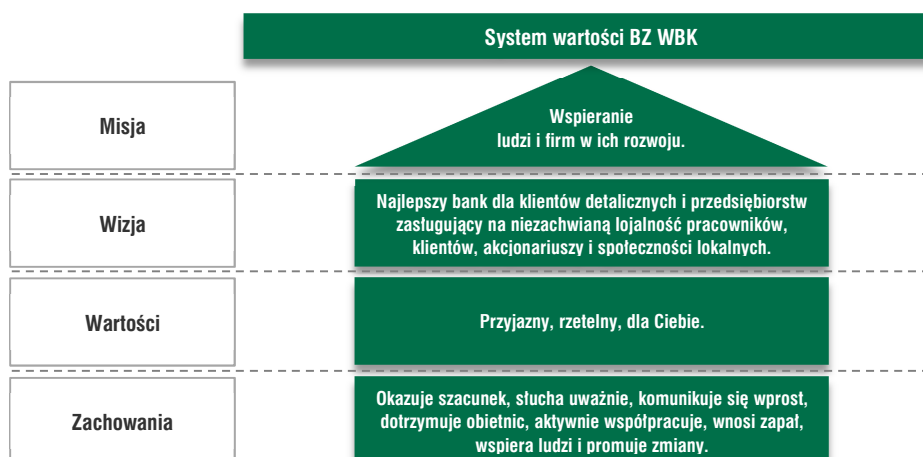
Prace mające na celu doskonalenie obsługi klientów w poszczególnych segmentach zostały zaprezentowane w rozdz. VI „Rozwój działalności biznesowej”.

## 2. Przewidywana sytuacja makroekonomiczna w 2016 r.

- Stabilny wzrost gospodarczy – zbliżony do tego, który był obserwowany w 2015 r. (3,6% r/r) – najprawdopodobniej będzie kontynuowany w 2016 r., wspierany przez trzy główne komponenty: konsumpcję prywatną, nakłady inwestycyjne oraz eksport.
- Umiarkowane ożywienie gospodarcze w gospodarce światowej, a w szczególności w strefie euro, powinno być kontynuowane. Poprawa sytuacji ekonomicznej u głównych partnerów handlowych Polski będzie pozytywnie wpływać na eksport do tych krajów. Znacząca niepewność dotyczy jednak koniunktury w krajach rozwijających się, w tym w szczególności w Chinach, co może negatywnie wpływać na nastroje gospodarcze na świecie.
- Inflacja najprawdopodobniej pozostanie niska (średnio 0,0% r/r w całym roku) pod wpływem niskich cen surowców, obniżek cen energii i gazu oraz niskiej dynamiki cen żywności. Stopa inflacji będzie w ciągu roku stopniowo wzrastać, ale w grudniu powinna nadal być niska na poziomie 1% r/r.
- Popyt krajowy pozostanie istotnym motorem wzrostu gospodarczego w 2016 r. Poprawa sytuacji na rynku pracy będzie kontynuowana, a dalszy wzrost zatrudnienia będzie skutkował znaczącym wzrostem realnych wynagrodzeń (za którym stał będzie również wzrost wydajności pracy). Nominalny wzrost płac może wynieść ok. 5% r/r, a niska inflacja będzie dodatkowo wspierała realny wzrost siły nabywczej wynagrodzeń. Budżety gospodarstw domowych otrzymają dodatkowe wsparcie ze strony polityki socjalnej rządu w postaci wypłaty świadczeń dla rodzin z dziećmi (program 500+), a także ze strony niskich stóp procentowych. Konsumpcja prywatna powinna pozostać istotnym motorem wzrostu PKB w 2016 r., a także jego stabilizatorem.
- Kurs złotego może podlegać dość znacznym wahaniom w trakcie roku. Po silnym osłabieniu krajowej waluty jakie nastąpiło w styczniu po decyzji agencji Standard&Poor's o obniżeniu ratingu kredytowego Polski, potencjał do umocnienia złotego wydaje się dość ograniczony. Za umiarkowanym odreagowaniem kursu może przemawiać poprawa nastrojów na globalnych rynkach finansowych, jednak negatywnie na złotego może wpływać w ciągu roku szereg krajowych czynników ryzyka: kolejne decyzje i komunikaty agencji ratingowych, dalsze prace nad projektem ustawy o pomocy kredytobiorcom walutowym, ewentualne obniżki stóp procentowych przez RPP, prace nad budżetem na 2017 r. Oczekujemy, że kurs EUR/PLN na koniec 2016 r. może być zbliżony do 4,30.
- Przedłużająca się deflacja może skłonić Radę Polityki Pieniężnej do obniżenia stóp procentowych o 50 pb, w efekcie czego stopa referencyjna może zostać zredukowana do 1,0%, najniższego poziomu w historii.

## 3. Misja, wizja, wartości i cele strategii na lata 2016-2018

W związku z dynamiką i złożonością zmian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym, dotychczasowa strategia Banku Zachodniego WBK S.A. została poddana weryfikacji, czego efektem jest trzyletnia koncepcja na lata 2016-2018 uwzględniająca aktualne i przewidywane wyzwania o charakterze zewnętrznym, aspiracje rozwojowe Banku i pozostałe istotne uwarunkowania. Nowa strategia jest kontynuacją przyjętych wcześniej kierunków działania i opiera się na tych samych wartościach i założeniach. Ważną jej częścią pozostaje Program „Bank Nowej Generacji” promujący klientocentryczną orientację w zarządzaniu biznesem.

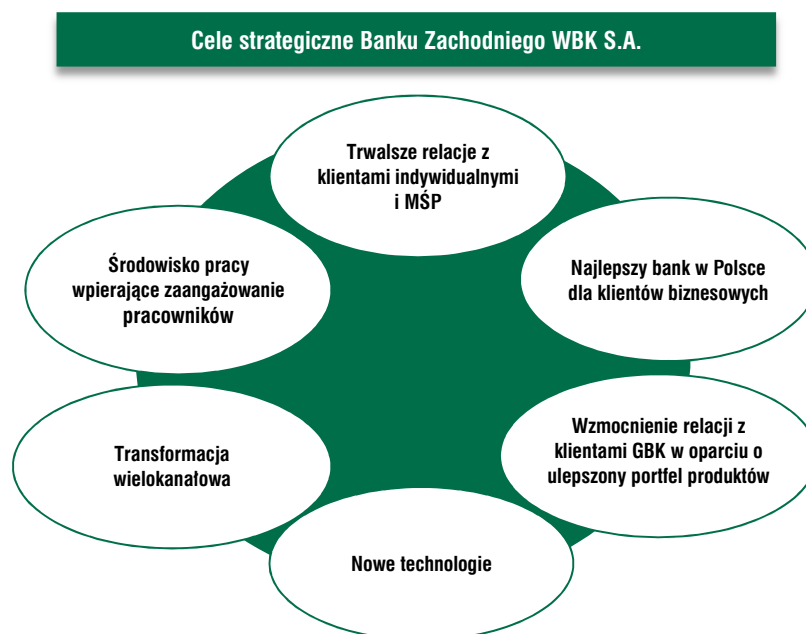


Misja i wizja Banku przekładają się na następujące działania w odniesieniu do najważniejszych grup interesariuszy:

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Klienci</b>       | ➤ Wzmacnianie wśród klientów percepcji Banku jako godnego zaufania partnera, który zapewnia innowacyjne i wysokiej jakości rozwiązania. |
| <b>Pracownicy</b>    | ➤ Dbłość o rozwój i zaangażowanie pracowników. Tworzenie przyjaznego środowiska pracy.  |
| <b>Spoločności</b>   | ➤ Dbłość o dobro i rozwój lokalnych społeczności w kraju.   |
| <b>Akcjonariusze</b> | ➤ Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy.  |

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

- Będzie wiodącym bankiem pod względem jakości obsługi, skoncentrowanym na potrzebach i oczekiwaniach klientów;
- Wykreuje środowisko pracy wzmacniające zaangażowanie pracowników poprzez współpracę, komunikację oraz inicjatywy oddolne powstające we wszystkich jednostkach Banku;
- Prześcignie tempo wzrostu konkurencji;
- Stanie się najlepszym bankiem dla klientów detalicznych i biznesowych zasługującym na niezachwianą lojalność pracowników, klientów, akcjonariuszy i społeczności lokalnej.



## V. Zasoby ludzkie i kultura organizacji

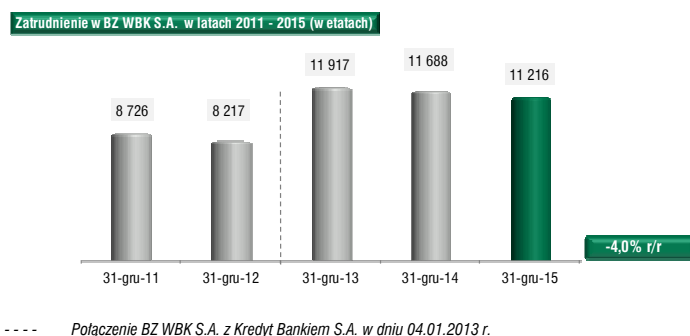
### 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

#### Kadry

Na dzień 31 grudnia 2015 r. stan zatrudnienia w Banku Zachodnim WBK S.A. wyniósł 11 216 etatów wobec 11 688 etatów na 31 grudnia 2014 r.

Powstały spadek (-472 etaty) to głównie efekt kontynuacji procesów optymalizacji struktur organizacyjnych w Centrum Wsparcia Biznesu oraz Bankowości Oddziałowej Banku Zachodniego WBK S.A., który realizowany jest z uwzględnieniem aktualnych potrzeb biznesowych i uwarunkowań rynkowych.

Kapitał ludzki Banku Zachodniego WBK S.A. tworzą dobrze wykształceni, doświadczeni i zaangażowani specjaliści, eksperci i menedżerowie, którzy z powodzeniem realizują postawione przed nimi cele biznesowe, dbając o ciągły rozwój osobisty i zawodowy.



#### Polityka kadrowa i jej realizacja

##### Rekrutacja

Bank Zachodni WBK S.A. pozyskuje pracowników w oparciu o zasoby wewnętrzne i rynek pracy z wykorzystaniem metod i źródeł rekrutacji adekwatnych do profilu wakującego stanowiska, m.in. poprzez media społecznościowe (GoldenLine, LinkedIn), praktyki i staże, uczestnictwo w targach pracy, wydarzeniach organizowanych przez uczelnie wyższe, koła naukowe i biura karier, firmy zewnętrzne oraz Program Poleceń Pracowniczych.

Program Poleceń Pracowniczych Banku Zachodniego WBK S.A. został uruchomiony w czerwcu 2015 r. i jest obecnie wykorzystywany jako metoda wspierająca rekrutację kandydatów na stanowiska związane z obsługą klienta w sieci oddziałów. System umożliwia dotarcie do większego grona osób, które mają predyspozycje sprzedażowe i są zainteresowani podjęciem pracy w placówkach bankowych.

Program Praktyk i Staży Banku Zachodniego WBK S.A., który w 2015 r. objął 110 praktykantów, ma na celu pozyskanie do pracy młodych, wykształconych i uzdolnionych osób. Bank współpracuje w tym zakresie z wieloma uczelniami wyższymi na terenie kraju. Wśród praktykantów, którzy w minionym roku odbyli płatne praktyki w Banku Zachodnim WBK S.A., 87% bardzo dobrze oceniło swój staż, zdobytą wiedzę i umiejętności, podkreślając wysoki poziom merytoryczny powierzonych zadań i związaną z nimi odpowiedzialność oraz deklarując chęć podjęcia zatrudnienia w Banku w przyszłości.

Program praktyk i staży studenckich, udział w targach pracy oraz komunikacja społeczna wpisują się w wielopłaszczyznowe działania mające na celu wykreowanie wizerunku Banku Zachodniego WBK S.A. jako pożądanego pracodawcy wśród studentów, absolwentów i potencjalnych kandydatów do pracy.



## System wynagrodzeń i motywacyjny

Podstawę wynagrodzenia w Banku Zachodnim WBK S.A. stanowi wynagrodzenie zasadnicze będące wypadkową wkładu pracy, zakresu odpowiedzialności, kwalifikacji i doświadczenia. Bank dokonuje wyceny poszczególnych stanowisk, dbając o utrzymanie konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe (m.in. z wykorzystaniem raportów płacowych przygotowywanych przez wiodące firmy doradcze).

Wynagrodzenie zmienne zależy od schematu premiowego, pod który podlega dany pracownik (m.in. zasady premiowania dla pracowników sieci oddziałów, Centrum Wsparcia Biznesu oraz osób zajmujących stanowiska kierownicze).

Funkcjonujące w Banku systemy premiowania podnoszą poziom motywacji pracowników i wspierają realizację celów strategicznych wyznaczonych przez organizację. Są ściśle powiązane z wynikami osiąganymi przez Bank, poszczególne jednostki oraz indywidualnych pracowników, którzy podlegają cyklicznej ocenie pod kątem efektywności pracy i realizacji postawionych przed nimi celów. Odrębny system premiowania – powiązany z wynikami finansowymi i generowanym ryzykiem – obejmuje członków Zarządu. Dodatkowo nie więcej niż 500 kluczowych pracowników i menedżerów Grupy uczestniczy w 3-letnim programie motywacyjnym uprawniającym do nabycia akcji Banku (szczegóły poniżej w sekcji „Program motywacyjny „Akcje za wyniki”).

Bank oferuje świadczenia dodatkowe dopasowane do potrzeb pracowników, takie jak: opieka medyczna czy system kafeteryjny zapewniający dostęp do szerokiego wachlarza świadczeń kulturalnych, sportowych i turystycznych.

## Szkolenia i programy rozwojowe

Pion Partnerstwa Biznesowego organizuje wysokiej jakości programy rozwojowe oraz bieżące szkolenia biznesowe (prowadzone metodami tradycyjnymi i zdalnymi), które umożliwiają wszechstronny rozwój pracowników i kadry kierowniczej Banku Zachodniego WBK S.A. oraz przyczyniają się do realizacji celów strategicznych i kluczowych projektów biznesowych Banku. Spójność priorytetów biznesowych i szkoleniowych zapewnia proces planowania i koordynacji szkoleń, w którym aktywnie uczestniczą przedstawiciele Bankowości Oddziałowej i poszczególnych obszarów biznesowych.

### Działalność szkoleniowa

Zakres narzędzi wykorzystywanych w procesie rozwoju kompetencji zawodowych pracowników Banku obejmuje szkolenia zdalne (e-learningowe i webcasty), warsztatowe (wewnętrzne i zewnętrzne), naukę języków obcych, studia podyplomowe czy certyfikowane kursy specjalistyczne. Ważnym elementem rozwoju pracowników jest implementacja zdobytych umiejętności na stanowisku pracy, a także dzielenie się wiedzą w jednostkach organizacyjnych i pomiędzy nimi.

W 2015 r. szkolenia dla oddziałów dotyczyły głównie umiejętności sprzedażowych, doskonalenia jakości obsługi, znajomości wybranych produktów, zagadnień bezpieczeństwa i zapewnienia zgodności z regulacjami, zasad prowadzenia działalności ubezpieczeniowej po wdrożeniu Rekomendacji U, procesów kredytowych i oceny zdolności kredytowej. Tematyka szkoleń dla Centrum Wsparcia Biznesu obejmowała zmiany w regulacjach prawnych, zagadnienia z zakresu finansów, bezpieczeństwa, informatyki, rozwoju osobistego i umiejętności interpersonalnych.

Bank w coraz większym zakresie korzysta ze zdalnych metod realizacji treści edukacyjnych, które od pewnego czasu dominują w strukturze działań szkoleniowych. W 2015 r. w ramach bieżących działań szkoleniowo-rozwojowych zakupiono kilkaset rocznych licencji dla pracowników do nauki języka angielskiego na platformie internetowej, przeprowadzono pilotaż nauki zdalnej z zakresu programów IT oraz przeprowadzono pilotaż zdalnych szkoleń eksperckich (z zagadnień dot. finansów, audytu i ryzyka) w formie wideo.

Łącznie w 2015 r. przeprowadzono 418,4 tys. godzin szkoleniowych, co oznacza, że każdy pracownik Banku spędził na szkoleniach przeciętnie 36,7 godzin, tj. prawie 5 dni roboczych. Zarejestrowano 81,5 tys. uczestnictw w szkoleniach, z czego 26% przypadło na zajęcia warsztatowe, a pozostałe odbywały się w trybie zdalnym. Kontynuowano też działania na rzecz rozwoju kompetencji agentów sieci placówek partnerskich.

### Programy rozwojowe

Realizowane od wielu lat programy rozwojowe dla kadry kierowniczej oraz pracowników Bank Zachodni WBK S.A. z wysokim potencjałem rozwojowym stanowią ważny element strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która stawia sobie za cel budowę angażującego środowiska pracy.



### **Programy dla menedżerów**

W 2015 r. kontynuowano rozwój kompetencji menedżerskich w zakresie skuteczności biznesowej oraz umiejętności motywowania pracowników w oparciu o dialog, współpracę i wspieranie inicjatyw oddolnych. Łącznie 1 378 osób uczestniczyło w warsztatach adresowanych dla kadry kierowniczej, a 848 wzięło udział w sesjach informacji zwrotnej. Wyższą i średnią kadrami menedżerską objęto procesem coachingu rozwijającym kompetencje menedżerskie i przywódcze w ramach indywidualnej pracy z trenerem zewnętrznym.

### **Zarządzanie potencjałem**

W głównym nurcie działań z zakresu zarządzania talentami znalazły się następujące programy:

- Liderzy Przyszłości, obejmujący warsztaty, szkolenia z zarządzania projektami i rozwoju umiejętności przywódczych, a także realizację projektów z zakresu CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu).
- Program „Pierwszy Krok” adresowany do najlepszych ekspertów i specjalistów z obszarów IT i operacji, którego celem jest rozwój umiejętności współdziałania oraz kreowania i wdrażania pomysłów i inicjatyw biznesowych w rzeczywistych projektach.
- Program „Najlepsi z Najlepszych” przeznaczony dla osób osiągających najlepsze wyniki w pracy, który promuje ideę partnerskiej współpracy w Banku i stwarza płaszczyznę do wymiany wiedzy i doświadczeń poprzez prowadzenie wspólnych projektów biznesowych wymagających zintegrowanych działań i holistycznego spojrzenia na organizację.

### **Programy dla pracowników**

Dla ponad 1 040 osób w 131 oddziałach przeprowadzono pilotażowo projekt „Program Rozwoju Doradców”, który wspiera jednoczesny rozwój kompetencji miękkich i specjalistycznych. Kontynuowany był również mentoring i planowanie rozwoju osobistego, w ramach którego doświadczeni menedżerowie przekazują swoją wiedzę i doświadczenie uczestnikom programów rozwojowych. Ponadto cała organizacja została objęta (rozpisany na 3 lata) procesem wdrażania wartości: „Przyjazny, Rzetelny, Dla Ciebie”, na których opiera się kultura organizacyjna Banku.

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

Na dzień 31 grudnia 2015 r. w Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonowała piąta edycja trzyletniego programu motywacyjnego (Program Motywacyjny V), który został wprowadzony przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 30 czerwca 2014 r. dla pracowników Banku oraz spółek zależnych istotnie przyczyniających się do wzrostu wartości organizacji. Główny cel tego programu to utrzymanie najlepszej kadry menedżerskiej i skuteczne jej motywowanie.

Program obejmuje wszystkich członków Zarządu Banku oraz wskazanych przez Zarząd i zaakceptowanych przez Radę Nadzorczą kluczowych pracowników Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w łącznej liczbie nie większej niż 500 osób. Na podstawie zawartej z Bankiem umowy uczestnicy programu uzyskali prawo do złożenia zapisu i objęcia oznaczonej liczby akcji Banku po cenie nominalnej w wysokości 10 zł za akcję, pod warunkiem wystąpienia określonych przesłanek ekonomicznych. Program uzależnia możliwość realizacji nagrody i jej wysokość od stopy wzrostu zysku netto osiągniętej przez Bank w latach 2014-2016. W odniesieniu do osób, które podlegają przepisom wynikającym z europejskich regulacji dotyczących zmiennych składników wynagrodzeń i mają istotny wpływ na profil ryzyka Grupy, nałożono dodatkowy warunek uzyskania nagrody, tj. osiągnięcie określonego poziomu wskaźnika RoRWA w poszczególnych latach trwania programu. Celem realizacji uprawnień wynikających z Programu, Bank wyemituje do 250 000 akcji motywacyjnych.

W ramach kontroli trzyletniego Programu Motywacyjnego V prowadzony jest monitoring, czy wystąpiły przesłanki powodujące utratę statusu uczestnika przez osoby objęte programem. Podstawowym powodem utraty uprawnień jest ustanie stosunku pracy z Bankiem lub innym podmiotem z Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. W 2015 r. 21 z zakwalifikowanych osób utraciło status uczestnika w programie.

## 2. Etyka biznesu

Bank Zachodni WBK S.A. dokłada starań, aby w toku prowadzonej działalności wszyscy pracownicy przestrzegali prawa, zaleceń regulatorów i zasad ładu korporacyjnego oraz zachowywali najwyższe standardy etyczne.

Skodyfikowane normy etyczne od wielu lat stanowią fundament kultury organizacyjnej Banku. Pierwotnie zostały one zebrane w „Kodeks etyki biznesu”, natomiast od stycznia 2013 r. obowiązuje „Generalny kodeks postępowania”.

| Wartości etyczne, na których opiera się Generalny Kodeks Postępowania BZ WBK                            |                     |   |  |   |                            |
|---|---------------------|---|--|---|----------------------------|
| Równe szanse dla wszystkich   | Szacunek dla innych | Równowaga między życiem osobistym i zawodowym | Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników                       | Ochrona środowiska i odpowiedzialność społeczna | Prawa zbiorowe pracowników |
| Postawy promowane wśród pracowników   |                     |   |  |   |                            |
| Przestrzeganie prawa, regulacji zewnętrznych i wewnętrznych, zasad etyki i odpowiedzialności społecznej | Zakaz konkurencji   | Odpowiedzialność (profesjonalizm)             | Zaangażowanie (działanie w dobrze pojętym interesie Grupy) |   |                            |

Ww. kodeks - oprócz ogólnych standardów etycznych i postaw - zawiera szczegółowe zasady postępowania dotyczące różnych aspektów działalności Banku, np. zarządzanie konfliktami interesów, marketing i sprzedaż produktów finansowych, współpraca z podmiotami zewnętrznymi, ochrona informacji, przeciwdziałanie praniu pieniędzy, finansowaniu terroryzmu i praktykom o charakterze korupcyjnym, postępowanie na rynku papierów wartościowych.

Uzupełnieniem zapisów kodeksu są precyzyjne wytyczne zawarte w dodatkowych regulacjach, które ułatwiają ich interpretację. Są to między innymi: „Podręcznik przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu”, „Kodeks postępowania na rynkach papierów wartościowych”, „Podręcznik produktów finansowych”, „Kodeks postępowania w zakresie działalności analitycznej”, „Podręcznik bezpieczeństwa informacji”, polityka „Mów otwarcie” oraz „Szacunek i godność w pracy”. Stosowanie Generalnego Kodeksu Postępowania wspierają także inicjatywy takie jak Program Antykorupcyjny, którego celem jest uszczelnienie stosowanych przez Bank mechanizmów kontrolnych oraz ugruntowanie obowiązującego w całej Grupie Santander podejścia: „zero tolerancji dla korupcji”.

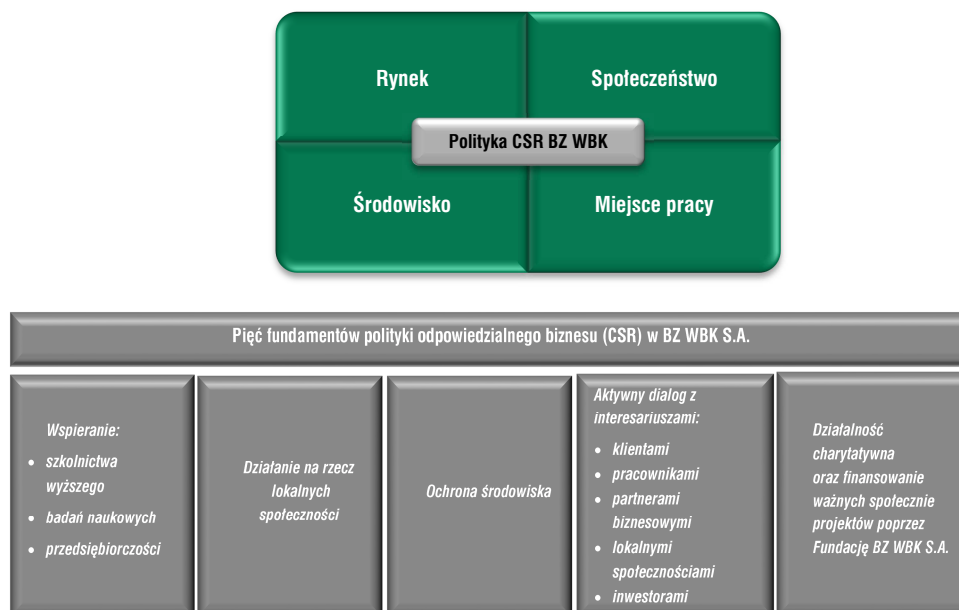
Bank przywiązuje dużą wagę do ochrony reputacji i prowadzi w tym zakresie kompleksowe działania szkoleniowe adresowane do wszystkich pracowników. Funkcjonujący od kilku lat program szkoleń e-learningowych, obejmujący zagadnienia etyki i zapewnienia zgodności (COMET), skutecznie utrwała wśród pracowników model etycznych zachowań. W 2015 r. uruchomiono kampanię informacyjno-szkoleniową „Jestem Fair” w celu odświeżenia i ugruntowania wśród pracowników standardów etycznych i szeroko rozumianych zasad bezpieczeństwa, tak w pracy, jak i w życiu prywatnym.

Bank promuje postawę otwartości i szczerości, umożliwiając pracownikom wypowiedzanie się na nurtujące ich tematy. W tym celu od kilku lat działają w Banku specjalne kanały komunikacyjne, za pośrednictwem których można zgłaszać wszelkie kwestie, w tym również naruszenie zasad etycznych.

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

Bank Zachodni WBK S.A. od wielu lat działa zgodnie z filozofią społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest wyrazem troski o najbliższe otoczenie. W oparciu o „Politykę społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju Banku Zachodniego WBK” – obowiązującą od 2012 r. – Bank stara się uwzględniać w swojej działalności interes społeczny oraz kryteria etyczne i środowiskowe. Podejście to stanowi integralny element zarządzania biznesem, długoterminowe zobowiązanie oraz inwestycję w przyszły rozwój.

Poniżej zaprezentowano cztery obszary zobowiązań Banku Zachodniego WBK S.A. w ramach polityki zrównoważonego rozwoju oraz pięć fundamentów polityki odpowiedzialnego biznesu.



Potwierdzeniem odpowiedzialnego prowadzenia przez Bank biznesu jest jego przynależność do Respect Index, czyli indeksu spółek giełdowych odpowiedzialnych społecznie.

Idea, która przyświeca wszystkim projektom społecznym Banku to budowa społeczeństwa obywatelskiego, tj. świadomego, przedsiębiorczego i aktywnego. Realizując ją, Bank adresuje swoje działania głównie do młodych ludzi. Dwa największe projekty skierowane do tej grupy to:

- **Karta Szkolna** – podstawowym celem projektu jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa w placówkach edukacyjnych poprzez uniemożliwienie osobom nieuprawnionym wstępu na teren szkoły. W każdej szkole objętej programem instalowany jest system kontroli dostępu obsługiwany przez zbliżeniowe karty prepaid (Karty Szkolne). Służą one dodatkowo jako identyfikator szkolny oraz pełnią funkcję klucza elektronicznego, karty bibliotecznej, karty płatniczej, a także biletu komunikacji miejskiej. Wszystkie szkoły uczestniczące w projekcie objęte są specjalnym programem edukacyjnym z zakresu ekonomii prowadzonym przez ekspertów z banku.
- **Santander Universidades** – to flagowe przedsięwzięcie adresowane do studentów, doktorantów, pracowników naukowych i administracyjnych oraz absolwentów. Program Santander Universidades został uruchomiony w Polsce w 2011 r. i jest częścią globalnego przedsięwzięcia o tej samej nazwie, realizowanego od 17 lat przez Banco Santander. Jego powołanie wynika z chęci inwestowania w rozwój społeczeństw w krajach, w których Banco Santander prowadzi swoją działalność.

Bank realizuje znaczną część programów społecznych za pośrednictwem własnej fundacji, powołanej 18 lat temu. Na szczególną uwagę zasługują dwa realizowane przez nią programy grantowe:

- **Bank Dziecięcych Uśmiechów (BDU)** – w programie tym mogą wziąć udział placówki statutowo zajmujące się opieką nad dziećmi z rodzin dysfunkcyjnych, ubogich lub bezrobotnych oraz instytucje wspierające takie placówki, tj. organizacje pozarządowe, świetlice środowiskowe, urzędy gminne, szkoły. Środki przeznaczone na program BDU (roczne wsparcie na poziomie 0,7 mln zł) to inwestycja w rozwój dzieci znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej.
- **Bank Ambitnej Młodzieży (BAM)** – program uczy określania potrzeb lokalnych społeczności, definiowania celów, tworzenia wspólnot zadaniowych, rozwiązywania problemów i realizowania projektów na poziomie lokalnym przez młodych ludzi kształtujących swoje postawy społeczne. Nabór wniosków w ramach programu BAM odbywa się dwa razy w roku, a łączne wsparcie w skali roku wynosi 1 mln zł.

W okresie od połowy maja do końca lipca 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. przeprowadził 2. edycję kampanii społecznej „**Tu mieszkam, tu zmieniam**” adresowanej do społeczności lokalnych. W ramach akcji zorganizowano ogólnopolski konkurs grantowy, na który przyjmowane były projekty zmierzające do poprawy najbliższego otoczenia pod względem zagospodarowania przestrzennego, estetyki, czystości, funkcjonalności, jakości życia lub też zwiększające zaangażowanie społeczne w kulturę i sztukę, ochronę zabytków, pielęgnowanie i tworzenie miejsc pamięci, ochronę środowiska naturalnego. Konkurs promowany był przez internet, prasę oraz reklamę zewnętrzną, w tym maile adresowane do instytucji/samorządów lokalnych. Kampanię wsparły imprezy lokalne w 200 miastach. Granty w wys. 4 tys. zł, 7 tys. zł lub 10 tys. zł przyznano łącznie 300 projektom wybierając spośród 2 224 wniosków złożonych drogą internetową.

W październiku 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. opublikował swój drugi raport społeczny – Raport CSR za 2014 r., który przygotowano zgodnie z wytycznymi raportowania zrównoważonego rozwoju GRI (Global Reporting Initiative), wersja 4.0. Dokument uzupełnia obraz zarządzania organizacją, akcentując społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty funkcjonowania spółki oraz prezentując jej podejście do relacji z interesariuszami, m.in. pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami i społecznościami lokalnymi. Po raz pierwszy bank poddał opracowany przez siebie materiał analizie niezależnego audytora, który wydał raport z usługi atestacyjnej potwierdzając zgodność danych niefinansowych z wytycznymi GRI G4.

Zgodnie z deklaracją zawartą w sprawozdaniu społecznym za 2013 r., w Raporcie CSR za 2014 r. Bank Zachodni WBK S.A. opublikował wyniki pierwszego badania efektywności i społecznego wpływu najważniejszych programów społecznych realizowanych przez Bank, takich jak Santander Universidades, Karta Szkolna, Obsługa bez barier oraz gry edukacyjne. Jest to jedna z pierwszych w Polsce analiz tego typu poświęconych programom prowadzonym w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport dostępny jest na stronie [www.bzwbk.pl/csr](http://www.bzwbk.pl/csr).

## 4. Relacje z klientami

### Zarządzanie jakością

Jakość obsługi i satysfakcja klienta to kluczowe elementy strategii Banku Zachodniego WBK S.A., która stawia klienta w centrum uwagi. Zgodnie z przyjętą filozofią działania, Bank prowadzi ciągły pomiar satysfakcji klienta i stałą poprawę zasad obsługi.

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



#### *Stąły pomiar oczekiwań i opinii klientów*

Od 2014 r. badania satysfakcji klienta realizowane są w trybie ciągłym, umożliwiając stałą kontrolę i szybką reakcję, gdy znajdzie taka potrzeba. Wyniki badania satysfakcji oraz wszelkie informacje zwrotne od klienta dostępne są w czasie rzeczywistym. Wielu pracowników na różnych poziomach w organizacji uprawnionych jest do korzystania z tych zasobów w celu wprowadzania ulepszeń i działań naprawczych. W przypadku, gdy poziom satysfakcji klienta jest niski, podejmowane są natychmiastowe działania w celu wyjaśnienia powodów niezadowolenia.

W prowadzonych przez Bank badaniach satysfakcji klienta atrybuty jakości grupowane są według kilku podstawowych kategorii takich jak wizerunek marki, relacje z klientami, jakość obsługi, zakres i warunki oferty, kanały dystrybucji i kluczowe segmenty klientów. Przyjęta w Banku metodologia badania satysfakcji klienta jest spójna z praktyką stosowaną w całej Grupie Santander, dzięki czemu istnieje możliwość porównywania wyników pomiędzy krajami i dzielenia się sprawdzonymi rozwiązaniami. W 2015 r. uruchomiono kolejne moduły badań, obejmując analizą szersze spektrum procesów, produktów i relacji klienta z Bankiem.

### **Zarządzanie doświadczeniami klientów**

Bank zarządza doświadczeniem klientów na każdym etapie współpracy, tj. od nawiązania relacji poprzez wybór oferty, obsługę kasową (w oddziale lub przy stanowisku samoobsługowym), zakup produktów i usług w poszczególnych kanałach dystrybucji aż po ocenę procesu reklamacji.

Dzięki badaniu satysfakcji klientów Bank stale podnosi jakość obsługi i zmienia się na lepsze. W 2015 r. przykładem takich działań było udostępnienie klientom usługi Doradca online, umożliwienie obsługi osób niesłyszących w oddziałach, uruchomienie infolinii dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów VIP, zwiększenie zakresu oferowanych usług i produktów Banku za pośrednictwem BZWBK24 mobile, rozszerzenie sieci bankomatów/wpłatomatów oraz liczby oddziałów bez barier dla klientów niepełnosprawnych.

Zadania związane z wdrożeniem i stosowaniem obowiązujących w Banku Zachodnim WBK S.A. zasad obsługi klientów powierzono grupie makroregionalnych menedżerów zarządzania relacjami z klientem. W 2015 r. rozszerzone zostały kompetencje biznesowe tego zespołu i dwukrotnie wzrosła jego liczebność. Do obowiązków menedżerów należy m.in. realizacja planów naprawczych w zakresie obsługi i satysfakcji klienta w Bankowości Oddziałowej oraz wsparcie programu szkoleniowego podnoszącego kompetencje pracowników oddziałów w zakresie badania potrzeb klienta oraz umiejętności sprzedażowych.

### **Komunikacja z klientami Banku**

W procesie oferowania i obsługi produktów Bank Zachodni WBK S.A. dokłada starań aby przekazywana klientom informacja była rzetelna, a wyjaśnienia zrozumiałe. W tym celu zmieniony został styl komunikacji obowiązujący w pismach wysyłanych z banku w odpowiedzi na reklamacje składane przez klientów. Przygotowywane obecnie odpowiedzi respektują potrzeby poznawcze i emocjonalne klientów, są poprawne kompozycyjnie, uporządkowane logicznie, zwarte, treściwe i pozbawione balastu terminologicznego.

Wprowadzone standardy korespondencji zwiększyły przejrzystość przekazywanych komunikatów i spowodowały, że stały się one bardziej czytelne i łatwiejsze do zrozumienia dla klientów.

### **Program „Obsługa bez barier”**

Bank Zachodni WBK S.A. od pięciu lat realizuje kompleksowy program pod nazwą „Obsługa bez Barier”, którego celem jest zapewnienie klientom z różnymi rodzajami niepełnosprawności komfortowej obsługi we wszystkich kanałach dystrybucji produktów Banku (od oddziałów po bankowość mobilną). Wszechstronne i wielokanałowe podejście Banku do problematyki likwidowania przeszkód w obsłudze osób niepełnosprawnych sprawia, że inicjatywa Banku Zachodniego WBK S.A. stanowi unikatowe przedsięwzięcie na polskim rynku usług finansowych.

Dzięki realizacji programu „Obsługa bez barier” klientom z niepełnosprawnością umożliwiono codzienne korzystanie z usług Banku Zachodniego WBK S.A. poprzez:

- oddziały bez barier (architektonicznych i pozostałych) legitymujące się certyfikatem dostępności,
- doradcę online w kanale wideo obsługującego się polskim językiem migowym, który służy też wsparciem oddziałom Banku,
- bankomaty przystosowane dla osób niewidzących oraz słabowidzących,
- serwis bankowości elektronicznej BZWBK24 posiadający certyfikat potwierdzający dostępność dla klientów z dysfunkcją narządu wzroku.

## **Kampanie marketingowe i komunikacyjne**

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. ugruntował swoją pozycję wśród liderów marek bankowych, pozostając trzecią najbardziej rozpoznawalną marką w Polsce ze wskaźnikiem 35% świadomości spontanicznej. Utrzymał ponadto pozycję lidera w komunikacji wizerunkowej i marketingowej w kanałach społecznościowych. Jest obecnie najbardziej aktywnie komunikującą się z internautami marką branży finansowej i ma najliczniejszą społeczność na Facebooku (251 tys. osób, które do końca 2015 r. polubiły jego profil), a także znaczne grono unikalnych użytkowników odwiedzających blog banku i obserwujących go na Twitterze.

Bank otrzymał po raz kolejny certyfikat „Socially Devoted” od renomowanej firmy analitycznej Socialbakers za skuteczność w prowadzeniu komunikacji w kanałach społecznościowych. W plebiscycie „Złoty Bankier 2014” został uznany przez internautów za najlepszy bank w social media.

W 2015 r. przeprowadzono szereg kampanii wspierających sprzedaż produktów banku dla poszczególnych segmentów klientów oraz promujących aktywność w zdalnych kanałach dystrybucji, w tym:

- Szeroko zakrojone kampanie produktowe (kredytu gotówkowego, konta Godnego Polecenia) w mediach tradycyjnych z udziałem polskich artystów adresowane do klientów indywidualnych.
- Działania promocyjne na rzecz bankowości mobilnej i internetowej (np. kampanie „Do mobilnych świat należy” i „Bądź Smart” promujące aplikację mobilną i jej zaawansowane funkcjonalności) oraz płatności BLIK.
- Kampanie edukacyjne i promocyjne poświęcone kartom kredytowym, mające na celu zwiększenie aktywności użytkowników kart poprzez popularyzację funkcji i korzyści płynących z ich użytkowania.
- Akcje zachęcające klientów zamożnych i VIP do aktywnego korzystania z produktów oszczędnościowo-inwestycyjnych, w tym oferowanych przez Biuro Maklerskie, BZ WBK TFI S.A. oraz spółki ubezpieczeniowe BZ WBK-Aviva.

Bank umacniał też relacje z klientami biznesowymi i korporacyjnymi poprzez realizację następujących przedsięwzięć:

- Udział w realizacji projektu Firmowe Ewolucje (seryjny program telewizyjny TVP1 prezentujący konkretne firmy i proces wyznaczania kierunków ich dalszego rozwoju z udziałem ekspertów z różnych dziedzin) mającego na celu aktywizację przedstawicieli segmentu małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).
- Kontynuacja ogólnopolskiego programu warsztatów pt. „Akademia Przedsiębiorcy”, które w 2015 r. dotyczyły zagadnień związanych z dofinansowaniem unijnym i były prowadzone we współpracy z partnerami zewnętrznymi.
- Wdrożenie Programu Rozwoju Eksportu, wspierającego klientów w międzynarodowej ekspansji ich firm.
- Coroczny cykl spotkań relacyjnych z ponad tysiącem klientów korporacyjnych w 5 miastach w Polsce.

## 5. Nagrody, wyróżnienia, miejsca w rankingach

| Bank Zachodni WBK S.A. (BZ WBK S.A.)   |   |
|--|---|
| <b>Gwiazda Jakości 2015</b>            | • BZ WBK S.A. uznany za firmę godną zaufania i stosującą najwyższe standardy obsługi (13 marca 2015 r.) w raporcie VIII edycji Polskiego Programu Jakości Obsługi wraz gronem innych laureatów.   |
| <b>50 największych banków w Polsce</b> | • 3. miejsce w rankingu „50 największych banków w Polsce” przyznawanym w czasie jubileuszowej edycji tego prestiżowego konkursu, stworzonego i prowadzonego przez „Miesięcznik Finansowy BANK” (11 czerwca 2015 r.).  |
| <b>Najlepszy bank w Polsce</b>         | • Tytuł „Best Bank in Poland” dla BZ WBK S.A. w międzynarodowym konkursie Euromoney Awards for Excellence 2015 za wysoką efektywność i ponadprzeciętne zyski, a także za innowacyjne rozwiązania bankowości internetowej i mobilnej.  |
| <b>Przyjazny Bank „Newsweeka”</b>      | • 1. miejsce dla bankowości mobilnej BZ WBK S.A. w 14. edycji rankingu organizowanego przez gazetę Newsweek w uznaniu za najszerszą ofertę usług, systematycznie dodawane funkcjonalności, łatwość nawigacji po serwisie, efektywność kanałów kontaktu z bankiem oraz systemu transakcyjnego, a także czas dokonywania operacji.  |
| <b>Lampart 2015</b>                    | • 3. miejsce w konkursie Lampart 2015 przyznane przez bankowców i ubezpieczycieli za najbardziej podziwianą kreację wizerunku marki bankowej i ubezpieczeniowej.  |
| <b>TOP Marka</b>                       | • BZ WBK uznany po raz drugi za pozytywną markę w badaniu marek „Top Marka” zainicjowanym przez miesięcznik PRESS oraz PRESS-SERVICE Monitoring Mediów. Ranking uwzględnił trzy aspekty obecności marki w mediach: liczbę publikacji, zasięg oraz wydźwięk publikacji.  |
| <b>Portfele Wprost 2015</b>            | • Najlepszy bank dla małych i średnich firm w konkursie „Portfele Wprost 2015” zorganizowanym przez tygodnik „Wprost”; wyróżniony na podstawie opinii klientów, ekspertów i praktyków branży na podstawie takich kryteriów jak: rozpoznawalność marki, dopasowanie oferty do potrzeb rynkowych, przejrzystość oferty, opłaty i prowizje, jakość obsługi, polityka lojalnościowa oraz poziom zaufania klientów (29 czerwca 2015 r.). |
| <b>Najlepszy Bank w social media</b>   | • Najlepszy bank w komunikacji z klientami poprzez social media wg internautów w uznaniu za zaangażowanie BZ WBK S.A. i jego wysiłki, aby reagować szybko i nie pozostawiać żadnych pytań bez odpowiedzi.   |



| Bank Zachodni WBK S.A. (cd.)                           |  |
|--|--|
| <b>Tytuł Ambasadora Konwencji ONZ</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tytuł Ambasadora Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami dla BZ WBK jako wyraz uznania dla szczególnie aktywnego i skutecznego upowszechniania postanowień Konwencji ONZ przez bank; przyznany przez koalicję organizacji pozarządowych działających na rzecz osób z niepełnosprawnościami.</li> </ul>   |
| <b>Best in Sales</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tytuł największego dystrybutora produktów strukturyzowanych w Polsce w 2014 r. przyznany przez jury konkursu Annual European Structured Products &amp; Derivatives Awards (6 luty 2015).</li> </ul>   |
| <b>Najlepsze konto na rynku</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. miejsce dla Konta Godnego Polecenia w kwietniowej edycji rankingu serwisu Bankier.pl, przyjmując za kryterium całkowite miesięczne koszty prowadzenia konta, warunki korzystania z karty płatniczej i wypłaty z obcych bankomatów.</li> </ul>  |
| <b>Konto &lt;20</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. miejsce w zestawieniu TOP 10 w kategorii „Konto dla dzieci, młodzieży i studentów” przeprowadzonym przez serwis Money.pl. Główne atuty konta to: darmowe prowadzenie, karta do konta MasterCard &lt;20 umożliwiająca darmowe wypłaty ze wszystkich bankomatów w Polsce i zagranicą oraz pełna mobilność.</li> </ul>  |
| <b>Najlepszy kredyt MDM</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. miejsce w rankingu portalu Bankier.pl. (listopad 2015 r.) dla kredytu mieszkaniowego „Mieszkanie dla Młodych” BZ WBK S.A. dla osób zaciągających kredyt na 25 lat, dysponując minimalnym 10% wkładem własnym.</li> <li>2. miejsce z punktu widzenia kredytobiorców dysponujących 20-procentowym wkładem własnym.</li> </ul>  |
| <b>Najlepsza Bankowość Mobilna 2015</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. miejsce dla BZWBK24 mobile na 20 aplikacji ocenianych pod względem funkcjonalności w rankingu Money.pl.</li> </ul>   |
| <b>Best Mobile Application</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. miejsce dla aplikacji BZWBK24 mobile w kategorii "Best Mobile Application" podczas gali Emerging Payments Awards. Płatności mobilne oferowane przez Bank Zachodni WBK docenione zostały za kompleksowość i różnorodność proponowanych rozwiązań.</li> </ul>  |
| <b>Najlepsza aplikacja mobilna</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>BZWBK24 mobile najlepiej ocenianą aplikacją w Polsce i drugą w Europie w rankingu European Mobile Banking Functionality Benchmark.</li> </ul>   |
| <b>Lider Informatyki 2014</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wyróżnienie dla BZ WBK S.A. za aplikację BZWBK24 mobile dla klientów indywidualnych (18 marca 2015 r.) podczas Gali Technologicznej w Warszawie organizowanej przez „Gazetę Bankową” w dowód uznania dla jej szerokich możliwości i intensywnego rozwoju.</li> </ul>  |
| <b>Najlepsza infolinia</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>2. miejsce pod względem jakości kontaktu na infolinii w badaniu portalu mojebankowanie.pl, biorąc pod uwagę czas dotarcia do opcji „połącz z konsultantem”, faktyczny czas oczekiwania na połączenie z konsultantem, liczbę przełączeń, zrozumiałość i łatwość instrukcji w automatycznym systemie wyboru tematów, a także jakość połączenia i rozmowy z konsultantem.</li> </ul> |
| <b>Nagroda GPW</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nagroda warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych dla Biura Maklerskiego BZ WBK S.A. za najwyższy udział w wolumenie obrotów opcjami bez transakcji animatora w 2014 r.</li> </ul>   |
| <b>Laur Cessio za sprzedaż wierzycelności</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Statuetka Super Cessio za najlepszą sprzedaż wierzycelności w okresie od 1 lipca 2014 r. do 30 czerwca 2015 r. wręczona podczas 6. Kongresu Zarządzania Wierzytelnościami w Warszawie. Ocenie podlegały wszystkie etapy procesu sprzedaży wierzycelności – od organizacji przetargu, poprzez wycenę, aż po obsługę posprzedażową (listopad 2015 r.).</li> </ul>                   |
| <b>Grand Prix w konkursie Dyrektor Marketingu Roku</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zespół marketingu BZ WBK S.A. uznany za najlepszy w branży marketingowej 5. edycji konkursu „Dyrektor Marketingu Roku” (organizowanego przez Mediarun) w uznaniu za „niepowtarzalną strategię marketingową”.</li> </ul>   |

## VI. Rozwój działalności biznesowej

### 1. Bankowość Detaliczna

#### Charakterystyka segmentu i zarządzanie relacjami z klientami indywidualnymi

W 2015 r. zmodyfikowano obowiązującą w Banku Zachodnim WBK S.A. segmentację klienta indywidualnego w wyniku weryfikacji kryteriów kwalifikacyjnych. Z segmentu VIP wydzielono segment Private Banking, a w ramach segmentu Standard wyodrębniono segment wyższy, tj. Premium.

W związku z włączeniem Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. w struktury Banku, klientów dawnej spółki przyporządkowano do właściwych segmentów i objęto obsługą doradców. Wykorzystując synergie wynikające z integracji, przeprowadzono działania zmierzające do większego uproduktowienia klientów domu maklerskiego pozycjami z oferty bankowej, a wśród klientów bankowych zwiększono nasycenie rachunkami inwestycyjnymi.

W 2015 r. sukcesywnie wdrażane były zmiany zwiększające poziom obsługi klientów indywidualnych Banku z naciskiem na segment klienta zamożnego (VIP i Premium), któremu zaoferowano spersonalizowany model obsługi oparty na portfelizacji oraz wsparcie Centrum Obsługi Klientów Zamożnych w Centrum Bankowości Telefonicznej.

Bank kontynuował projekty, które zapewnić mają klientom indywidualnym kompleksowy dostęp do produktów (sprzedaż i serwis posprzedażowy) oraz usług we wszystkich kanałach zdalnych bez konieczności składania wizyty w oddziale. W ramach tych działań w 2015 r. wprowadzona została telefoniczna obsługa posprzedażowa kredytów gotówkowych, hipotecznych oraz limitu w koncie osobistym. W 2015 r. blisko 30% sprzedaży obsłużono w kanałach zdalnych.

Dążąc do zwiększenia lojalności i siły relacji klientów indywidualnych z Bankiem, kierowano do nich systematycznie akcje komunikacyjne, zachęcając do aktywnego korzystania z produktów i usług bankowych.

W strumieniu „Wielokanałowy CRM” Programu „Bank Nowej Generacji” trwały prace nad rozwojem nowego front-endu NEOCRM+ dla sieci oddziałów Banku oraz Centrum Bankowości Telefonicznej. Nowe narzędzie umożliwi realizację strategii kontaktów z klientem w sposób odpowiadający zidentyfikowanym potrzebom i zapewniający spójną komunikację we wszystkich kanałach. W ramach pierwszego etapu wdrożeń uruchomiono system do zarządzania kampaniami i przeprowadzono pierwsze kampanie na nowym środowisku.

#### Rozwój oferty dla klientów indywidualnych

##### Rachunki osobiste i produkty towarzyszące

###### *Rachunki osobiste*

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. pozyskiwał nowych klientów w oparciu o dotychczasową ofertę kont osobistych, a zwłaszcza Konto Godne Polecenia, które w okresie sprawozdawczym stanowiło główny obiekt działań promocyjnych zarówno w sieci oddziałów, jak i w kanałach zdalnych. W strukturze nowego portfela kont osobistych oprócz Konta Godnego Polecenia znaczny udział miały też Konto 11213 oraz Konto <20.

Oferta Konta <20, którą uruchomiono z dniem 7 września 2015 r. dla klientów między 13 a 20 rokiem życia, obejmuje również kartę płatniczą MasterCard <20, bezpłatne wypłaty z bankomatów w kraju i zagranicą oraz gwarancję braku opłat za ww. produkty do ukończenia przez posiadacza 20 roku życia. W ramach promocji nowego pakietu klientom zaoferowano upominkowy gadżet oraz zwrot 10% z tytułu transakcji kartowych dokonywanych w kinach i teatrach. Nowy produkt zyskał uznanie rynku, co potwierdza 1. miejsce w rankingu kont dla dzieci, młodzieży i studentów TOP10 2015 Portalu Money.pl w kategorii „konta dla młodzieży pełnoletniej i studentów” (październik 2015 r.).



Z początkiem listopada ruszyła kampania „Konta na 4%” realizująca wielokanałową strategię rozwoju Banku Zachodniego WBK S.A. W ramach kampanii klienci mogą składać wnioski o Konto Godne Polecenia przez kanały zdalne i korzystać z szerokiej oferty konta z oprocentowaniem 4% (dla sald do 4 tys. zł) obowiązującym do końca czerwca 2017 r.

### **Karty debetowe**

W 2015 r. działania Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie kart debetowych skupiały się na aktywizowaniu wyselekcjonowanych grup klientów, głównie poprzez promowanie płatności kartowych.

W lipcu 2015 r. ofertę Banku rozszerzono o kartę bankomatową, która wzbudziła duże zainteresowanie wśród klientów. Karta wydawana jest przez bank bez udziału organizacji płatniczych i służy do realizacji wypłat/wpłat w bankomatach/wpłatomatach Banku Zachodniego WBK S.A. i placówkach partnerskich. Wydanie i korzystanie z produktu jest bezpłatne.

Od października dostępne są także karty MasterCard Mobile i Visa Mobile, które umożliwiają wykonywanie płatności zbliżeniowych telefonem w technologii HCE (Host Card Emulation) z wykorzystaniem aplikacji BZWBK24 mobile.

W 2015 r. wdrożono szereg projektów mających na celu wzrost bezpieczeństwa realizacji transakcji, w tym usługi zarządzania limitami transakcji oraz 3D-Secure dla wszystkich kart użytkowanych przez klientów posiadających aktywne usługi elektroniczne.

Na koniec grudnia 2015 r. portfel kart debetowych dla klientów indywidualnych Banku Zachodniego WBK S.A. liczył blisko 3,1 mln sztuk i zmniejszył się nieznacznie w stosunku rocznym (-1,8% r/r). Uwzględniając karty firmowe, łączna baza kart debetowych osiągnęła liczebność na poziomie 3,3 mln sztuk.

### **Karty przedpłacone**

W listopadzie 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. podjął decyzję o rozpoczęciu procesu wycofania z oferty Banku produktów przedpłaconych na podstawie dyskusji branżowych i wskazań regulatora rynku.

### **Produkty oszczędnościowo-inwestycyjne**

W 2015 r. działania Banku w zakresie bazy środków depozytowo-inwestycyjnych koncentrowały się na optymalizacji oprocentowania w środowisku rekordowo niskich stóp procentowych oraz na wspieraniu dywersyfikacji portfela w celu osiągnięcia najbardziej korzystnej w danych warunkach proporcji w zakresie udziału tradycyjnych depozytów bankowych oraz produktów inwestycyjnych takich jak lokaty strukturyzowane, fundusze inwestycyjne, inwestycje giełdowe i pozostałe produkty maklerskie.

W pierwszych miesiącach 2015 r. aktywność marketingowo-sprzedazowa Banku koncentrowała się na retencji zapadających, wysoko oprocentowanych depozytów pozyskanych w 2014 r. W kolejnych miesiącach rozwój akcji depozytowej podporządkowany był optymalizacji struktury depozytów w kierunku wzmacniania bazy stabilnych środków bieżących i oszczędnościowych oraz akwizycji lokat strukturyzowanych i wybranych lokat terminowych.

### **Depozyty bankowe**

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. wzmacniał siłę relacji z klientami depozytowymi, kształtując ofertę produktową i politykę cenową w sposób premiujący aktywność klientów i zakres ich współpracy z bankiem. Działania te realizowano w oparciu o nowe lokaty, tj. Lokatę Bonusową i Lokatę Bonusową dla Inwestora, które oferują klientom relatywnie wysokie oprocentowanie pod warunkiem aktywnego korzystania z innych produktów bankowych (zarówno rozliczeniowych, jak i oszczędnościowo-inwestycyjnych).

Akwizycję nowych środków wspierały 6- i 4-miesięczne lokaty terminowe ze stałym oprocentowaniem udostępniane promocyjnie dla nowych środków. Działania retencyjne w zakresie depozytów prowadzone były przy pomocy lokaty negocjowanej cross-sell skonstruowanej w oparciu o zmodyfikowane zasady negocjowania oprocentowania lokat, ściśle powiązane z oceną siły relacji klienta z Bankiem. Jednocześnie realizowano akcje promocyjne i wdrażano zmiany w ofercie mające na celu wzrost sald na kontach osobistych i oszczędnościowych klientów aktywnych oraz optymalizację struktury wrażliwego cenowo portfela lokat terminowych.

W oparciu o umowę z BFG, w okresie od listopada 2015 r. do stycznia 2016 r. Bank Zachodni WBK S.A. realizował wypłaty na rzecz deponentów upadłego Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie. Klientów tego banku objęto wsparciem informacyjnym i marketingowym.

W efekcie działań podjętych w 2015 r. odnotowano rekordowy roczny wzrost środków bieżących na kontach osobistych (+23,5% r/r) oraz wysoki przyrost na kontach oszczędnościowych (+14,5% r/r). Spośród lokat terminowych najszybciej w skali roku rosły salda promocyjnej lokaty terminowej 6-miesięcznej Lokaty Swobodnie Zarabiającej (na nowe środki) oraz Lokaty Bonusowej dla Inwestora.

### **Oferta maklerska**

W 2015 r. wzrosła świadomość oraz pozycjonowanie oferty Biura Maklerskiego (DM BZ WBK) wśród klientów indywidualnych Banku Zachodniego WBK S.A., czego przejawem jest wzrost zawieranych umów o doradztwo inwestycyjne oraz liczby otwieranych rachunków maklerskich. Rezultat ten osiągnięto dzięki rozszerzeniu sieci dystrybucji oferty maklerskiej do około 500 placówek, zatrudniających na koniec 2015 r. ponad tysiąc przeszkolonych i certyfikowanych doradców, organizacji regularnych spotkań z klientami oraz promocji „Konta dla Inwestora”, obejmującego rachunek maklerski i Konto Godne Polecenia.

Zmodyfikowano Rachunek z Doradztwem przeznaczony dla klientów podejmujących decyzje inwestycyjne w oparciu o wzorcowe portfele ekspertów Biura Maklerskiego BZ WBK. Zmiany polegały na budowie mechanizmu równoległego prowadzenia kilku portfeli wzorcowych o światowym zasięgu, z wysoką płynnością spółek, a także na przemodelowaniu procesu rebalansingu. Efektem tych działań jest zwiększenie maksymalnego poziomu aktywów podlegających inwestowaniu w ramach ww. usługi do 500 mln zł.

W lipcu 2015 r. uruchomiono nową platformę transakcyjną na urządzenia mobilne „Inwestor Mobile”, która – przy wsparciu dedykowanej kampanii promocyjnej – zyskała do końca grudnia 2015 r. ponad 7 tys. użytkowników.

### **Lokaty strukturyzowane**

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. ugruntował swoją pozycję lidera na rynku produktów strukturyzowanych w Polsce. Elastycznie dostosowywał ofertę lokat do zróżnicowanych preferencji klientów pod względem terminów i instrumentów bazowych, zapewniając 100-procentową ochronę kapitału na koniec okresu depozytowego. Jako pierwszy w Polsce wprowadził lokaty strukturyzowane denominowane w walucie obcej z oprocentowaniem uzależnionym od kształtowania się kursu EUR/USD.

Bank przeprowadził łącznie 82 subskrypcje, oddając do dyspozycji klientów 148 produktów, w tym:

- 55 emisji przygotowano dla standardowych klientów indywidualnych:
  - ✓ w 23 emisjach oferowano lokaty z oprocentowaniem uzależnionym od kształtowania się kursu EUR/PLN lub USD/PLN, dostępne w 3 wariantach uwzględniających strategię inwestycyjną na wzrost, spadek lub stabilizację kursu walutowego.
  - ✓ w 24 emisjach zysk opierał się na zmienności indeksów giełdowych, tj. S&P500, SX5E, SX7E, SXEE i DAX.
  - ✓ 8 emisji lokat strukturyzowanych denominowanych w walucie obcej z oprocentowaniem uzależnionym od kształtowania się kursu EUR/PLN, USD/PLN lub EUR/USD.
- 23 emisje (43 produkty) adresowane były wyłącznie dla segmentu klientów indywidualnych VIP, a rentowność lokat powiązana została z wahaniami kursu USD/PLN lub EUR/PLN, zmiennością indeksów giełdowych, tj. Euro Stoxx 50, Eurostoxx Health Care oraz notowań funduszu inwestycyjnego SPDR Gold Shares.
- 4 kolejne emisje przeznaczono dla klientów Private Banking, uzależniając zysk z lokat od zachowania indeksu Dow Jones Global Titans 50, notowań funduszu inwestycyjnego SPDR Gold Shares oraz Energy Select Sector SPDR.

Łączna wartość środków pozyskanych w 2015 r. w ww. subskrypcjach przekroczyła 3,4 mld zł.

### **Kredyty dla klientów indywidualnych**

#### **Kredyty gotówkowe**

W lutym i marcu działania sprzedażowe Banku w zakresie kredytów gotówkowych wsparła multimedialna kampania marketingowa realizowana poprzez telewizję, prasę, internet, kina i sieć oddziałów. Przekaz reklamowy podkreślał szybki i prosty proces zaciągania kredytu gotówkowego w Banku Zachodnim WBK S.A. oraz brak konieczności przedkładania dodatkowych zaświadczeń w przypadku stałych klientów. W czerwcu uruchomiono promocję „Kredyt bez odsetek” trwającą do końca sierpnia 2015 r. i obejmującą swym zakresem kredyty gotówkowe z przedziału od 1 tys. zł do 50 tys. zł. W ostatnim kwartale roku działania reklamowe eksponowały wielokanałową dostępność produktu oraz możliwość wygrania samochodu lub nagrody pieniężnej za skorzystanie z kredytu gotówkowego z ubezpieczeniem Spokojny Kredyt.

Dzięki wsparciu kampanii marketingowych, w 2015 r. sprzedaż kredytów gotówkowych Banku Zachodniego WBK S.A. zwiększyła się w skali roku o 3,7%. Coraz częściej kredyty uruchamiane są za pośrednictwem zdalnych kanałów dystrybucji, co znajduje odzwierciedlenie w rocznym tempie wzrostu sprzedaży przez Centrum Bankowości Telefonicznej i bankowość internetową, wynoszącym odpowiednio 49% r/r i 78% r/r.

### **Kredyty hipoteczne**

W związku z rekordowo niskim poziomem stóp procentowych Bank Zachodni WBK S.A. przygotował propozycje dla kredytobiorców kredytu hipotecznego, zabezpieczające ich na wypadek wzrostu stóp procentowych.

W lutym 2015 r. wdrożono usługę „Kredyt nie droższy niż” dla kredytobiorców spełniających określone warunki, która umożliwia ustalenie maksymalnego poziomu zmiennego oprocentowania (WIBOR 3M) dla kredytu mieszkaniowego lub pożyczki hipotecznej w złotych polskich obowiązującego w terminie od 1 roku do 5 lat (zgodnie z preferencjami klienta). W maju Bank uatrakcyjnił ofertę stałego oprocentowania, wprowadzając nowe stawki stałej stopy na 5 lat: 4,35% dla kredytów mieszkaniowych i 5,85% dla pożyczek hipotecznych. W ramach promocji trwającej od 1 lipca 2015 r. do 31 sierpnia 2015 r. oferowano oprocentowanie stałe na analogiczny okres w wysokości odpowiednio 3,95% i 5,5%.

#### *Oferta „Mieszkanie dla Młodych”*

W związku z nowelizacją Ustawy o pomocy państwa w nabyciu pierwszego mieszkania przez młodych ludzi, z dniem 1 września 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. zmodyfikował ofertę kredytu mieszkaniowego „Mieszkanie dla Młodych” w następujący sposób:

- uzależniono wysokość dofinansowania wkładu własnego od liczby wychowywanych dzieci;
- zniesiono wymóg zakupu pierwszego mieszkania oraz ograniczenie wiekowe dla rodzin z co najmniej trójką dzieci;
- wprowadzono możliwość finansowania mieszkań i domów jednorodzinnych z rynku wtórnego.

#### *Kredyty hipoteczne w CHF*

Bank Zachodni WBK S.A. podjął szereg działań ułatwiających obsługę zobowiązań klientom indywidualnym posiadającym kredyty hipoteczne w CHF, m.in.:

- w kalkulacjach dotyczących kredytów zastosował ujemną stopę referencyjną LIBOR CHF rozliczając efekt finansowy w ratach bieżących i dostosowując odpowiednio harmonogramy spłat kredytów;
- obniżył do 2% spread walutowy dla franka szwajcarskiego od 28 stycznia 2015 r.;
- wprowadził możliwość wnioskowania o bezpłatne okresowe obniżenie raty o 10% lub 20% na okres 3, 6 lub 12 miesięcy;
- obniżył raty na wniosek klienta poprzez stosowanie karencji w spłacie kapitału, wakacji kredytowych czy wydłużenie okresu spłaty;
- zrezygnował z opłat za aneksy dotyczące udogodnień w obsłudze kredytów w CHF;
- umożliwiał przewalutowanie kredytu na złotówki na wniosek klienta po kursie średnim NBP bez dodatkowych opłat.

W 2015 r. wdrożono kolejne udogodnienia dla klientów w zakresie obsługi posprzedażowej kredytów hipotecznych. Kontaktując się z infolinią Banku, można uzyskać informacje dotyczące kredytu, złożyć wniosek o wydanie zaświadczenia, dyspozycję wcześniejszej spłaty, a także wnioskować o zmianę warunków umowy.

W 2015 r. wartość nowych (uruchomionych) kredytów hipotecznych wyniosła 4,3 mld zł i wzrosła o 48% w porównaniu z poprzednim rokiem. Rekordowe wyniki odnotowano zarówno w sprzedaży w oddziałach bankowych, jak i w kanale pośredników sieciowych. Portfel kredytów hipotecznych osiągnął wartość 30,4 mld zł, co oznacza wzrost o 11% w stosunku rocznym.

### **Karty kredytowe**

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. prowadził intensywne kampanie popularyzujące płatności bezgotówkowe oraz propagujące dodatkowe elementy funkcjonalności kart kredytowych. W ramach działań promocyjnych oferowano czasowe zwolnienie z opłat dla nabywców karty („Karta na start”) oraz organizowano konkursy dla klientów z nagrodami za aktywność w postaci zasilenia salda karty kredytowej, biletów lotniczych, wejściówek i voucherów na prestiżowe wydarzenia artystyczne i kulturalne.

Rozpoczęto proces upraszczania oferty kart kredytowych Banku poprzez wycofywanie ze sprzedaży wybranych typów kart.

W ramach uatrakcyjniania oferty kart kredytowych w czerwcu obniżona została z 5% do 3% minimalna kwota spłaty należności dla nowo sprzedawanych kart kredytowych. Uruchomiono też nową funkcjonalność na karcie kredytowej – polecenia zapłaty w ciężar rachunku karty kredytowej, dzięki której klient może realizować cykliczne płatności korzystając z limitu na karcie kredytowej.

Na dzień 31 grudnia 2015 r. portfel kart kredytowych Banku Zachodniego WBK S.A. liczył 730,8 tys. instrumentów i zwiększył się o 5,3% w porównaniu z końcem poprzedniego roku. Wzrosło także zainteresowanie klientów usługami towarzyszącymi kartom kredytowym Banku Zachodniego WBK S.A. takimi jak: kredyt Ratio, usługa FastCash oraz automatyczna opcja minimalnej spłaty kredytu na karcie kredytowej.

## Oferty dla wybranych grup klientów

### *Oferta dla klientów VIP*

Bank Zachodni WBK S.A. oferuje produkty i pakiety usług dostosowane do potrzeb klientów VIP za pośrednictwem sieci 200 doradców VIP, obsługi telefonicznej Centrum Obsługi Klientów Zamożnych oraz serwis internetowy i mobilny. W 2015 r. oferta dla klientów VIP obejmowała Konto VIP, kartę złotą i platynową, emisje lokat strukturyzowanych VIP, fundusze inwestycyjne Arka Platinum i usługi doradcze Biura Maklerskiego, m.in. w ramach usług Rachunku z Doradztwem wskazujących inwestorom kierunki inwestycyjne oraz zapewniających stałą opiekę nad portfelem. W zakres oferty VIP wchodziły ponadto pakiety ubezpieczeń zabezpieczających rodzinę i dom, a także usługi niefinansowe.

W ramach usług concierge posiadacze kart kredytowych Visa Platinum i Visa Platinum Porsche zostali objęci programem informacyjnym o najważniejszych wydarzeniach kulturalnych z możliwością rezerwacji i zakupu biletów.

### *Oferta „Karta Dużej Rodziny”*

W kwietniu 2015 r. Bank przystąpił do grona partnerów ogólnopolskiego programu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej „Karta Dużej Rodziny”, który adresowany jest do rodzin wielodzietnych i uprawnia je do korzystania ze zniżek i udogodnień oferowanych przez instytucje publiczne i prywatnych przedsiębiorców. Bank Zachodni WBK S.A. przygotował specjalną ofertę promocyjną „Karta Dużej Rodziny”, obejmującą Konto osobiste 11213, kartę kredytową 11213, kartę kredytową MasterCard Payback, limit kredytowy i kredyt hipoteczny z preferencyjnymi warunkami.

## Bankowość Prywatna (Private Banking)

Od maja 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. świadczy usługi w zakresie Private Banking dla klientów dysponujących aktywami o wartości powyżej 3 mln zł. Na koniec grudnia 2015 r. łączna wartość aktywów powierzonych Bankowi w zarządzanie przez tych klientów wyniosła ok. 6,6 mld zł.

Bank dąży do podwyższenia swojej konkurencyjności na rynku usług Private Banking i stara się zaistnieć w świadomości zamożnych klientów jako bank pierwszego wyboru. W tym celu aktualizuje swoją strategię rozwoju i elastycznie dostosowuje swoje działania do zmieniających się warunków otoczenia.

W 2015 r. zmieniona została lokalizacja wybranych biur Private Banking w ramach sieci liczącej 12 placówek wg stanu na koniec grudnia 2015 r. Rozwój oferty produktowej kontynuowano przede wszystkim w zakresie usług maklerskich oraz produktów strukturyzowanych. Prowadzono ponadto współpracę z Santander Global Private Banking, korzystając z szerokiej wiedzy i doświadczenia Grupy Santander oraz sprawdzonych w globalnej skali rozwiązań.

## Instytucje finansowe

Bank Zachodni WBK S.A. jest liczącym się dostawcą usług outsourcingowych dla innych banków i instytucji finansowych w Polsce, m.in. w zakresie personalizacji, wydawnictwa i obsługi kart płatniczych, zarządzania sieciami bankomatów, realizacji płatności w obrocie krajowym i zagranicznym, obsługi gotówkowej oraz zapobiegania nadużyciom finansowym. Korzystając z własnych doświadczeń, Bank dostosowuje produkty i funkcjonalności do potrzeb swoich klientów oraz sukcesywnie poszerza swoją ofertę, zapewniając jej wysoką innowacyjność.

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. rozpoczął współpracę z nowymi partnerami oraz rozszerzył jej zakres z dotychczasowymi, głównie w zakresie zarządzania bankomatami oraz wydawnictwa i obsługi kart. W ramach ciągłego procesu doskonalenia oferty, funkcjonalność usług uzupełniono o możliwość wyłączenia/włączenia funkcji zbliżeniowej na kartach obsługiwanych banków. Na dzień 31 grudnia 2015 r. Bank współpracował z ponad 20 bankami, zarządzał siecią 420 bankomatów innych podmiotów oraz obsługiwał blisko 2,9 mln kart Visa/MasterCard na zlecenie instytucjonalnych klientów zewnętrznych.

## Bancassurance

Z końcem marca 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. zmienił zasady oferowania ubezpieczeń zgodnie z zaleceniami Rekomendacji U wydanej przez KNF. Bank nie jest już podmiotem ubezpieczającym, lecz występuje jako agent ubezpieczeniowy spółek BZWBK-Aviva TUO S.A. i BZ WBK-Aviva TUnŻ oferujący ubezpieczenia indywidualne w miejsce grupowych. Wdrożenie sprzedaży i obsługi ubezpieczeń w modelu agencyjnym wymagało przeprowadzenia masowej akcji szkoleniowej dla pracowników, umożliwiającej im zdobycie potwierdzonych certyfikatem uprawnień (ok. 6 tys. osób). Zmiana modelu działania pociągnęła za sobą konieczność modyfikacji systemów informatycznych i procesów zarówno w Banku, jak i we współpracujących spółkach ubezpieczeniowych (BZ WBK-Aviva TUO S.A. i BZ WBK TUnŻ S.A.). Przeorganizowano też całkowicie proces rejestracji i obsługi reklamacji oraz sposób archiwizowania dokumentacji ubezpieczeniowej.

Bank oferuje obecnie szeroką gamę indywidualnych produktów ubezpieczeniowych, którą przygotowuje, dystrybuje i wspiera marketingowo wspólnie z BZ WBK-Aviva TUO S.A. i BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. W lutym 2015 r. ofertę Banku rozszerzono o nowe ubezpieczenie typu multirisik, tj. Partner w Biznesie, które zapewnia małym i średnim przedsiębiorstwom szeroko rozumianą ochronę związaną z posiadaniem mienia i prowadzeniem działalności biznesowej.

W minionym roku uruchomiony został Zespół Utrzymania Ubezpieczeń w Centrum Bankowości Telefonicznej, którego zadaniem jest prowadzenie działań retencyjnych adresowanych do klientów ubezpieczeniowych. Klientom indywidualnym i instytucjonalnym umożliwiono zawarcie indywidualnej umowy ubezpieczenia LOCUM.

## 2. Bankowość Małych i Średnich Przedsiębiorstw

### Charakterystyka segmentu MŚP i zakres oferty

W kwietniu 2015 r. w strukturach Banku Zachodniego WBK S.A. wyodrębniony został Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw, skoncentrowany na zaspokajaniu potrzeb i budowaniu długoterminowych relacji z przedstawicielami sektora MŚP.

Do segmentu małych i średnich firm (MŚP) zalicza się 278,8 tys. klientów instytucjonalnych, których obroty są niższe niż 40 mln zł rocznie, a zaangażowanie kredytowe nie przekracza 5 mln zł. Segment podzielony jest na dwie grupy według kryterium obrotów. Obsługa MŚP z niższym poziomem obrotów spoczywa na doradcach firmy zlokalizowanych w oddziałach Banku i placówkach partnerskich, natomiast grupa z wyższym poziomem obrotów objęta jest opieką wyspecjalizowanych zespołów makroregionalnych.

Dystrybucja produktów i usług prowadzona jest za pośrednictwem trzech głównych kanałów, tj. placówek Banku, bankowości telefonicznej oraz bankowości elektronicznej obejmującej aplikacje internetowe i mobilne. W ramach spółek leasingowych dystrybucję wspierają doradcy finansowi i doradcy leasingowi.

Fundament oferty adresowanej do MŚP stanowią:

- pakiety rachunków bieżących, dostosowane do rozmiarów, specyfiki działalności i potrzeb poszczególnych podmiotów;
- szeroka gama kredytów, w tym kredyty na finansowanie działalności bieżącej ze środków Europejskiego Banku Inwestycyjnego, kredyty inwestycyjne, kredyty udzielane na zasadach preferencyjnych we współpracy z Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, a także gwarancje, leasing i faktoring.

Trwałe relacje z klientami skutecznie wspiera zróżnicowana oferta lokat i produktów inwestycyjnych oraz kompleksowe i zautomatyzowane usługi z zakresu handlu zagranicznego.

W czerwcu 2015 r. tygodnik „Wprost” uznał Bank Zachodni WBK S.A. za najlepszy bank dla małych i średnich firm w konkursie „Portfele Wprost 2015”, biorąc m.in. pod uwagę przejrzystość oferty i jej dopasowanie do potrzeb klienta, jakość obsługi oraz lojalność i zaufanie klienta.

## Rozwój oferty

### Oferta kredytowa

W ramach oferty kredytowej Bank Zachodni WBK S.A. usprawnił proces kredytowy w obsłudze sektora MŚP, podwyższając do 300 tys. zł maksymalną wartość kredytu udzielanego w procedurze uproszczonej. Do katalogu produktów włączono kredyt ze stałą marżą oraz nową usługę „Oprocentowanie nie wyższe niż” umożliwiającą firmom zabezpieczenie się przed wzrostem stóp procentowych z pomocą wbudowanej opcji CAP. Udostępniono ponadto zaktualizowaną ofertę kredytu na współfinansowanie przedsięwzięć realizowanych w oparciu o środki pochodzące z funduszy europejskich na lata 2014-2020 oraz kredytu preferencyjnego na finansowanie rolnictwa z dotacją Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Bank podpisał ponadto kolejną umowę z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym (18 września 2015 r.) na kredyt w wysokości 100 mln euro przeznaczony na finansowanie MŚP (więcej szczegółów w części „Dyweryfikacja źródeł finansowania działalności podstawowej” rozdz. VIII „Sytuacja finansowa”).

Zastosowane przez Bank rozwiązania, różnorodność oferty oraz sprzyjające tendencje rynkowe przyczyniły się do dynamicznego wzrostu sprzedaży kredytów w sektorze MŚP w okresie sprawozdawczym.

### Oferta depozytowo-rozliczeniowa

W zakresie oferty depozytowo-rozliczeniowej przygotowano specjalny pakiet Firmowego Konta Godnego Polecenia, obejmujący bezpłatny w okresie trwania umowy rachunek bieżący w PLN, bezpłatne przelewy krajowe realizowane za pośrednictwem usług elektronicznych, roczne zwolnienie z opłat za jeden rachunek walutowy (w EUR, USD, GBP lub CHF) i transakcje zagraniczne. W oparciu o promocję Firmowego Konta Godnego Polecenia w 2. połowie roku zrealizowano dwie odsłony kampanii akwizycyjnej skierowanej do MŚP, które przyczyniły się do znacznego wzrostu bazy klientów.

W 2015 r. wprowadzone zostały dodatkowe udogodnienia dla użytkowników firmowych kart płatniczych, m.in. podniesiono do 300 zł limit transakcji typu CashBack realizowanych przy użyciu kart VISA oraz rozszerzono funkcjonalność zarządzania limitami transakcyjnymi dla kart debetowych (możliwość ustanawiania miesięcznych limitów transakcji gotówkowych, bezgotówkowych i transakcji na odległość). Do nowo wydawanych kart Visa Business Electron dodano funkcjonalność zbliżeniową. Zwiększono też bezpieczeństwo dokonywania transakcji internetowych kartami firmowymi poprzez wdrożenie usługi 3D-Secure.

Dodatkowo wprowadzono usługę „Czek BLIK” dla klientów firmowych, która umożliwia realizację płatności oraz dokonanie wypłaty środków z rachunku za pośrednictwem bankomatu bez użycia karty płatniczej (po wcześniejszym wygenerowaniu kodu).

### Rozwój funkcjonalności kanałów zdalnych

W trakcie 2015 r. sukcesywnie rozszerzano funkcjonalność aplikacji internetowych i mobilnych. Klientom MŚP udostępniono usługi Doradcy online, tj. kontakt internetowy z konsultantami Banku w formie wideo, audio lub czatu pisemnego. W bankowości elektronicznej BZWBK24 mobile umożliwiono dokonywanie przelewów walutowych pomiędzy rachunkami własnymi prowadzonymi przez Bank. Funkcjonalność serwisu BZWBK24 została rozbudowana m.in. o obsługę przeterminowań, przelew natychmiastowy BlueCash (płatności do 20 tys. zł między rachunkami złotowymi w bankach krajowych) oraz nowe usługi platformy walutowej eFX (opcje terminowe, transakcje wymiany walut Forward oraz zlecenia warunkowe Order i Alert kursowy). W serwisie iBiznes24 wdrożono przelew Blue Cash oraz funkcję e-Wniosków. Użytkownicy serwisu Faktor24 i iBiznes24 otrzymali bezpośredni dostęp do aplikacji faktoringowej z poziomu bankowości internetowej.

Jednocześnie Bank wprowadził pełnozakresową obsługę telefoniczną dla klientów MŚP.

### Rozwój obsługi

W ramach realizacji strategicznego Programu Bank Nowej Generacji w 2015 r. upraszczano procesy obsługi klientów MŚP, m.in. skrócono do kilkunastu minut czas założenia rachunku bankowego dla firm, a przedsiębiorstwom nienależącym do grona klientów Banku umożliwiono złożenie wniosku kredytowego przez internet. Opracowano ponadto strategię obsługi klientów MŚP realizujących transakcje handlu zagranicznego, aktywnych w branży rolno-spożywczej oraz zainteresowanych finansowaniem ze środków unijnych. Wiele uwagi poświęcono wzmocnieniu percepcji marki Banku przez klientów MŚP poprzez programy aktywizujące (cykl pt. „Firmowe ewolucje”) oraz edukacyjne (kontynuacja Programu „Akademia Przedsiębiorcy”).

W kwietniu 2015 r. doradcom i menedżerom udostępniono aplikację MIS (Management Information System) do zarządzania relacjami z klientami MŚP, dzięki której mogą śledzić zmiany aktywności klientów w swoich portfelach oraz analizować przebieg współpracy i potrzeby klienta.



## Wsparcie informacyjno-edukacyjne dla klientów

Bank Zachodni WBK S.A. organizuje cyklicznie warsztaty, konferencje i spotkania branżowe z przedsiębiorcami, wspierając ich wiedzą ekspercką oraz tworząc platformę komunikacyjną ułatwiającą proces rozpoznawania potrzeb biznesowych klientów i adekwatnego dostosowywania do nich rozwiązań produktowych i proceduralnych.

W 2015 r. Bank przeprowadził cykl 50 bezpłatnych konferencji w ramach „Akademii Przedsiębiorcy” pod hasłem „Jak wyprzedzić konkurencję w wyścigu po dotacje unijne?”. Uczestniczyło w nich ok. 5,5 tys. przedsiębiorców zainteresowanych dotacjami unijnymi z nowej perspektywy unijnej na lata 2014-2020 z pulą środków w wysokości 17 mld euro przeznaczoną na cele związane z rozwojem firm. Uczestnicy konferencji otrzymali praktyczną wiedzę na temat obowiązujących zasad rozdzielania środków unijnych, wskazówki dotyczące skomplikowanych procedur aplikacyjnych oraz inspirację wynikającą z prezentacji zakończonych przedsięwzięć z lat ubiegłych.

Bank Zachodni WBK S.A. zaistniał w przestrzeni medialnej jako sponsor unikalnego na rynku polskim telewizyjnego programu dla Małych i Średnich Firm „Firmowe Ewolucje”, emitowanego w TVP 1 (od września do listopada 2015 r.) w cyklu 10 odcinków poświęconych firmom reprezentującym 10 różnych branż. Program miał na celu wsparcie polskich przedsiębiorców w procesie wyznaczania kierunków dalszego rozwoju w oparciu o rekomendacje i pomoc mentora branżowego oraz ekspertów z dziedziny finansów, marketingu, kadr i bankowości. Ww. produkcja okazała się bardzo interesującym punktem „ramówki” TVP, przyciągającym szerokie grono widzów.

## 3. Bankowość Biznesowa i Korporacyjna

### Charakterystyka segmentu i zakres oferty

Bankowość Biznesowa i Korporacyjna zajmuje się przedsiębiorstwami z obrotami powyżej 40 mln zł i ekspozycjami kredytowymi przekraczającymi 5 mln zł. Na podstawie kryterium obrotów, wyodrębnione zostały trzy podstawowe segmenty: segment korporacyjny, segment dużych przedsiębiorstw oraz segment finansowania nieruchomości.

Za obsługę klientów korporacyjnych odpowiada Obszar Sieci Sprzedaży Bankowości Korporacyjnej, który podzielony jest na trzy regiony pokrywające się z granicami województw: Region Północny, Region Centralny i Region Południowy. W każdym regionie działają cztery Centra Bankowości Korporacyjnej. Największe firmy segmentu korporacyjnego znajdują się pod opieką Departamentu Dużych Przedsiębiorstw, a obsługa sektora nieruchomości scentralizowana jest w Departamencie Finansowania Nieruchomości.

Według stanu na koniec grudnia 2015 r. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej świadczył usługi na rzecz 9,5 tys. podmiotów różnych branż, wspierając je wszechstronnie w procesie budowania i rozwoju biznesu. Doradcy z Centrów Bankowości Korporacyjnej – we współpracy z partnerami kredytowymi i specjalistami ds. poszczególnych linii produktowych – pogłębiali relacje z klientami oferując zindywidualizowane rozwiązania oraz pełną obsługę kredytów, depozytów, bankowości transakcyjnej, produktów skarbowych, leasingowych, faktoringowych oraz rynku kapitałowego.

### Główne obszary aktywności

Aby trwale zaistnieć w świadomości klientów jako bank pierwszego wyboru dla przedsiębiorstw, Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej kontynuował transformację operacyjną oraz wzmacniał pozytywne doświadczenia klientów, doskonaląc ofertę produktów i jakość obsługi. Działania rozwojowe prowadzone były w ramach Programu Zaawansowany Bank Biznesowy (element strategicznego Programu „Bank Nowej Generacji”), który koncentruje się na 4 obszarach: ludzie i wydajność, program rozwoju handlu zagranicznego, bankowość cyfrowa i jakość obsługi.

#### Handel Zagraniczny

W związku z rosnącym znaczeniem handlu zagranicznego w gospodarce polskiej, Bank położył większy nacisk na umacnianie swojej pozycji na rynku usług dla importerów i eksporterów poprzez rozwijanie i propagowanie swoich kompetencji oraz zaawansowanych możliwości technologicznych i relacyjnych w tym obszarze. Przy wsparciu partnerów zewnętrznych skonstruowany został pakiet dodatkowych korzyści dla klientów zajmujących się handlem zagranicznym, obejmujący liczne narzędzia, wiedzę o rynkach zagranicznych oraz dostęp do bazy potencjalnych partnerów biznesowych.

Prace rozwojowe prowadzone były jednocześnie w trzech płaszczyznach:

- rozwój produktów, procesów i systemów;
- wzmacnianie obecności Banku na rynku i komunikacja z klientami (m.in. Program Rozwoju Eksportu);
- rozwój zespołów sprzedażowych w obsłudze międzynarodowego biznesu.

Efekty podejmowanych działań powinny docelowo zapewnić Bankowi reputację najlepszej instytucji finansowej w obsłudze klientów prowadzących lub planujących działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych.

### **Program Rozwoju Eksportu**

Istotnym elementem strategii budowania wiodącej pozycji Banku w obsłudze handlu zagranicznego są działania na rzecz rozwoju eksportu realizowane w ramach trzyletniego Programu Rozwoju Eksportu. Beneficjentami tej inicjatywy są przedsiębiorstwa zainteresowane międzynarodową ekspansją. Program został opracowany we współpracy z wieloma partnerami zewnętrznymi oraz uzyskał wsparcie ze strony Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Gospodarki, a w skali lokalnej od izb regionalnych i samorządów. Spotkał się z bardzo dobrym odbiorem ze strony klientów oraz otrzymał wyróżnienie „Innowator Wprost 2015” przyznawane dla najbardziej innowacyjnych polskich przedsiębiorstw. Program zainaugurowała seria konferencji przeprowadzonych w okresie od maja do czerwca 2015 r. w 12 miastach, będących siedzibą Centrów Bankowości Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A. Kolejne konferencje przeprowadzono jesienią, w tym 6 konferencji z cyklu „Orły Eksportu” zakończyło się uroczystym wręczeniem nagród wyróżniającym się firmom lokalnym o międzynarodowej skali działania.

W ramach usług International Desk, Bank zorganizował – samodzielnie lub wspólnie z Banco Santander S.A. – szereg spotkań dla firm prowadzących działalność gospodarczą lub poszukujących możliwości inwestycyjnych i kontaktów handlowych na rynku hiszpańskim i innych rynkach, gdzie obecna jest Grupa Santander. Kontynuowano m.in. rozpoczęte w 2014 r. misje handlowe, tj. głównie wirtualne (wideokonferencje) spotkania polskich eksporterów z przedstawicielami zagranicznych firm organizowane w celu wspierania rodzimych przedsiębiorstw w nawiązywaniu kontaktów biznesowych i w ekspansji na rynki zagraniczne (m.in. misja UK i misja Chiny).

W trakcie 2015 r. kontynuowano wszechstronny rozwój funkcjonalności serwisu elektronicznego iBiznes24 w zakresie obsługi handlu zagranicznego, rozszerzając zakres oferty na platformie eFX, Trade Finance i iFactor (więcej informacji poniżej w części „Rozwój oferty w zakresie rozwoju produktów i usług bankowych”).

### **Pozostałe kierunki działania**

W związku z intensyfikacją działań w sektorze agrobiznesu, przystąpiono do budowy zespołu zajmującego się sektorem rolno-spożywczym oraz do rozszerzania oferty dla klientów indywidualnych, małych i średnich przedsiębiorstw oraz klientów korporacyjnych o takim profilu działalności.

W 2015 r. przygotowano kompleksowe narzędzie WorkFlow dla segmentu korporacyjnego, które obejmuje swym zakresem cały proces kredytowy w obszarze kredytów korporacyjnych. Rozwiązanie to – po pełnym wdrożeniu – usprawni proces pozyskiwania informacji, umożliwi wstępną weryfikację klienta oraz przyspieszy proces podejmowania decyzji kredytowych.

W 2015 r. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A. był bardzo aktywny w zakresie organizacji spotkań o charakterze edukacyjno-informacyjnym. Przeprowadzono m.in. następujące działania:

- Spotkania w Centrach Bankowości Korporacyjnej adresowane do klientów zainteresowanych pozyskaniem środków unijnych na rozwój firmy, podczas których eksperci z Pionu – wspierani merytorycznie przez partnerów – przekazywali praktyczną wiedzę jak otrzymać i wykorzystać tego typu finansowanie;
- Program dla Uniwersytetów „Kariera Bankiera” – prezentowanie Banku Zachodniego WBK S.A. na wybranych uniwersytetach w celu pozyskania studentów na staże.



## Rozwój oferty w zakresie produktów i usług bankowych

Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej kontynuował proces doskonalenia oferowanych produktów i usług, dążąc do utrzymania wysokiej jakości i konkurencyjności obsługi oraz zapewnienia klientom najlepszych doświadczeń w procesie współpracy z bankiem.

W zakresie oferty produktowej:

- rozszerzono ergonomię i funkcjonalność platformy elektronicznej iBiznes24 m.in. poprzez:
  - ✓ zmiany w module eFX, Trade Finance oraz w transakcjach dewizowych zgodnie z preferencjami klientów;
  - ✓ optymalizację procesu obsługi dyspozycji otwierania rachunków i zmiany warunków ich prowadzenia (z wykorzystaniem e-wniosek);
  - ✓ zmianę sposobu zarządzania liniami finansowania oraz wdrożenie nowych funkcjonalności w obsłudze rachunku płacowego;
  - ✓ bezpośredni dostęp do aplikacji faktoringowej Faktor24 z systemu iBiznes24 dla klientów korzystających z obu serwisów.
- uruchomiono innowacyjne rozwiązania w odpowiedzi na potrzeby eksporterów i importerów (np. akredytywa i faktoring w ramach jednego limitu);
- wprowadzono pakiet kredytów unijnych obejmujący wystawianie promes unijnych oraz współfinansowanie projektów poprzez dotacje oraz kredyty;
- umożliwiono klientom dokonywanie elektronicznych wypłat w walucie obcej (EUR, USD, CHF, GBP);
- wdrożono nowe zasady współpracy z klientami o bardzo dobrej sytuacji finansowej w ramach usługi cash pooling (cash pooling rzeczywisty w oparciu o konwersję długu);
- wprowadzono przelew natychmiastowy BlueCash, rachunek progresywny (rachunek bieżący przeznaczony głównie dla jednostek samorządu terytorialnego, umożliwiający deponowanie środków na uzgodnionych warunkach), rachunek bieżący do obsługi dotacji i zaliczek dotacji z UE oraz lokatę negocjowaną PLUS (umożliwiającą wypłatę odsetek w trakcie trwania lokaty);
- wprowadzono zmiany w obszarze kredytów i trade finance, w tym:
  - ✓ multiliniję z faktoringiem – unikalne rozwiązanie polegające na połączeniu umowy multilinii z limitem faktoringowym;
  - ✓ nowe umowy kredytu, w tym na realizację inkas (nowe możliwości finansowania inkas) oraz kredyt inwestycyjny z VAT (dwie umowy w jednej, uproszczenie dokumentacji, wspólne zabezpieczenia);
  - ✓ możliwość wystawiania gwarancji pod prawem obcym dla wybranych klientów Banku;
  - ✓ wprowadzenie pakietu kredytów unijnych obejmującego wystawianie promes unijnych oraz współfinansowanie projektów poprzez dotacje i kredyty.

W 2015 r. Bank wprowadził dodatkowe badania jakości obsługi, obejmujące różne obszary banku, których wyniki wykorzystywane są w procesie rozwoju oferty. Klienci docenili w szczególności profesjonalizm Doradców, łatwość kontaktu z Bankiem, funkcjonalność oraz dostępność systemu iBiznes24, a także szybkość i przyjazność procesu otwarcia rachunku.

## Rozwój podstawowych wolumenów biznesowych

W 2015 r. Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej osiągnął bardzo dobre tempo wzrostu sprzedaży produktów, zwiększył aktywność w zakresie cross-sellingu oraz podniósł jakość obsługi i zacieśnił relacje z klientami zgodnie z klientocentryczną filozofią działania Banku.

Bank utrzymał drugą pozycję wśród uczestników Programu Gwarancji „de minimis” pod względem wielkości sprzedaży produktu (jego właścicielem biznesowym jest Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej oraz Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej).

W okresie sprawozdawczym Bank Zachodni WBK S.A. sfinalizował kilka dużych transakcji korporacyjnych, w tym pełnił funkcję jednego z dwóch prowadzących księgę popytu i współoferującego w największej publicznej ofercie pierwotnej na polskim rynku w 2015 roku (504 mln zł), a także uczestniczył w konsorcjum 5 banków, które udzieliły finansowania na 496 mln zł.

## 4. Globalna Bankowość Korporacyjna (wcześniej Global Banking & Markets)

### Charakterystyka segmentu i zakres oferty

Z dniem 29 września 2015 r. Pion Global Banking & Markets zmienił nazwę na Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej (GBK). Zakres przedmiotowy działalności Pionu pozostał bez zmian.

W 2015 r. Pion GBK prowadził kompleksową obsługę największych klientów korporacyjnych Banku Zachodniego WBK S.A. oraz świadczył usługi na rzecz korporacji obsługiwanych w ramach międzynarodowych struktur GBK Grupy Santander. Na koniec grudnia 2015 r. baza aktywnych klientów GBK obejmowała około 150 największych spółek/grup kapitałowych (wyodrębnionych zgodnie z kryterium wielkości obrotów) reprezentujących m.in. sektor paliwowy, energetyczny, wydobywczy, finansowy, FMCG, farmaceutyczny, handlu detalicznego, chemiczny i AGD.

W ramach Pionu GBK funkcjonowały następujące linie biznesowe: Globalna Bankowość Transakcyjna, Rynki Kapitałowe i Kredytowe (obejmujące BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o.), Rynki Finansowe (obejmujące Skarb, Biuro Produktów Strukturyzowanych i Biuro Maklerskie).

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

Wykorzystując możliwości wynikające z globalnego zasięgu Grupy Santander, Pion GBK świadczył usługi na rzecz korporacji obsługiwanych w ramach międzynarodowych struktur Global Corporate Banking oraz podejmował współpracę z jednostkami Grupy Santander (Santander UK, Santander Chile, Santander USA, Santander Mexico i Santander Madryt) w zakresie dużych projektów finansowania grup kapitałowych. Przykładem takich działań jest udział Banku w emisji euroobligacji jednej z instytucji ubezpieczeniowych w Polsce oraz refinansowanie kredytów obrotowych w Polsce i Meksyku dla międzynarodowej grupy świadczącej usługi finansowe.

### Globalna Bankowość Transakcyjna

Globalna Bankowość Transakcyjna koncentrowała się na obsłudze klientów GBK w zakresie finansowania bieżących potrzeb kredytowych oraz zarządzania gotówką na rachunkach bieżących i depozytach. Oferta produktowa Bankowości Transakcyjnej obejmowała również operacje trade finance, gwarancje, faktoring, leasing i usługi powiernicze.

W 2015 r. zakończono wdrożenie globalnej bankowości elektronicznej (Santander Global Payments) w Banku Zachodnim WBK S.A. Dzięki integracji systemu bankowości elektronicznej dla klientów korporacyjnych Banku z analogicznymi systemami Grupy Santander stworzono platformę umożliwiającą klientom międzynarodowym łatwy dostęp do rachunków utrzymywanych w wielu krajach, realizację płatności z wykorzystaniem dowolnych rachunków oraz sprawne zarządzanie środkami pieniężnymi. Nowe rozwiązanie stanowi duże ułatwienie dla globalnych klientów Banku, zwiększa przychody z tytułu realizowanych płatności oraz wzmacnia percepcję Banku jako instytucji obsługującej biznes w skali ogólnoświatowej.

Z początkiem 3. kwartału 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. wdrożył innowacyjną na polskim rynku bankowym usługę czeków elektronicznych dla klientów korporacyjnych GBK, która stanowi wygodną alternatywę dla czeków tradycyjnych. Usługa została zaoferowana przedsiębiorstwom obsługiwanym przez Bankowość Biznesową i Korporacyjną oraz Bankowość MŚP.

W okresie objętym sprawozdaniem Globalna Bankowość Transakcyjna sfinalizowała szereg transakcji, głównie z zakresu finansowania, działalności gwarancyjnej i trade finance z udziałem spółek z sektora finansowego, środków transportu, budowlanego i telekomunikacyjnego. Jednostka współpracowała także aktywnie ze spółkami z sektora paliwowego, handlu, spożywczego, wydobywczego oraz budowlanego, oferując im pozostałe produkty.

## Rynki Kapitałowe i Kredytowe

### Rynki Kapitałowe

W 2015 r. Rynki Kapitałowe realizowały prace analityczne i doradcze na rzecz klientów, a także występowały w charakterze doradcy finansowego/transakcyjnego dla spółek z sektora motoryzacyjnego, finansowego, odzieżowego, transportowego czy budowlanego.

W ramach umowy zawartej z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym jednostka pełniła funkcję zarządzającego programem „JESSICA” (Fundusz Rozwoju Obszarów Miejskich dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego). Wykorzystanie na poziomie 100% kwoty zarządzanego funduszu osiągnięto już pod koniec września 2015 r.

W okresie objętym raportem Rynki Kapitałowe z sukcesem zrealizowały pierwsze transakcje finansowania o charakterze Corporate Equity Derivative (instrumenty oparte na aktywach finansowych) na rzecz klientów z sektora medialnego i finansowego. Przeprowadziły też transakcję sprzedaży pakietu akcji Masterform S.A. z portfela BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o., która wygenerowała przychód w wysokości 7,8 mln zł.

Ponadto, dzięki globalnej współpracy z podmiotem z Grupy - Santander Mexico - zrealizowano transakcję zakupu akcji spółki z sektora motoryzacyjnego, notowanej na rynku polskim.

### Rynki Kredytowe

Rynki Kredytowe zajmowały się finansowaniem (w formie kredytu i emisji obligacji korporacyjnych) średnio- i długookresowych przedsięwzięć inwestycyjnych klientów z segmentu GBK zarówno samodzielnie, jak i we współpracy z jednostkami w ramach pionu (np. z Globalną Bankowością Transakcyjną) i poza nim (np. z Pionem Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej).

W 2015 r. Rynki Kredytowe finansowały spółki reprezentujące wiele istotnych dla gospodarki branż, m.in. sektor medialno-telekomunikacyjny, chemiczny, energetyczny, paliwowy i FMCG. Wspólnie z Pionem Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej uczestniczyły w kredytowaniu sektora medycznego, spożywczego i meblarskiego.

W 2015 r. Pion GBK uczestniczył w największej transakcji w historii Banku tj. w konsorcjum 20 banków finansujących grupę z sektora medialno-telekomunikacyjnego na łączną kwotę 12,5 mld zł, przyjmując na siebie ekspozycję w wysokości 1 750 mln zł. Środki przeznaczone zostały na refinansowanie istniejącego zadłużenia w postaci kredytu i obligacji. Bank – wraz z 3 innymi bankami – pełnił w tej transakcji rolę globalnego koordynatora bankowego.

Wziął też udział w wysokości 500 mln zł w największej w ubiegłym roku transakcji finansowania na polskim rynku energetycznym w ramach umowy konsorcjalnej z wiodącą grupą energetyczną w Polsce na łączną kwotę 5,5 mld zł.

Bank Zachodni WBK S.A. – za sprawą Rynków Kredytowych – zaangażował się także w kilka innych projektów finansowania w ramach konsorcjum banków:

- Jako jeden z dziewięciu banków wziął udział w finansowaniu budowy instalacji technologicznych („Program EFRA”) przez spółkę z sektora paliwowego, pełniąc także rolę agenta zabezpieczeń. Środki zostały udostępnione w formie kredytu inwestycyjnego w wysokości 432 mln USD i kredytu obrotowego w kwocie 300 mln zł, w tym udział Banku wyniósł odpowiednio 40 mln USD i 20 mln zł.
- Zawarł umowę z największym producentem energii elektrycznej w Czechach na linię kredytową w wysokości 700 mln zł na finansowanie działalności ogólnej; przyjmując na siebie ekspozycję na poziomie 175 mln zł. Pełnił wiodącą rolę w konsorcjum oraz występował jako agent kredytu i agent zabezpieczeń.
- Został wybrany przez jedną z największych spółek Skarbu Państwa – wraz z kilkoma innymi bankami – do uczestnictwa w konsorcjum powołanym do udzielenia kredytu odnawialnego w wysokości 1,5 mld zł na finansowanie potrzeb korporacyjnych oraz wybranych projektów inwestycyjnych, przyjmując na siebie ekspozycję w wysokości 300 mln zł i rolę współorganizatora konsorcjum.

## Rynki Finansowe

### Skarb

W 2015 r. Skarb koncentrował się na dalszym rozwoju oferty produktowej korzystając z globalnego know-how Grupy Santander. Nowe produkty przeznaczone są dla dużych przedsiębiorstw i uwzględniają rozwiązania oparte na instrumentach dłużnych i pochodnych. Ponadto, dostrzegając potrzeby i trendy rynkowe, zintensyfikowano prace mające na celu poszerzenie wachlarza produktów strukturyzowanych dla klientów detalicznych i korporacyjnych.

W 2015 r. Skarb kontynuował realizację strategii dywersyfikacji źródeł przychodów z transakcji skarbowych poprzez dalszy rozwój produktów opartych na stopie procentowej. Do oferty Banku wprowadzono nowe rozwiązania dla klientów korzystających z kredytów hipotecznych oraz dla segmentu MŚP w zakresie transakcji zabezpieczających ryzyko stopy procentowej. W ramach oferty transakcji wymiany walutowej promowano rozwiązania umożliwiające klientom długoterminowe zabezpieczanie ryzyka walutowego w celu stabilizacji pozycji bilansowych.

W okresie sprawozdawczym zawarto szereg transakcji opartych na stopie procentowej, w tym znaczące transakcje z jednym ze strategicznych klientów GBK oraz z przedstawicielami segmentu nieruchomości i dużych przedsiębiorstw.

Ponadto kontynuowano prace nad rozszerzaniem kanałów dystrybucji produktów skarbowych i rozwojem narzędzi e-commerce, zwiększając możliwości świadczenia usług i jakość obsługi klienta.

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. pełnił funkcję Dealera Skarbowych Papierów Wartościowych.

### Biuro Maklerskie

W 2015 r. Biuro Maklerskie Banku Zachodniego WBK S.A. kontynuowało świadczenie usług maklerskich na rzecz klientów instytucjonalnych i detalicznych w zakresie obrotu papierami wartościowymi na GPW, a we współpracy z Departamentem Rynków Kapitałowych prowadziło obsługę spółek w zakresie emisji publicznych i niepublicznych ofert akcji.

Poniżej zaprezentowano pozycję Biura mierzoną wielkością obrotów na podstawowych rynkach Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (GPW) po czterech kwartałach 2015 r.:

- Udział w obrotach na rynku akcji ukształtował się na poziomie 5,9% i w porównaniu z 2014 r. zmniejszył się o 0,98 p.p. Osiągnięty rezultat uplasował Biuro na 6. pozycji na rynku akcji.
- Udział w obrotach na rynku kontraktów terminowych wyniósł 11,3% i wzrósł o 2,68 p.p. r/r. Na koniec 2015 r. Biuro zajmowało 3. pozycję na rynku kontraktów terminowych.

W 2015 r. Biuro Maklerskie Banku Zachodniego WBK S.A. otrzymało nagrodę warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych za najwyższy udział w wolumenie obrotów opcjami bez transakcji animatora w 2014 r.

W minionym roku wdrożona została nowa aplikacja Inwestor mobile, która umożliwia wygodne i nowoczesne prowadzenie inwestycji giełdowych w trybie mobilnym oraz zapewnia bieżący dostęp do najświeższych informacji z rynku. Ponadto, rozszerzono ofertę dla inwestorów instytucjonalnych wprowadzając specjalistyczną platformę do handlu i rozliczeń na derywatach zagranicznych.

W roku 2015 r. Biuro Maklerskie Banku Zachodniego WBK S.A. zorganizowało kilka konferencji dla inwestorów poświęconych poszczególnym branżom gospodarki:

- 1. Konferencję Spółek Sektora Energetycznego oraz Surowcowego, w której wzięło udział ok. 30 polskich inwestorów instytucjonalnych i zagraniczny fundusz inwestycyjny. Spotkania z 8 kluczowymi spółkami polskiego sektora energetycznego i surowcowego umożliwiły uczestnikom zapoznanie się z aktualną sytuacją spółek oraz perspektywami obu branż w obecnych warunkach ekonomiczno-gospodarczych.
- 1. Konferencję Spółek Detalicznych dla inwestorów instytucjonalnych, w której uczestniczyło ok. 60 polskich inwestorów instytucjonalnych oraz 8 kluczowych spółek sektora.
- 4. Konferencję inwestorską dotyczącą sektora budowlanego, w której wzięło udział 10 spółek z sektora. Konferencja gościła 40 czołowych polskich inwestorów instytucjonalnych, reprezentowanych przez 62 zarządzających.

W ramach działalności edukacyjnej Biuro Maklerskie organizowało lub współorganizowało przedsięwzięcia, które spotkały się z szerokim odzewem obecnych i przyszłych inwestorów oraz analityków. Najważniejsze wydarzenia tego typu to m.in.:

- Cykl spotkań edukacyjnych „Inwestuj świadomie” w ramach giełdowego programu Akcjonariat Obywatelski, w którym Biuro Maklerskie uczestniczyło w roli partnera.
- Prestiżowy, międzynarodowy konkurs studencki z zakresu finansów organizowany przez CFA Institute, w którym Biuro Maklerskie BZ WBK występowało w roli partnera.
- Konkurs inwestycyjny Futures Masters, konferencja „Derivatives, technicznie o pochodnych” oraz Letnia Szkoła Giełdowa.

## VII. Rozwój organizacyjny, infrastrukturalny i technologiczny

### 1. Zmiany organizacyjne

#### Centrum Wsparcia Biznesu Banku Zachodniego WBK S.A.

W kwietniu 2015 r. Rada Nadzorcza zatwierdziła zmiany w strukturze organizacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A., które miały na celu dostosowanie jej do realizowanego w Banku modelu biznesowego oraz podniesienie efektywności procesu wdrażania strategii.

Obszar Segmentu Klienta MŚP został wyłączony z Pionu Bankowości Detalicznej i przekształcony w Pion Bankowości MŚP, co odzwierciedla wysoką koncentrację Banku na jakości obsługi i wzmacnianiu obecności w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Przyjęte rozwiązania organizacyjne pozwalają lepiej dostosować Bank do wymogów konkurencji i spełniać rosnące oczekiwania klientów MŚP ceniących sobie dostępność, profesjonalizm i personalizację usług.

Przekształcenia organizacyjne objęły również struktury Pionu Bankowości Detalicznej zajmujące się produktami i usługami dla klientów indywidualnych. W Bankowości Oddziałowej wprowadzono skrócony tryb raportowania Dyrektorów Makroregionów, tj. bezpośrednio do Członka Zarządu z pominięciem zlikwidowanego stanowiska szefa Sieci Bankowości Oddziałowej. Ograniczono też liczbę makroregionów z 12 do 8 oraz regionów z 78 do 65, porządkując i optymalizując zarządzanie siecią z uwzględnieniem zmian zachodzących na rynkach lokalnych. Kontynuowany jest proces stopniowej restrukturyzacji sieci oddziałów polegający na relokacji lub likwidacji mniej efektywnych placówek.

W miejsce Pionu Wspierania Biznesu powstał Pion Technologii, z którego wydzielono Obszar Usług Operacyjnych i Obszar Rozliczeń Bankowych, łącząc je w Centralny Obszar Operacji Bankowych podporządkowany bezpośrednio Prezesowi Zarządu Banku. Nowy Obszar obejmuje całość czynności operacyjnych w codziennej obsłudze klientów i jednostek wewnętrznych. Planuje dalszą centralizację funkcji obsługi oraz zautomatyzowanie i cyfryzację powtarzalnych czynności.

### 2. Rozwój wybranych kanałów dystrybucji

#### Sieć oddziałów i kanały komplementarne

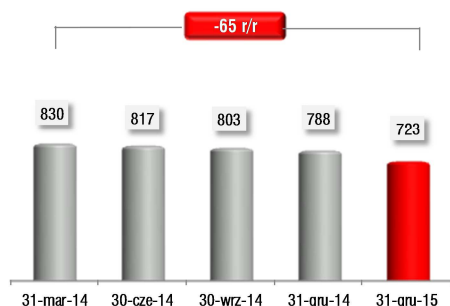
Wg stanu na 31 grudnia 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. dysponował siecią 723 oddziałów (lokalizacji).

W 2015 r. kontynuowano przegląd sieci oddziałów, uwzględniając potrzeby i zmiany zachowań klientów oraz rozwój usług elektronicznych i mobilnych. Efektem tych działań jest proces dalszej racjonalizacji i relokacji placówek, który w minionym roku spowodował redukcję liczby oddziałów o 65 jednostek w skali roku. Jednocześnie Bank inwestuje w rozwój narzędzi z zakresu zarządzania relacjami z klientem (CRM), kanałów zdalnych i urządzeń samoobsługowych.

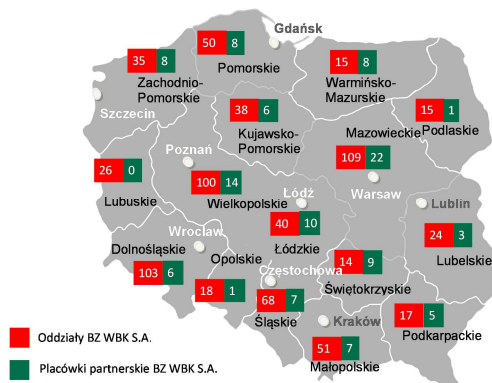
Sieć oddziałów Banku Zachodniego WBK S.A. uzupełniały placówki partnerskie w liczbie 115, których liczebność pozostała na poziomie z 31 grudnia 2014 r.

W 2015 r. struktura zarządzania siecią oddziałów została zoptymalizowana z uwzględnieniem celów biznesowych Banku oraz potrzeb rynków lokalnych. Liczbę makroregionów zredukowano z 12 do 8, a podległych im regionów z 78 do 65.

**Sieć oddziałów BZ WBK S.A. na koniec poszczególnych kwartałów w okresie od 31.12.2014 r. do 31.12.2015 r.**



**Rozmieszczenie oddziałów i placówek partnerskich BZ WBK S.A. w Polsce na dzień 31.12.2015 r.**



## Bankomaty/wpłaty

W ramach programu rozwoju kanałów samoobsługowych i odciążania oddziałów z obsługi gotówkowej, Bank Zachodni WBK S.A. realizował proces zmierzający do zapewnienia dualnej funkcjonalności urządzeń samoobsługowych. Wraz z instalacją nowych oraz wymianą i modernizacją starych maszyn, kontynuowano racjonalizację sieci, optymalizując rozmieszczenie urządzeń samoobsługowych i zwiększając ich dostępność z myślą o podniesieniu poziomu satysfakcji klientów.

Na dzień 31 grudnia 2015 r. sieć bankomatów Banku Zachodniego WBK S.A. liczyła 1 525 urządzeń (wobec 1 365 na 31 grudnia 2014 r.), z czego 286 urządzeń łączyło funkcjonalność bankomatu i wpłatomatu. W oddziałach usytuowano urządzenia wpłatomatowe w łącznej liczbie 158 sztuk. Dzięki rozszerzeniu sieci urządzeń z funkcją wpłatomatu, zwiększył się znacząco poziom migracji wpłat z kas do obsługi samoobsługowej zarówno w przypadku klientów indywidualnych, jak i firm.

## Centrum Bankowości Telefonicznej

W 2015 r. Centrum Bankowości Telefonicznej (CBT) kontynuowało działania mające na celu zwiększenie dostępności usług infolinii, centralizację kanałów kontaktu klienta z Bankiem oraz przekształcenie jednostki w multimedialne centrum usługowe i kompetencyjne dla klientów indywidualnych oraz firmowych (Multimedia Contact Center).

W struktury CBT włączono Centrum Obsługi Klienta Zamożnego (styczeń 2015 r.) oraz powołano Zespół Obsługi SME (kwiecień 2015 r.), aby docelowo w jednym miejscu skupić usługi wykonywane na rzecz klientów masowych, VIP oraz MŚP. Uwzględnienie segmentacji klientów w obsłudze CBT, umożliwiło uspojnienie podejścia do klienta we wszystkich kanałach, bardziej adekwatne dostosowanie oferty do jego potrzeb oraz lepsze wykorzystanie zasobów. Rozszerzenie dostępności Wirtualnego Oddziału (kontakt z Doradcą online w formie rozmowy wideo, połączenia audio lub czatu tekstowego dla klientów indywidualnych) oraz centralizacja procesów komunikacji pisemnej z klientami (e-mailowej i przez media społecznościowe) wzmocniły integrację międzykanałową. Zwiększony został także zakres kompetencji CBT w zakresie sprzedaży produktów i usług posprzedażowych (kredyty hipoteczne, obsługa dyspozycji kredytowych, utrzymanie konta osobistego i ubezpieczeń, zaświadczenia kredytowe do kredytów hipotecznych, kredytów gotówkowych, limitów w koncie osobistym) niewymagających wizyty w oddziale.

Zmieniając i uspojnając procesy na infolinii banku oraz wprowadzając nowe rozwiązania, Bank odpowiadał na zapotrzebowanie i profil klientów kontaktujących się z CBT zgodnie z hasłem „Uczciwy, rzetelny, dla Ciebie”. W minionym roku realizowano głównie kampanie relacyjne i sprzedażowe, stawiając na marketing zdarzeniowy.

Pracowano również nad podnoszeniem innowacyjności infolinii, wdrażając m.in. biometrię głosową. Aby ułatwić połączenie z infolinią uruchomiono mechanizm rozładowywania kolejki poprzez „overflow” (przekierowywanie nadwyżki połączeń na inne zespoły) oraz wirtualną kolejkę.

Zalety CBT Banku Zachodniego WBK S.A. takie jak: wielość udostępnionych kanałów, jakość obsługi przez telefon i e-mail oraz skrócenie czasu obsługi znalazły odzwierciedlenie w wynikach badań infolinii bankowych przeprowadzonych przez Dive Polska, które uplasowały Bank na 1. i 2. miejscu wśród 23 ocenianych instytucji finansowych w dwóch kolejnych edycjach badania Mystery Caller i Mystery Mailing.



## Bankowość internetowa

W lutym 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. oddał do dyspozycji klientów nową wersję serwisu BZWBK24 internet, do której wprowadzono zmiany optymalizacyjne oraz funkcjonalność tworzenia czeków BLIK (tj. kodów umożliwiających realizację płatności lub wypłatę z bankomatu w trybie offline).

W kolejnych miesiącach usługa Doradca online (kontakt z konsultantem poprzez czat tekstowy, połączenie audio lub wideo) – dostępna w BZWBK24 internet i BZWBK24 mobile – została rozszerzona o obsługę klientów niesłyszących w polskim języku migowym. Opcja ta jest również wykorzystywana przez doradców z sieci oddziałowej, którym zapewnia sprawne „tłumaczenie” w obsłudze klienta niesłyszącego w ramach stref tabletowych i aplikacji BZWBK24 mobile.

Bank w istotnym stopniu uprościł proces składania wniosku o otwarcie konta osobistego przez internet z wykorzystaniem skróconego formularza oraz nowej ścieżki zawarcia umowy, jaką jest tzw. konto na przelew (przelew autoryzacyjny na symboliczną kwotę z innego banku). Sposób ten jest wygodną alternatywą dla procesu zawarcia umowy za pośrednictwem kuriera.

Klientom umożliwiono dokonywanie przelewów natychmiastowych BlueCash, uproszczono usługi Przelew24 i formularz wniosku o produkty kredytowe oraz udostępniono nową stronę ułatwiającą użytkownikom serwisu zarządzanie finansami. Wdrożono ponadto szereg innych zmian wizualnych i funkcjonalnych, które wpływają na ergonomię użytkownika i przydatność serwisu.

W 2015 r. trwały intensywne prace nad rozwojem platformy iBiznes24, aby zgodnie z przyjętą strategią przekształcić ją w najlepszą aplikację dla klientów korporacyjnych na rynku bankowym. Wdrożono szereg projektów doskonalących ergonomię systemu, rozwijających moduł Trade Finance i walutowy e-FX oraz przyspieszających obsługę operacji. W pilotażu znajduje się obecnie aplikacja mobilna iBiznes24 mobile, która umożliwi klientom korporacyjnym dostęp do rachunku z urządzeń mobilnych.

## Bankowość mobilna

W dniu 9 lutego 2015 r. – wraz z kolejną wersją BZWBK24 internet – wdrożona została nowa wersja aplikacji BZWBK24 mobile na smartfony z szeregiem nowych usprawnień. Najważniejszą zmianą jest dostęp do systemu płatności mobilnych BLIK umożliwiający realizację płatności w sklepach i punktach usługowych, wypłat w bankomatach oraz płatności w internecie za pomocą kodu BLIK (jednorazowy kod ważny 120 sekund) lub czeku BLIK (jednorazowy kod ważny do 72 godzin, wymagający potwierdzenia hasłem).

Do dyspozycji klientów oddano także „Szybki podgląd” czyli możliwość sprawdzenia dostępnych środków i ostatniej transakcji przed zalogowaniem. Opcja dostępna jest także w BZWBK24 mobile na tablety (z systemem Android i iOS).

W następnych miesiącach udostępniono uproszczony proces składania wniosku o otwarcie konta osobistego oraz usprawniono usługę Zakupy mobilne i rozszerzono sieć miast, w których możliwy jest mobilny zakup biletów komunikacji miejskiej oraz dokonywanie opłat parkingowych. Dodano także opcję wykonywania przelewów walutowych pomiędzy własnymi rachunkami i możliwość realizacji przelewów BlueCash oraz udostępniono potwierdzenia przelewu w postaci dokumentu pdf.

O jakości stale doskonalonej aplikacji BZWBK24 mobile Banku Zachodniego WBK S.A. świadczą liczne nagrody, w tym 1. miejsce i tytuł „najlepszej bankowości mobilnej” spośród 20 ocenianych aplikacji w rankingu portalu internetowego Money.pl. Bank zajął czołowe pozycje w konkursie Global Finance „2015 World's Best Digital Banks Awards in Central & Eastern Europe” dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej (sierpień 2015 r.), w tym 1. miejsce dla aplikacji BZWBK24 mobile w kategorii „Best in Mobile Banking” oraz „Best in Mobile Banking App.” oraz 1. miejsce w Polsce dla Banku w kategorii „The 2015 World's Best Consumer Digital Banks in Central & Eastern Europe”. Serwis zdobył też 1. miejsce w rankingu „Przyjazny Bank Newsweeka” (październik 2015 r.) oraz tytuł „Najlepszej aplikacji mobilnej” w konkursie Emerging Payments Awards (październik 2015 r.).

### 3. Rozwój IT

#### Rozwój systemów IT

##### Priorytety strategiczne

Priorytetem Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w obszarze IT jest wspomaganie wysokiej efektywności działań biznesowych z zastosowaniem przodujących rozwiązań informatycznych zgodnie z systemem wartości Grupy ujętym w hasło „Przyjazny, rzetelny, dla Ciebie”. Szczegółowe cele obejmują: harmonijny rozwój architektury informatycznej i biznesowej Banku, dalszy rozwój bankowości mobilnej, bezpieczeństwo informatyczne, wdrażanie tzw. zwinnych metodyk rozwoju systemów (skręcanie czasu dostarczania zmian biznesowych oraz optymalizacja procesów wsparcia systemów informatycznych), a także utrzymanie i doskonalenie poziomu usług informatycznych. W centrum zainteresowań pozostają także działania dostosowujące Grupę do wymogów regulacyjnych, inicjatywy biznesowe z zakresu relacji z klientami i zarządzania ryzykiem oraz bieżące potrzeby biznesowe.

##### Realizacja działań wynikających z potrzeb biznesu

Zakończenie w 2014 r. integracji systemów informatycznych Banku Zachodniego WBK S.A. i dawnego Kredyt Banku S.A. umożliwiło pełną koncentrację na działaniach rozwojowych, wynikających z potrzeb biznesowych i uwarunkowań zewnętrznych. W 2015 r. trwały intensywne prace nad nowymi rozwiązaniami do obsługi relacji z klientami oraz wielostronnej oceny ryzyka w ramach projektu realizowanego w skali całej Grupy Santander. Systematycznie poszerzano zakres danych objętych działaniami analitycznymi przy pomocy nowych narzędzi informatycznych. Prowadzono też planową rozbudowę i modernizację infrastruktury informatycznej oraz związanego z nią oprogramowania.

Duży nacisk położono na zagadnienie rosnącego zagrożenia cyberprzestępczością, uruchamiając szeroki program działań organizacyjnych i wdrożeniowych umożliwiających reagowanie na potencjalne incydenty oraz zapobieganie i minimalizację ich skutków. Znaczne siły i środki przeznaczano również na utrzymywanie właściwego, bieżącego poziomu bezpieczeństwa informatycznego oraz zapewnienie jakości i ciągłości działania całego środowiska informatycznego Banku na założonym poziomie. W trakcie tych działań pozytywnie zweryfikowano zarówno koncepcję rozwoju i kształtowania architektury informatycznej Banku, jak i przyjęte przez służby informatyczne procesy zarządcze, kontrolne i operacyjne.

Istotnym przedsięwzięciem, które rozpoczęło się pod koniec 2014 r. i trwało przez cały następny rok, było włączenie Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. w struktury Banku. Na płaszczyźnie informatycznej integracja podmiotów wymagała uwzględnienia odrębności działalności maklerskiej, ale również umożliwiła ujednoczenie rozdzielnych dotąd repozytoriów klientów oraz poszerzenie sieci i kanałów sprzedaży dla klientów Biura Maklerskiego.

Bank z powodzeniem kontynuował program rozwoju bankowości mobilnej. Był jednym z inicjatorów i aktywnym uczestnikiem przedsięwzięcia Polski Standard Płatności (PSP), tj. porozumienia polskich banków, które wdrożyło na początku 2015 r. system płatności mobilnych BLIK. System ten, działając niezależnie od międzynarodowych organizacji płatniczych, pozwala na dokonywanie płatności oraz pobieranie gotówki z bankomatów przy pomocy telefonu z odpowiednią aplikacją. Wdrożono ponadto płatności mobilne w technologii Host Card Emulation (HCE).

W 2015 r. strategiczny Program „Bank Nowej Generacji” został poszerzony o ideę Simple Bank, tj. projekt prowadzony w ramach ogólnosiłatowej inicjatywy grupowej, obejmujący m.in. takie inicjatywy jak: wielokanałowość usług, bank bez papieru, promowanie operacji bezgotówkowych, elementy identyfikacji biometrycznej klientów oraz upraszczanie procesów i produktów. Pod koniec roku projekt znajdował się w zaawansowanej fazie realizacji.

##### Realizacja działań uwarunkowanych przez regulacje zewnętrzne

W 2015 r. znaczna część realizowanych w Banku Zachodnim WBK S.A. projektów informatycznych zdeterminowana została przez przepisy prawne i regulacje nałożone przez regulatorów rynku. Pociągnęły one za sobą liczne zmiany w architekturze i działaniu systemów informatycznych oraz zarządzaniu bazami danych:

- Zgodnie z oczekiwaniem KNF do końca marca 2015 r. wdrożone zostały postanowienia Rekomendacji U, której celem jest stosowanie dobrych praktyk w zakresie bancassurance.
- Zakończono wdrażanie zmian wynikających z wymogów KNF zawartych w Rekomendacji D odnoszącej się do stosowania w bankach rozwiązań informatycznych.
- Zbudowano bazę danych o nieruchomościach, stanowiących zabezpieczenie ekspozycji kredytowych zgodnie z wymogami Rekomendacji J regulującej zasady gromadzenia i przetwarzania tego typu danych.

- Kontynuowano przygotowania do wdrożenia postanowień europejskiej dyrektywy Markets in Financial Instruments Directive (MiFID), której celem jest uporządkowanie rynków inwestycyjnych i ochrona interesów ich uczestników.
- Spełniono dodatkowe wymagania regulatora w związku z raportowaniem transakcji (tzw. Level 2 Reporting) w ramach Programu EMIR (European Market Infrastructure Regulation) w sprawie instrumentów pochodnych będących przedmiotem obrotu poza rynkiem regulowanym, kontrahentów centralnych i repozytoriów transakcji.
- Wdrożono amerykańską regulację federalną Volcker Rule, nakładającą na instytucje finansowe prowadzące transakcje z podmiotami amerykańskimi oraz ich spółki powiązane ograniczenia w zakresie podejmowania inwestycji mających charakter spekulacyjny i niekorzystnych dla klientów.
- Przygotowano organizację do realizacji procesów identyfikacyjnych i raportowych zgodnie z wymogami ustawy FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act), które staną się obowiązujące wraz z implementacją do prawa polskiego stosownych aktów wykonawczych.
- Podjęto prace nad projektem monitorowania i raportowania ryzyka płynności, wynikającym z postanowień Rozporządzenia CRR w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, które zobowiązuje Banki do prowadzenia wielowymiarowej analizy stabilności bazy depozytowej w trybie dziennym.

## 4. Nakłady inwestycyjne

Nakłady inwestycyjne Banku Zachodniego WBK S.A. na realizację przedsięwzięć inwestycyjnych wyniosły 306,1 mln zł wobec 275,8 mln zł w 2014 r. Największe wydatki poniesiono na projekty związane z rozwojem systemów IT i ich zarządzaniem, na wyposażenie w sprzęt IT, rozwój Bankowości Oddziałowej oraz bankowości internetowej i mobilnej, a także na dwufunkcyjne urządzenia bankomatowo-wpłatomatowe.

W 2015 r. rozbudowywano infrastrukturę IT Banku Zachodniego WBK S.A., m.in. zwiększono wydajność i pojemność systemów centralnych, rozszerzono zasoby sprzętowe (serwery, macierze dyskowe), podwyższając ich niezawodność i skalowalność pod przyszłe projekty. Wzmocniono również niezbędne zasoby licencyjne.

W ramach rozwoju wielokanałowego modelu obsługi, kontynuowano intensywny rozwój bankowości mobilnej i internetowej, wprowadzając nowe funkcjonalności i udogodnienia ergonomiczne w aplikacji BZWBK24 mobile, BZWBK24 dla klientów indywidualnych i firmowych oraz iBiznes24 dla klientów korporacyjnych. Szczegółowe zmiany do ww. serwisów opisane zostały w niniejszym rozdziale w sekcji „Rozwój wybranych kanałów dystrybucji” oraz w sekcji „Bankowość Biznesowa i Korporacyjna”, rozdz. VI „Rozwój działalności biznesowej”.

Wprowadzenie do eksploatacji nowych urządzeń dwufunkcyjnych oraz uruchomienie przy wielu oddziałach stref samoobsługowych dla klientów zwiększyło komfort korzystania z udostępnionej infrastruktury i usprawniło pracę w oddziałach. Kontynuowano ponadto wymianę urządzeń oraz modernizację oprogramowania sieci bankomatów.

W 2015 r. rozpoczęto prace nad nowym systemem front-endowym dla sieci oddziałów banku oraz Centrum Bankowości Telefonicznej, który jeszcze bardziej uprości procesy obsługi klienta i zwiększy ich jakość.

Dążąc do utrzymania wysokiego standardu obsługi, Bank realizował działania modernizacyjne w sieci oddziałów, instalując lub wymieniając infrastrukturę oddziałową w zakresie systemów bezpieczeństwa, klimatyzacji i sprzętu IT.

Uruchomiono projekt stref VIP mający na celu wydzielenie odpowiednio zaaranżowanych i wyposażonych powierzchni w oddziałach dla klientów zamożnych. Duże kilkustanowiskowe strefy VIP powstały w Warszawie, Poznaniu oraz Wrocławiu. Przygotowano też analogiczną aranżację dla kilku jednostanowiskowych biur. Wdrożenia w kolejnych lokalizacjach prowadzone będą w kolejnych latach.

W ramach rozpoczętego w 2015 r. Programu ARM (Advanced Risk Management/Zaawansowanego Zarządzania Ryzykiem) Bank wdrożył m.in. procesy ułatwiające zarządzanie danymi i informacją oraz raportowanie ryzyka zgodnie z wytycznymi Komitetu Bazylejskiego. Prace równoległego Programu iRisk umożliwiły przygotowanie szeregu rozwiązań IT usprawniających przepływ informacji oraz przyspieszających i automatyzujących procesy obsługi produktów kredytowych. Bardziej szczegółowy opis obu programów zawarto w części „Realizacja Programu Bank Nowej Generacji” rozdz. IV „Strategia rozwoju”.

W 2015 r. przeprowadzonych zostało szereg projektów obligatoryjnych związanych ze zmianami lub wprowadzeniem nowych regulacji prawnych (przykłady w sekcji „Rozwój IT” w ramach niniejszego rozdziału).

## VIII. Sytuacja finansowa

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

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

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych pozycjach rachunku zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r. w porównaniu z rokiem poprzednim.

| mln zł  |                    |                    |               |
|---|--------------------|--------------------|---------------|
| Skrócony rachunek zysków i strat<br>(ujęcie analityczne)            | 2015 <sup>1)</sup> | 2014 <sup>2)</sup> | Zmiana r/r    |
| <b>Dochody ogółem</b>   | <b>5 725,7</b>     | <b>5 788,0</b>     | <b>-1,1%</b>  |
| - Wynik z tytułu odsetek  | 3 134,9            | 3 314,6            | -5,4%         |
| - Wynik z tytułu prowizji   | 1 613,2            | 1 622,3            | -0,6%         |
| - Pozostałe przychody   | 977,6              | 851,1              | 14,9%         |
| <b>Koszty ogółem</b>  | <b>(2 881,3)</b>   | <b>(2 578,4)</b>   | <b>11,7%</b>  |
| - Koszty pracownicze i koszty działania                             | (2 589,1)          | (2 331,4)          | 11,1%         |
| - Amortyzacja   | (206,1)            | (192,6)            | 7,0%          |
| - Pozostałe koszty operacyjne                                       | (86,1)             | (54,4)             | 58,3%         |
| <b>Odpisy netto z tytułu utraty wartości należności kredytowych</b> | <b>(667,9)</b>     | <b>(731,2)</b>     | <b>-8,7%</b>  |
| <b>Zysk przed opodatkowaniem</b>                                    | <b>2 176,5</b>     | <b>2 478,4</b>     | <b>-12,2%</b> |
| Obciążenie z tytułu podatku dochodowego                             | (420,3)            | (483,8)            | -13,1%        |
| <b>Zysk za okres</b>  | <b>1 756,2</b>     | <b>1 994,6</b>     | <b>-12,0%</b> |

1) Pozostałe przychody i zysk przed opodatkowaniem za 2015 r. zawiera jednorazowy zysk na udziałach w podmiotach powiązanych w wysokości 234,4 mln zł z częściowego zbycia udziałów w spółkach BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. i BZ WBK-Aviva TUO S.A. z dniem 27 lutego 2015 r. Koszty ogółem za 2015 r. zawierają opłaty z FOŚG w wysokości 170,5 mln zł na wypłaty środków gwarantowanych dla deponentów banku spółdzielczego w związku z jego upadłością.

2) Pozostałe przychody i zysk przed opodatkowaniem za 2014 r. zawiera przychód z dywidendy od SCB S.A. w wys. 229,5 mln zł.

W 2015 r. Banku Zachodni WBK S.A. wypracował zysk przed opodatkowaniem w wysokości 2 176,5 mln zł, tj. niższy o 12,2% r/r. Po wyeliminowaniu jednorazowych zysków z częściowego zbycia udziałów w spółkach BZ WBK-Aviva oraz obowiązkowej wpłaty przekazanej BFG z funduszu ochrony środków gwarantowanych (FOŚG), zysk przed opodatkowaniem zmniejszył się o 14,8% r/r.

#### Główne czynniki kształtujące zysk Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r.

- **Zysk z częściowego zbycia i utraty kontroli nad BZ WBK-Aviva TUO i BZ WBK-Aviva TUnŻ**
  - ✓ Częściowe zbycie udziałów w towarzystwach ubezpieczeniowych BZ WBK-Aviva TUO S.A. oraz BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. przyniosło Bankowi łączny zysk w wysokości 234,4 mln zł. Wpływ tej operacji na tempo zmiany dochodów i zysku Banku w skali roku został zneutralizowany przez efekt bazy związany z przychodem z tytułu dywidendy z SCB S.A. rozpoznany w 2014 r. w wys. 229,5 mln zł.

### • Spadek wyniku odsetkowego netto

- ✓ Niższy w skali roku wynik z tytułu odsetek (-179,7 mln zł) przy spadku marży odsetkowej netto (z 3,32% w 2014 r. do 2,96% w 2015 r. wg annualizacji w ujęciu narastającym) odzwierciedla spadek wyniku z tytułu odsetek pod wpływem presji stóp procentowych przy jednoczesnym wzroście aktywów przychodowych, generowanym przez portfel należności kredytowych klientów indywidualnych i gospodarczych.

### • Spadek wyniku z tytułu prowizji

- ✓ Spadek wyniku z tytułu prowizji (-9,1 mln zł) jest wypadkową takich czynników jak: rozwój sytuacji gospodarczej, dynamika rynków finansowych w Polsce, zmiany w środowisku regulacyjnym i wymogi konkurencji. Obserwowane w 2015 r. przyrosty dochodów prowizyjnych z tytułu ubezpieczeń, działalności maklerskiej, obsługi rachunków i obrotu pieniężnego oraz dystrybucji i zarządzania aktywami zostały zniwelowane przez spadki powstałe w ramach linii biznesowej „e-Biznes i płatności”, działalności kredytowej oraz w procesie wymiany walut.

### • Wzrost pozostałych przychodów

- ✓ Wzrost pozostałych przychodów Banku w wysokości 121,6 mln zł (pomijając jednorazowy zysk z transakcji częściowego zbycia udziałów w spółkach BZ WBK-Aviva oraz dywidendę z SCB S.A.) powstał pod wpływem wyższych przychodów z portfela handlowego i pozostałych instrumentów finansowych (odpowiednio o 99,9 mln zł i 42,2 mln zł w skali roku), zrealizowanych w procesie zarządzania strukturą aktywów finansowych Banku zgodnie z przyjętymi celami strategicznymi i z uwzględnieniem zmieniających się warunków na rynku obligacji, IRS i walutowym.

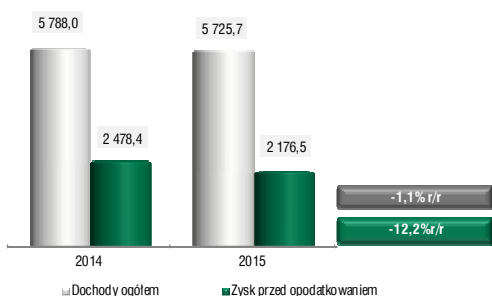
### • Niższy poziom odpisów

- ✓ Niższy w skali roku poziom odpisów z tytułu utraty wartości należności kredytowych (-63,3 mln zł) przy wzroście portfela kredytowego brutto o 8,3% r/r i poprawie wskaźników jego jakości odzwierciedla proaktywną politykę zarządzania ryzykiem kredytowym Banku, w tym stale doskonalone narzędzia w kredytowych procesach decyzyjnych, ścisły monitoring portfeli należności oraz wsparcie otoczenia gospodarczego.

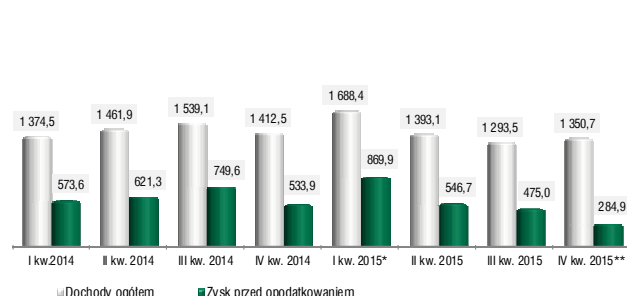
### • Efektywność kosztowa

- ✓ Bank Zachodni WBK S.A. efektywnie zarządzał kosztami w rygorystycznych ramach budżetowych. Po wyłączeniu kosztów integracji, opłaty dokonanej z FOŚG na pokrycie wypłat środków gwarantowanych dla deponentów innego banku, porównywalna baza całkowitych kosztów Banku Zachodniego WBK S.A. zwiększyła się o 10,3% r/r, głównie za sprawą powtarzalnych obciążeń regulacyjnych.

Dochody ogółem i zysk przed opodatkowaniem w 2014 r. i 2015 r. (w mln zł)



Dochody ogółem i zysk przed opodatkowaniem w poszczególnych kwartałach 2014 r. i 2015 r. (mln zł)

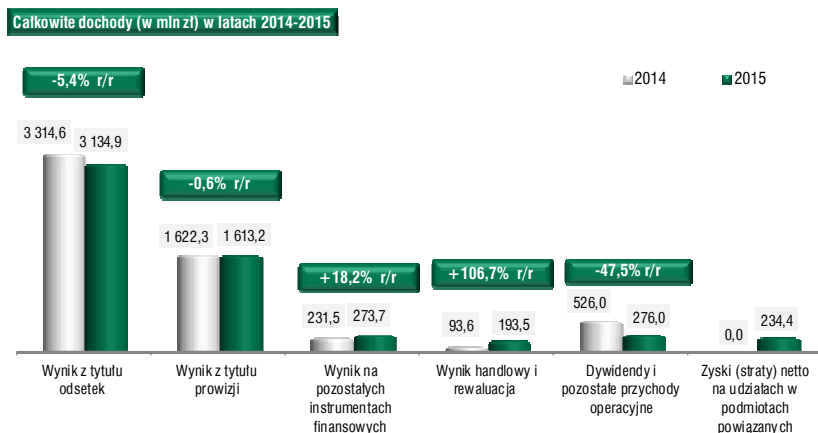


\* W wyniku częściowego zbycia udziałów w spółkach BZ WBK-Aviva TuŃż S.A. i BZ WBK-Aviva TUO S.A. Bank wykazał jednorazowy zysk na udziałach w podmiotach powiązanych w wysokości 234,4 mln zł.

\*\* Na mocy Uchwały Zarządu BFG z dnia 26.11.2015 r., BZ WBK S.A. został zobowiązany do wniesienia opłaty z FOŚG w wys. 170,5 mln zł na pokrycie wypłat środków gwarantowanych dla deponentów innego banku w związku z jego upadłością.

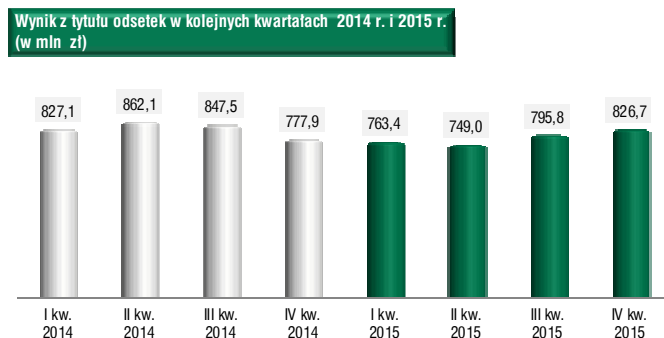
## Dochody ogółem

W 2015 r. dochody ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 5 725,7 mln zł i zmniejszyły się o 1,1% r/r.



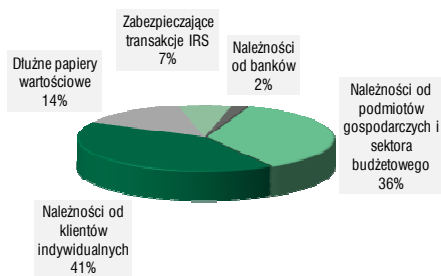
### Wynik z tytułu odsetek

W 2015 r. wynik z tytułu odsetek osiągnął wartość 3 134,9 mln zł i zmniejszył się o 5,4% r/r.

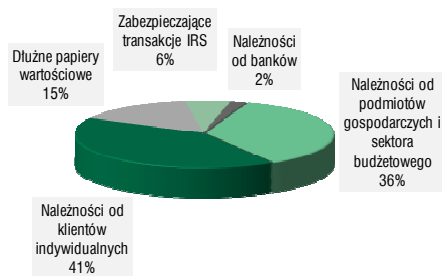


Niższy w skali roku wynik z tytułu odsetek powstał w otoczeniu malejących stóp procentowych przy szybszym tempie spadku kosztów odsetkowych w porównaniu z przychodami. Zarówno przychody, jak i koszty odsetkowe znajdowały się pod presją portfeli biznesowych reprezentujących wszystkie segmenty rynku (detaliczny, korporacyjny i publiczny).

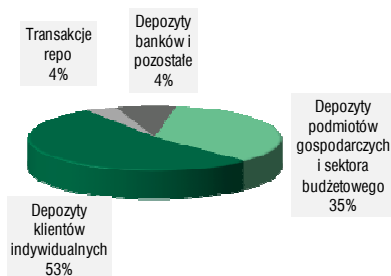
**Struktura przychodów odsetkowych w 2015 r.**



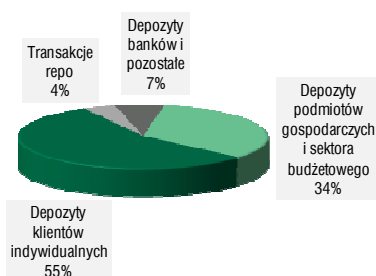
**Struktura przychodów odsetkowych w 2014 r.**



Struktura kosztów odsetkowych w 2015 r.

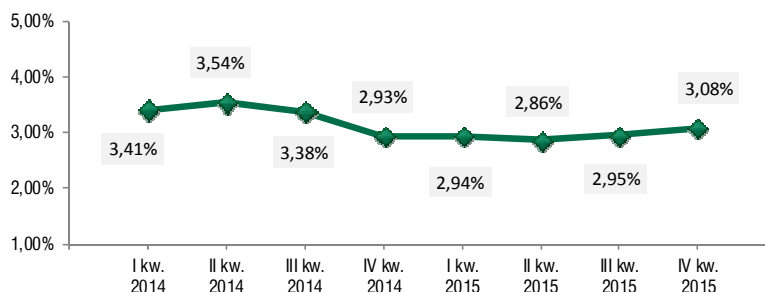


Struktura kosztów odsetkowych w 2014 r.



W 2015 r. należności od klientów przyniosły średnioroczny przychód z tytułu odsetek nominalnych na poziomie 4,0% wobec 5,0% w 2014 r. Zobowiązania wobec klientów obciążone były średniorocznym nominalnym kosztem odsetkowym w wysokości 1,1% wobec 1,7% rok wcześniej.

Marża odsetkowa netto w kolejnych kwartałach I lat 2014-2015 (zawiera punkty swapowe\*)



\* W kalkulacji skorygowanej marży odsetkowej netto Bank Zachodni WBK S.A. uwzględniła alokację punktów swapowych generowanych przez instrumenty pochodne wykorzystywane w procesie zarządzania płynnością. Nie uwzględniła natomiast (od I kw. 2014 r.) przychodów odsetkowych z handlowego portfela dłużnych papierów wartościowych.

W 2015 r. kwartalna marża odsetkowa netto utrzymywała się na relatywnie stabilnym poziomie, oscylując wokół 2,9%-3,0%. Wypracowano ją w otoczeniu rekordowo niskich stóp procentowych po kolejnej obniżce z marca 2015 r. (o 50 p.b.) w wyniku proaktywnych działań Banku w zakresie akwizycji, promocji oraz zarządzania parametrami oferty produktowej z uwzględnieniem warunków rynkowych, oczekiwań klientów oraz celów własnych Banku w zakresie zarządzania płynnością, kapitałami i strukturą bilansu. Stabilizacja marży odsetkowej netto z lekką tendencją wzrostową w 2. połowie roku to przede wszystkim efekt korzystnego rozwoju wolumenów biznesowych, a zwłaszcza dalszej rozbudowy portfeli kredytowych z jednoczesnym wzrostem sald niskokosztowych środków bieżących i oszczędnościowych.

W porównaniu z rokiem poprzednim marża wyraźnie się obniżyła, odzwierciedlając rozwój rynkowych stóp procentowych i ich negatywny wpływ na przychody odsetkowe z portfeli należności kredytowych, a także działania Banku zmierzające do zwiększenia dywersyfikacji źródeł finansowania oraz zbudowania stabilnej bazy depozytowej w oparciu o siłę relacji z klientami.



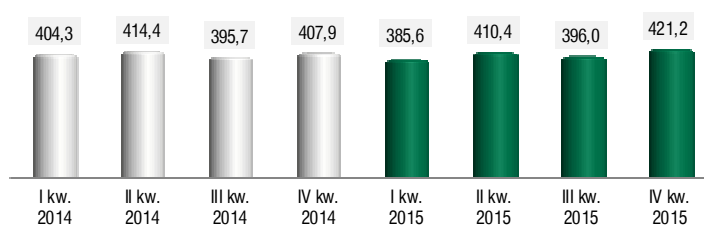
## Wynik z tytułu prowizji

mln zł

| Wynik z tytułu prowizji                           | 2015           | 2014           | Zmiana r/r   |
|---|----------------|----------------|--------------|
| E-Biznes i płatności <sup>1)</sup>                | 368,4          | 436,9          | -15,7%       |
| Obsługa rachunków i obrót pieniężny <sup>2)</sup> | 329,2          | 311,6          | 5,6%         |
| Prowizje walutowe                                 | 312,9          | 332,6          | -5,9%        |
| Prowizje kredytowe <sup>3)</sup>                  | 199,7          | 227,8          | -12,3%       |
| Dystrybucja funduszy i zarządzanie aktywami       | 138,7          | 120,6          | 15,0%        |
| Prowizje ubezpieczeniowe                          | 114,2          | 90,3           | 26,5%        |
| Karty kredytowe                                   | 61,8           | 74,0           | -16,5%       |
| Prowizje maklerskie                               | 59,8           | 12,1           | 394,2%       |
| Pozostałe prowizje <sup>4)</sup>                  | 28,5           | 16,4           | 73,8%        |
| <b>Razem</b>                                      | <b>1 613,2</b> | <b>1 622,3</b> | <b>-0,6%</b> |

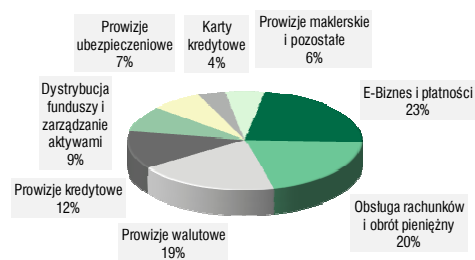
- 1) Prowizje dot. płatności (zagranicznych, masowych, transferów Western Union, trade finance), kart debetowych, obsługi instytucji zewnętrznych oraz innych usług elektronicznych i telekomunikacyjnych.
- 2) Przychody prowizyjne z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego zostały pomniejszone o analogiczne koszty, które w Nocie 6 "Wynik z tytułu prowizji" zawarte są w pozycji "pozostałe".
- 3) Dochody prowizyjne z działalności kredytowej, faktoringowej i leasingowej, które nie podlegają amortyzacji do dochodu odsetkowego. Linia obejmuje m.in. koszty pośrednictwa kredytowego.
- 4) Prowizje z tytułu gwarancji i poręczeń, organizowania emisji i pozostałe.

## Wynik z tytułu prowizji w kolejnych kwartałach 2014 r. i 2015 r. (w mln zł)

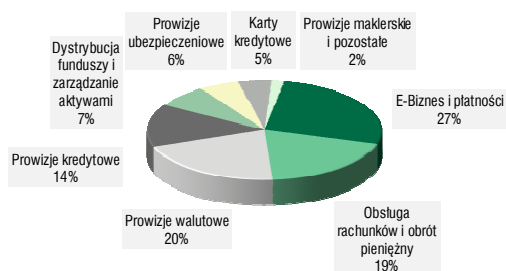


W 2015 r. wynik z tytułu prowizji wyniósł 1 613,3 mln zł i był niższy od poziomu z poprzedniego roku o 0,5% r/r.

## Struktura wyniku z tytułu prowizji w 2015 r.



## Struktura wyniku z tytułu prowizji w 2014 r.



W 2015 r. odnotowano wysoki wzrost prowizji maklerskich (+394,2% r/r), który jest konsekwencją inkorporacji działalności brokerskiej Domu Maklerskiego BZ WBK S.A. z dniem 31 października 2014 r., która w 2015 r. wygenerowała dochód w wysokości 59,8 mln zł wobec 12,1 mln zł w 2014 r.

Istotny wzrost (+26,5% r/r) dochodów prowizyjnych netto z tytułu ubezpieczeń (niestanowiących integralnej części efektywnej stopy procentowej i niepodlegających rozliczeniu w czasie) powstał za sprawą sprzedaży ubezpieczeń kredytobiorców (kredytów gotówkowych i firmowych) oraz ubezpieczeń niepowiązanych z produktami bankowymi.

Wyższe dochody prowizyjne za dystrybucję i zarządzanie aktywami (+15,0% r/r) są konsekwencją wysokiego udziału sieci Banku Zachodniego WBK S.A. w sprzedaży aktywów netto funduszy zarządzanych przez BZ WBK TFI S.A., zakończeniem promocji cenowych niektórych subfunduszy oraz zmianą schematu opłat.

Wynik prowizyjny z tytułu obsługi rachunków i obrotu pieniężnego zwiększył się o 5,6% r/r m.in. w efekcie aktualizacji wybranych stawek w taryfie prowizji i opłat Banku oraz rosnącej transakcyjności klientów.

Ustawowe obniżenie stawek opłat interchange (od 1 lipca 2014 r. i 29 stycznia 2015 r.) oraz przegląd wybranych prowizji i opłat Banku w obsłudze kart kredytowych przyczyniły się do spadku w wysokości 16,5% w dochodach prowizyjnych netto z tytułu kart kredytowych. W okresie objętym raportem obserwowano systematyczny wzrost biznesu, w tym ilości ważnych kart kredytowych i generowanych z ich udziałem obrotów bezgotówkowych.

Pomimo znacznego wzrostu transakcyjności kart debetowych, obniżenie stawki opłaty interchange spowodowało istotny spadek dochodów prowizyjnych z obsługi tych instrumentów, przyczyniając się do redukcji dochodów prowizyjnych zagregowanych w linii „eBiznes i płatności” o 15,7% w skali roku.

Niższy poziom dochodów z prowizji kredytowych (-12,3% r/r) to efekt rewizji wybranych prowizji i opłat w obsłudze kredytów oraz rosnących kosztów sprzedaży z udziałem sieci pośredników kredytowych.

Pomimo wzrostu obrotów Banku z tytułu transakcji walutowych, spadek marż obniżył dochody z prowizji walutowych o 5,9% r/r.

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

W lutym 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. przeprowadził częściową sprzedaż pakietu akcji w spółkach BZ WBK-Aviva TUO S.A. i BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. (17% udziału w każdej) w ilości powodującej utratę kontroli na rzecz Aviva Ltd. i przeklasyfikowanie spółek z zależnych na stowarzyszone. W efekcie tej transakcji powstał zysk na udziałach w podmiotach powiązanych w kwocie 234,4 mln zł.

### **Wynik na instrumentach finansowych**

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

W 2015 r. wynik na pozostałych instrumentach finansowych wyniósł 273,7 mln zł i zwiększył się w skali roku o 42,2 mln zł.

Ujęty w tej kwocie zysk na sprzedaży obligacji skarbowych osiągnął wartość 276,4 mln zł, co oznacza wzrost o 25,4% r/r. Proces zarządzania terminami zapadalności dłużnych papierów wartościowych z portfela dostępnego do sprzedaży był na bieżąco dostosowywany do warunków rynkowych i uwzględniał przyjęte przez Bank cele w zakresie zarządzania ryzykiem i płynnością. Decyzje podejmowane w zakresie struktury portfela i bilansu uwzględniały przewidywania dot. dalszego rozwoju cyklu zmian stóp procentowych oraz wahań krzywych rentowności pod wpływem czynników geopolitycznych i decyzji banków centralnych.

Wynik na sprzedaży spółek z portfela inwestycji kapitałowych wyniósł 2,2 mln zł w 2015 r. wobec 16,8 mln zł w okresie porównywalnym, gdy przeprowadzono stosunkowo dużą transakcję zbycia akcji na kwotę 14,1 mln zł.

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

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. wygenerował dodatni wynik handlowy na poziomie 193,5 mln zł, tj. o 99,9 mln zł więcej niż w poprzednim roku.

Na rynku pochodnych instrumentów finansowych oraz walutowych operacji międzybankowych Bank wypracował zysk w wysokości 204,7 mln zł wobec 28,8 mln zł w poprzednim roku. Rezultat ten osiągnięto dzięki wysokim wolumenom biznesowym w warunkach relatywnie dużej zmienności rynku stopy procentowej i walutowego. Ww. wynik obejmuje dochód o charakterze odsetkowym z transakcji CIRS/IRS nieobjętych rachunkowością zabezpieczeń w wysokości 17,6 mln zł w 2015 r. wobec 21,5 mln zł w 2014 r. Nie zawiera natomiast dochodu odsetkowego z transakcji CIRS i IRS desygnowanych jako instrumenty zabezpieczające w rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych (255,4 mln zł w 2015 r. wobec 231,8 mln zł w 2014 r.), które ujmowane są w nocie 5 „Wynik z tytułu odsetek” w linii „przychody odsetkowe od IRS zabezpieczających”. W okresie objętym raportem wynik na pochodnych instrumentach finansowych oraz walutowych operacjach międzybankowych został dodatkowo zwiększony poprzez odwrócenie korekty wyceny dnia pierwszego opcji kapitałowych call (23,4 mln zł) wynikające z rozliczenia transakcji sprzedaży akcji w spółkach BZ WBK-Aviva TUnŻ S.A. oraz BZ WBK Aviva TUO S.A. na rzecz Aviva Ltd.

Pozostałe handlowe dochody walutowe wyniosły 15,6 mln zł i były niższe o 42,8 mln zł w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku.

Do końca grudnia 2015 r. operacje dłużnymi i kapitałowymi papierami wartościowymi przyniosły łączną stratę w wysokości 26,8 mln zł wobec zysku 6,4 mln zł w okresie porównywalnym.

## Dywidendy

Przychody z tytułu dywidend z portfela inwestycji kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 156,4 mln zł i były niższe o 261,5 mln zł w stosunku rocznym w związku z rozpoznaniem w 2014 r. przychodu z tytułu dywidendy z SCB S.A. w wysokości 229,5 mln zł.

## Pozostałe przychody

### Pozostałe przychody operacyjne

W 2015 r. pozostałe przychody operacyjne zwiększyły się o 10,7% do 119,6 mln zł głównie dzięki zwrotom z tytułu opłat BFG oraz dochodom ze sprzedaży nieruchomości Banku Zachodniego WBK S.A.

## Odpisy z tytułu utraty wartości

| mln zł   |                |                |              |
|--|----------------|----------------|--------------|
| Odpisy z tytułu utraty wartości należności kredytowych                 | 2015           | 2014           | Zmiana r/r   |
| Odpis na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe) | (694,4)        | (873,3)        | -20,5%       |
| Odpis na poniesione niezidentyfikowane straty (IBNR)                   | 6,1            | 113,3          | -94,6%       |
| Wynik z tytułu należności odzyskanych                                  | 4,4            | 1,0            | 340,0%       |
| Odpis na kredytowe zobowiązania pozabilansowe                          | 16,0           | 27,8           | -42,4%       |
| <b>Razem</b>   | <b>(667,9)</b> | <b>(731,2)</b> | <b>-8,7%</b> |

W 2015 r. obciążenie rachunku zysków i strat Banku Zachodniego WBK S.A. z tytułu odpisów związanych z utratą wartości należności kredytowych wyniosło 667,9 mln zł i zmniejszyło się o 8,7% r/r.

Odpisy na poniesione zidentyfikowane straty (indywidualne i portfelowe) w 2015 r. wyniosły 694,4 mln zł i zmniejszyły się o 20,5% r/r w wyniku spadku wartości odpisów z tytułu należności od podmiotów gospodarczych podlegających ocenie indywidualnej i portfelowej.

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. sprzedał kapitał kredytowy z niepracującego portfela wymagalnych wierzytelności detalicznych i firmowych o łącznej wartości 582,2 mln zł wobec 698,2 mln zł w okresie porównywalnym. Wpływ tej operacji na wynik finansowy netto dla obu okresów był dodatni i wyniósł odpowiednio 23,6 mln zł i 17,7 mln zł.

Zmiany w wielkości i strukturze odpisów aktualizujących są przejawem ostrożnościowego podejścia Banku Zachodniego WBK S.A. do zarządzania ryzykiem kredytowym.

Na dzień 31 grudnia 2015 r. wskaźnik kredytów niepracujących Banku Zachodniego WBK S.A. wyniósł 6,7% wobec 7,7% na koniec grudnia 2014 r. Wskaźnik kosztu ryzyka wyniósł 0,8% wobec 1% w 2014 r.

## Koszty ogółem

| mln zł   |                  |                  |              |
|--|------------------|------------------|--------------|
| Koszty ogółem  | 2015             | 2014             | Zmiana r/r   |
| Koszty pracownicze i koszty działania, w tym:                              | (2 589,1)        | (2 331,4)        | 11,1%        |
| - Koszty pracownicze   | (1 255,4)        | (1 234,8)        | 1,7%         |
| - Koszty działania   | (1 333,7)        | (1 096,6)        | 21,6%        |
| Amortyzacja  | (206,1)          | (192,6)          | 7,0%         |
| Pozostałe koszty operacyjne  | (86,1)           | (54,4)           | 58,3%        |
| <b>Koszty ogółem</b>   | <b>(2 881,3)</b> | <b>(2 578,4)</b> | <b>11,7%</b> |
| Koszty integracji <sup>1)</sup>  | (61,5)           | (176,5)          | -65,2%       |
| Wpłata obowiązkowa z funduszu ochrony środków gwarantowanych <sup>2)</sup> | (170,5)          | -                | -            |
| <b>Porównywalne koszty ogółem</b>  | <b>(2 649,3)</b> | <b>(2 401,9)</b> | <b>10,3%</b> |

1) Koszty integracji Banku Zachodniego WBK S.A. z dawnym Kredyt Bankiem S.A. składają się z kosztów pracowniczych i działania (26,9 mln zł za 2015 r. wobec 161,5 mln zł za 2014 r.) oraz amortyzacji (34,6 mln zł za 2015 r. wobec 15 mln zł za 2014 r.).

2) Opłaty przekazane przez BZ WBK S.A. z funduszu ochrony środków gwarantowanych w wysokości 170,5 mln zł na pokrycie wypłat środków gwarantowanych dla deponentów Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa z Wołomina w związku z jego upadłością.

W 2015 r. całkowite koszty Banku osiągnęły poziom 2 881,3 mln zł i były wyższe o 11,7% r/r. Po wyłączeniu kosztów integracji (61,5 mln zł w 2015 r. i 176,5 mln zł w 2014 r.) oraz obowiązkowej wpłaty z funduszu ochrony środków gwarantowanych, porównywalne koszty ogółem wzrosły o 10,3% r/r, głównie pod wpływem powtarzalnych opłat należnych regulatorom rynku.

Pomijając wpływ jednorazowych zdarzeń powstałych w 2015 r. (tj. zysk na udziałach w podmiotach powiązanych oraz obowiązkową wpłatę w ramach systemu gwarantowania depozytów), wskaźnik efektywności kosztowej Banku wyniósł 49,4% wobec 44,5% w 2014 r. Po dalszej korekcie o koszty integracji, wskaźnik ten osiągnął wartość 48,2% w porównaniu z 41,5% w poprzednim roku (43,2% wyłączając dodatkowo przychody z tytułu dywidendy z SCB S.A. rozpoznane w okresie bazowym w wys. 229,5 mln zł).

### Koszty pracownicze

Koszty pracownicze Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r. zamknęły się kwotą 1 255,4 mln zł, co oznacza wzrost o 1,7% w skali roku przy spadku zatrudnienia o 472 etatów do poziomu 11 216.

Tempo wzrostu całkowitej bazy kosztów pracowniczych uległo nieznacznemu przyspieszeniu. Skalę wzrostu kluczowych składowych tj. „wynagrodzeń i premii” (+7,3% r/r) oraz „narzutów na wynagrodzenia” (+7,8% r/r) dodatkowo podwyższyła zbiorcza prezentacja kosztów integracji w wydzielonej linii. Koszty te wygasły w 2015 r., natomiast w okresie porównywalnym wyniosły 68,3 mln zł i w większości dotyczyły dwóch ww. kosztów rodzajowych.

Wyższe koszty szkoleń o 31,3% r/r odzwierciedlają nacisk Banku na rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji menedżerskich pracowników, który przekłada się na liczne inicjatywy szkoleniowe i wielokierunkowe programy rozwojowe.

Pomijając koszty integracji, porównywalne koszty pracownicze wzrosły o 7,6% r/r.

### Koszty działania

Koszty działania Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r. zwiększyły się o 21,6% r/r do 1 333,7 mln zł.

Głównym motorem wzrostu kosztów działania były opłaty nałożone przez regulatorów rynku (+265,5% r/r), a zwłaszcza obciążenia wynikające z uczestnictwa Banku Zachodniego WBK S.A. w systemie gwarantowania depozytów (nadzorowanym przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny). W związku ze wzrostem podstawy naliczania opłaty rocznej i ostrożnościowej na rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (ze względu na rozwój biznesu) oraz podwyższenia ich stawek, w rachunku zysków i strat za 2015 r. ujęto z tego tytułu 200,9 mln zł wobec 104,3 mln zł w 2014 r. Bank został także zobowiązany (Uchwałą Zarządu Bankowego Funduszu Gwarancyjnego nr 87/DGD/2015 z dnia 26.11.2015 r.) do wniesienia opłaty z funduszu ochrony środków gwarantowanych w wysokości 170,5 mln zł na pokrycie wypłat środków gwarantowanych dla deponentów Spółdzielczego Banku Rzemiosła i Rolnictwa z Wołomina w związku z jego upadłością. Zapowiedź Banku Gospodarstwa Krajowego w sprawie pobierania składki na rzecz Funduszu Wsparcia Kredytobiorców w trudnej sytuacji finansowej od banków posiadających portfele kredytów mieszkaniowych znalazła odzwierciedlenie w rezerwach na koszty do poniesienia Banku w wys. 25,0 mln zł.

Znaczny wzrost kosztów eksploatacji systemów informatycznych (+14,9% r/r) oraz konsultacji i doradztwa (+58,7% r/r) to efekt wyłączenia z obu linii wygasających stopniowo kosztów integracji z dawnym Kredyt Bankiem S.A., które w okresie bazowym były nadal stosunkowo wysokie.

Wraz z rozwojem skali działalności i szerszym zastosowaniem outsourcingu wybranych procesów zwiększyły się koszty usług obcych (+8,1% r/r), a wyższe koszty ubezpieczeń podwyższyły wartość kosztów z tytułu należnych podatków i opłat (+17,6% r/r).

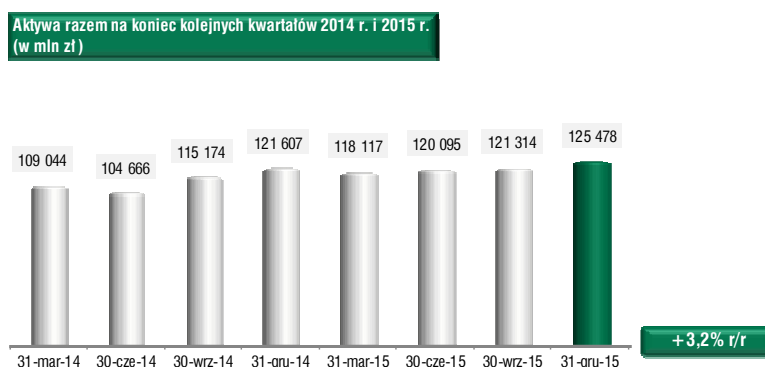
Koszty integracji w 2015 r. wyniosły łącznie we wszystkich kategoriach rodzajowych 27,0 mln zł wobec 93,2 mln zł w 2014 r.

Pomijając koszty integracji oraz wpłaty na rzecz deponentów upadłego banku spółdzielczego, porównywalne koszty działania zwiększyły się o 13,2% w skali roku, głównie pod wpływem wzrostu opłat na rzecz regulatorów rynku.

## 2. Sprawozdanie z sytuacji finansowej

### Aktywa

Według stanu na dzień 31 grudnia 2015 r. aktywa ogółem Banku Zachodniego WBK S.A. wyniosły 125 477,6 mln zł, co oznacza wzrost w skali roku o 3,2%.



Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach aktywów Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. w porównaniu ze stanem sprzed roku.

| Składniki aktywów<br>(ujęcie analityczne)                                      | mln zł           |                              |                  |                              |                   |
|--|------------------|------------------------------|------------------|------------------------------|-------------------|
|  | 31.12.2015<br>1  | Struktura<br>31.12.2015<br>2 | 31.12.2014<br>3  | Struktura<br>31.12.2014<br>4 | Zmiana r/r<br>1/3 |
| Na leżności od klientów <sup>1)</sup>  | 81 142,3         | 64,6%                        | 74 645,9         | 61,4%                        | 8,7%              |
| Inwestycyjne aktywa finansowe  | 22 576,2         | 18,0%                        | 24 465,5         | 20,1%                        | -7,7%             |
| Gotówka i operacje z bankami centralnymi                                       | 6 129,5          | 4,9%                         | 6 567,1          | 5,4%                         | -6,7%             |
| Aktywa finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające | 4 337,5          | 3,5%                         | 5 459,9          | 4,5%                         | -20,6%            |
| Na leżności od banków  | 4 756,5          | 3,8%                         | 3 673,5          | 3,0%                         | 29,5%             |
| Rzeczowy majątek trwały, wartości niematerialne i wartość firmy                | 2 874,4          | 2,3%                         | 2 758,0          | 2,3%                         | 4,2%              |
| Inwestycje w podmioty zależne i stowarzyszone                                  | 2 377,3          | 1,9%                         | 2 387,3          | 2,0%                         | -0,4%             |
| Pozostałe aktywa   | 1 283,9          | 1,0%                         | 1 650,2          | 1,3%                         | -22,2%            |
| <b>Razem</b>   | <b>125 477,6</b> | <b>100,0%</b>                | <b>121 607,4</b> | <b>100,0%</b>                | <b>3,2%</b>       |

1) Linia uwzględnia odpis aktualizacyjny z tytułu utraty wartości.

Zmiany powstałe w sprawozdaniu z sytuacji finansowej Banku Zachodniego WBK S.A. w okresie dwunastu miesięcy 2015 r. odzwierciedlają tendencje rynkowe, strategię w zakresie zarządzania strukturą bilansu i bieżącą płynnością oraz działania akwizycyjne Banku.

Należności netto od klientów wyniosły 81 142,3 mln zł i wzrosły w porównaniu z końcem grudnia 2014 r. o 8,7% pod wpływem rozwoju akcji kredytowej adresowanej do klientów indywidualnych i podmiotów gospodarczych. Wraz z saldem bieżących środków pieniężnych, zwiększyły się także należności od banków (+29,5% r/r).

Jednocześnie – w ramach bieżącego zarządzania płynnością – zmniejszył się portfel aktywów finansowych przeznaczonych do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające (-20,6% r/r). Spadła ponadto wartość portfela „inwestycyjnych aktywów finansowych” (-7,7% r/r), odzwierciedlając wyższy poziom sprzedaży i umorzeń w porównaniu z zakupami obligacji skarbowych w okresie sprawozdawczym.

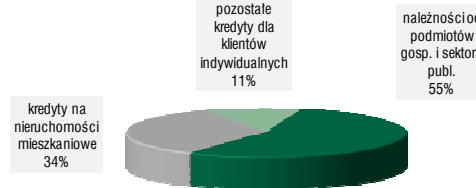
## Portfel kredytowy

| mln zł  |                 |                 |             |
|---|-----------------|-----------------|-------------|
| Należności brutto od klientów                               | 31.12.2015      | 31.12.2014      | Zmiana r/r  |
| Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego | 45 677,6        | 42 759,5        | 6,8%        |
| Należności od klientów indywidualnych                       | 38 866,0        | 35 302,9        | 10,1%       |
| Pozostałe   | 23,5            | 6,1             | 285,2%      |
| <b>Razem</b>  | <b>84 567,1</b> | <b>78 068,5</b> | <b>8,3%</b> |

Struktura należności od klientów na 31.12.2015 r.



Struktura należności od klientów na 31.12.2014 r.

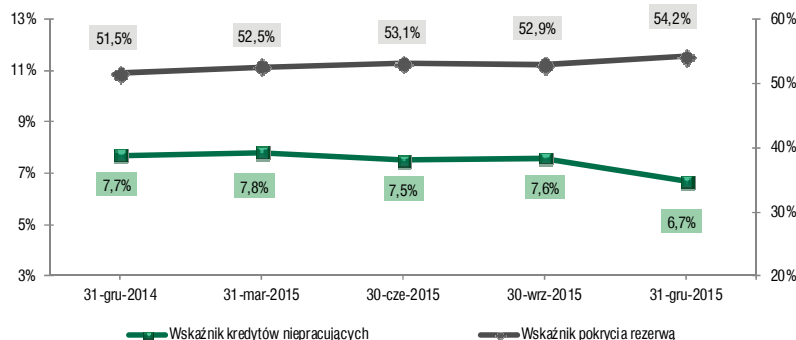


Na dzień 31 grudnia 2015 r. należności brutto od klientów wynosiły 84 567,1 mln zł i wzrosły o 8,3% w porównaniu z końcem grudnia 2014 r. Przy założeniu stałego kursu walut, wzrost w skali roku wyniósł 5,7% r/r.

W porównaniu z końcem 2014 r. należności od klientów indywidualnych zwiększyły się o 10,1%, osiągając wartość 38 866,0 mln zł. Największą składową w portfelu kredytów dla ludności są kredyty na nieruchomości mieszkaniowe, które w skali dwunastu miesięcy odnotowały wzrost o 11,2% do kwoty 29 195,1 mln zł. Na drugiej pozycji pod względem wartości uplasował się portfel kredytów gotówkowych, który w tym samym czasie zwiększył się o 8,9% do poziomu 6 673,4 mln zł.

Należności od podmiotów gospodarczych i sektora publicznego wyniosły 45 677,6 mln zł i były wyższe o 6,8% r/r dzięki wysokiej aktywności Banku Zachodniego WBK S.A. w zakresie finansowania przedsiębiorstw, szczególnie w segmencie klientów korporacyjnych oraz MŚP.

## Wskaźniki jakości należności kredytowych w latach 2014-2015



Na 31 grudnia 2015 r. niepracujące (objęte utratą wartości) należności od klientów stanowiły 6,7% portfela brutto wobec 7,7% rok wcześniej. Wskaźnik pokrycia rezerwą należności objętych utratą wartości wyniósł 54,2% w porównaniu z 51,5% na 31 grudnia 2014 r.

## Zobowiązania i kapitały

Poniższa tabela przedstawia zmiany, jakie zaszły w kluczowych wielkościach zobowiązań i kapitałów Banku Zachodniego WBK S.A. na 31 grudnia 2015 r. w porównaniu ze stanem sprzed roku.

| Składniki zobowiązań i kapitałów<br>(ujęcie analityczne)                             | mln zł           |                              |                  |                              |                   |
|--|------------------|------------------------------|------------------|------------------------------|-------------------|
|  | 31.12.2015<br>1  | Struktura<br>31.12.2015<br>2 | 31.12.2014<br>3  | Struktura<br>31.12.2014<br>4 | Zmiana r/r<br>1/3 |
| Zobowiązania wobec klientów  | 94 641,5         | 75,5%                        | 90 149,3         | 74,1%                        | 5,0%              |
| Zobowiązania wobec banków  | 3 935,9          | 3,1%                         | 6 171,1          | 5,1%                         | -36,2%            |
| Zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające | 4 559,7          | 3,6%                         | 4 015,6          | 3,3%                         | 13,5%             |
| Zobowiązania podporządkowane   | 426,5            | 0,3%                         | 1 439,8          | 1,2%                         | -70,4%            |
| Zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych                         | 1 698,6          | 1,4%                         | 983,6            | 0,8%                         | 72,7%             |
| Pozostałe pasywa   | 1 506,2          | 1,2%                         | 1 736,0          | 1,4%                         | -13,2%            |
| Kapitały rażem   | 18 709,1         | 14,9%                        | 17 112,0         | 14,1%                        | 9,3%              |
| <b>Razem</b>   | <b>125 477,5</b> | <b>100,0%</b>                | <b>121 607,4</b> | <b>100,0%</b>                | <b>3,2%</b>       |

W pasywach na dzień 31 grudnia 2015 r. najwyższe zmiany procentowe odnotowano w linii „zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych” (+72,7% r/r) oraz „zobowiązania podporządkowane” (-70,4% r/r).

W ramach działań zmierzających do zwiększenia dywersyfikacji źródeł finansowania, Bank kontynuował realizację programów emisji dłużnych papierów wartościowych. W czerwcu 2015 r. wyemitował trzyletnie obligacje o wartości nominalnej 485 mln zł, a w sierpniu 2015 r. sześciomiesięczne bankowe papiery wartościowe o wartości nominalnej 230 mln zł.

Wzrosty sald będące skutkiem powyższych działań zniwelowała spłata trzech pożyczek podporządkowanych Banku Zachodniego WBK S.A. udzielonych przez KBC Bank NV o nominatach: 100 mln CHF, 165 mln CHF i 75 mln zł, które nie mogły zostać zakwalifikowane jako kapitał Tier II.

W skali roku zwiększyły się zobowiązania wobec klientów (+5,0% r/r) oraz zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu i pochodne instrumenty zabezpieczające (+13,5% r/r), głównie pod wpływem relacji zabezpieczających przepływy pieniężne ustanowionych z wykorzystaniem swapów walutowo-procentowych (CIRS).

Spadek odnotowały natomiast zobowiązania wobec banków (-36,2% r/r) pod wpływem aktywności na rynku transakcji sprzedaży papierów wartościowych z otrzymanym przyrzeczeniem odkupu.



Kapitały razem wzrosły o 9,3% na skutek uchwały Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 23 kwietnia 2015 r. o dokonaniu podziału zysku netto za 2014 r., przeznaczając na kapitał rezerwy kwotę 1 042,0 mln zł, a pozostałą część zysku netto w kwocie 952,7 mln zł pozostawiając niepodzielną.

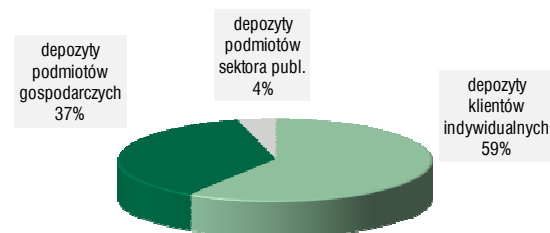
## Baza depozytowa

| Zobowiązania wobec klientów                                      | 31.12.2015      | 31.12.2014      | Zmiana r/r  |
|--|-----------------|-----------------|-------------|
| Zobowiązania wobec klientów indywidualnych                       | 54 219,6        | 52 936,9        | 2,4%        |
| Zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego | 40 421,9        | 37 212,4        | 8,6%        |
| <b>Razem</b>   | <b>94 641,5</b> | <b>90 149,3</b> | <b>5,0%</b> |

Struktura zobowiązań wobec klientów na 31.12.2015 r.



Struktura zobowiązań wobec klientów na 31.12.2014 r.

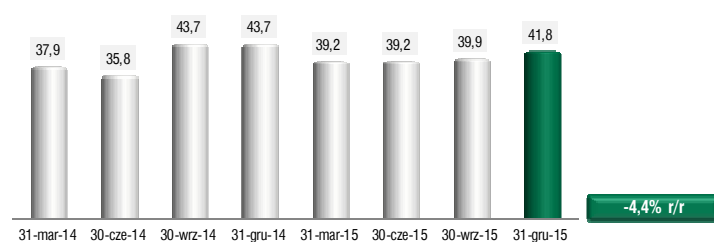


Zasadniczym źródłem finansowania rozwoju działalności kredytowej Banku Zachodniego WBK S.A. są zobowiązania wobec klientów, stanowiące 75,4% zobowiązań i kapitałów razem. W skali roku zobowiązania te wzrosły o 5,0%, osiągając na koniec grudnia 2015 r. 94 641,5 mln zł.

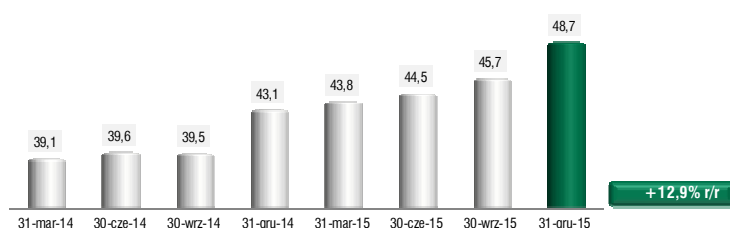
Zobowiązania ogółem wobec klientów Banku z tytułu depozytów terminowych osiągnęły wartość 41 778,6 mln zł i zmniejszyły się w ciągu roku o 4,4%, salda na rachunkach bieżących wzrosły o 12,9% do 48 727,9 mln zł, a pozostałe zobowiązania Banku zamknęły się kwotą 4 135,0 mln zł i były wyższe o 24,9%.

Największą składową pozostałych zobowiązań są „kredyty i pożyczki” wyodrębnione w kategorii „zobowiązania wobec podmiotów gospodarczych”, które obejmują pożyczki z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (w kwotach 350 mln euro, 133,9 mln franków szwajcarskich oraz 196,7 mln zł) na finansowanie akcji kredytowej Banku. W 2015 r. Bank pozyskał finansowanie z tego źródła w wys. 100 mln euro (szczegóły poniżej w części „Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności podstawowej”).

Depozyty terminowe na koniec kolejnych kwartałów 2014 r. i 2015 r. (w mld zł)



Salda na rachunkach bieżących\* na koniec kolejnych kwartałów 2014 r. i 2015 r. (w mld zł)

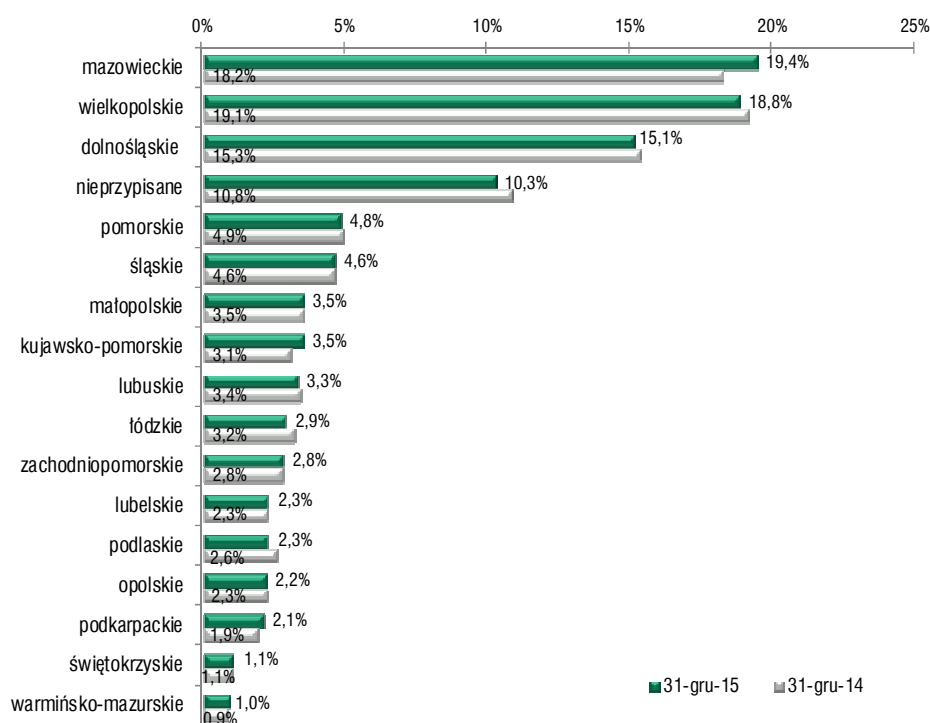


\* zawierają konta oszczędnościowe

Baza depozytowa pochodząca od klientów indywidualnych osiągnęła wartość 54 219,6 mln zł i w porównaniu ze stanem z końca 2014 r. zwiększyła się o 2,4% pod wpływem przyływu środków na rachunki bieżące (+17,9% r/r) z towarzyszącym spadkiem sald na rachunkach lokat terminowych (-14,1% r/r). Stosunkowo niska atrakcyjność depozytów bankowych w środowisku rekordowo niskich stóp procentowych nie sprzyjała długookresowej retencji depozytów pozyskanych w 2014 r. przy wyższych poziomach oprocentowania. W 2015 r. działania retencyjne prowadzone były w oparciu o zmodyfikowane zasady negocjowania oprocentowania lokat oraz siłę relacji z klientem, natomiast akwizycja nowych środków opierała się na promocyjnych 6- i 4-miesięcznych lokatach terminowych ze stałym oprocentowaniem. W ciągu całego roku dynamicznie rozwijała się sprzedaż lokat strukturyzowanych, których saldo na koniec grudnia przekroczyło wartość 3 mld zł wobec 0,8 mld zł rok wcześniej. Część wkładów terminowych ludności została przesunięta na rachunki bieżące, w tym na konta oszczędnościowe à la Lokata, które zaoferowano klientom w ramach działań optymalizujących strukturę bazy depozytowej Banku.

Wartość zobowiązań wobec podmiotów gospodarczych i sektora publicznego zwiększyła się w ciągu 2015 r. o 8,6% i na koniec grudnia osiągnęła poziom 40 421,9 mln zł. Silny wzrost ww. bazy depozytów powstał pod wpływem dynamicznego przyrostu środków na rachunkach depozytów terminowych (+9,4% r/r) oraz korzystnego rozwoju sald na rachunkach bieżących (+4,4%). Pod koniec roku szczególnie wysokie depozyty terminowe pozyskano od dużych podmiotów korporacyjnych.

Struktura geograficzna depozytów (wg województw) na 31.12.2015 r. i 31.12.2014 r.



## Dywersyfikacja źródeł finansowania działalności podstawowej

### Emisja obligacji i innych papierów własnych

#### Emisja Bankowych Papierów Wartościowych Banku Zachodniego WBK S.A.

W dniu 18 marca 2015 r. Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. podjął uchwałę w sprawie emisji Bankowych Papierów Wartościowych (BPW) w ramach Programu Emisji do kwoty 3 mld zł, który zapewni Bankowi alternatywne źródło finansowania działalności ogólnej. Realizacja emisji BPW przewidziana jest w transzach z zapadalnością w przedziale od 3 miesięcy do 3 lat, denominowanych w PLN, EUR, USD lub CHF.

W ramach ww. programu emisji, 17 sierpnia 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. przeprowadził niepubliczną emisję 230 tys. bankowych papierów wartościowych o jednostkowej wartości nominalnej 1 tys. zł z oprocentowaniem zmiennym opartym na stopie WIBOR 6M i terminem wykupu przypadającym 17 lutego 2016 r.

### Emisja obligacji własnych Banku Zachodniego WBK S.A.

W dniu 24 czerwca 2015 r. Bank wyemitował 485 tys. obligacji na okaziciela o wartości nominalnej 1 000 zł każda, z trzyletnim terminem wykupu i zmiennym oprocentowaniem (na poziomie WIBOR 6M plus marża 1,05 % w skali roku), wypłacanym w okresach półrocznych. Obligacje o łącznej wartości 485 mln zł zostały wyemitowane w ramach emisji niepublicznej i w całości objęte przez obligatariuszy. Agencja Fitch Ratings przyznała emisji długoterminowy rating krajowy na poziomie AA-(pol).

16 lipca 2015 r. ww. obligacje zostały wprowadzone do alternatywnego systemu obrotów w ramach Catalyst.

### Umowy z międzynarodowymi instytucjami finansowymi w sprawie finansowania Banku

W dniu 9 września 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. i spółka BZ WBK Lease S.A. podpisali umowę pożyczki z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju na 50 mln euro z terminem spłaty w ciągu 5 lat i oprocentowaniem opartym na stopie Euribor 6M. Otrzymane środki zostaną przeznaczone na projekty małych i średnich przedsiębiorstw z zakresu energii odnawialnej.

W dniu 18 września 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. podpisał umowę z Europejskim Bankiem Inwestycyjnym na pięcioletni kredyt w wysokości 100 mln euro przeznaczony na finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Oprocentowanie kredytu opiera się na stopie Euribor 6M.

W dniu 16 grudnia 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. zawarł umowę kredytową z międzynarodową instytucją finansową w sprawie niezabezpieczonego kredytu w wysokości 100 mln euro z terminem spłaty po 36 miesiącach od daty podpisania umowy i oprocentowaniem opartym na stopie Euribor. Kredyt przeznaczony jest na finansowanie działalności ogólnej Banku. Wypłata środków nastąpiła 4 stycznia 2016 r.

W dniu 22 stycznia 2016 r. Bank Zachodni WBK S.A. zawarł umowę kredytową z międzynarodową instytucją finansową na 50 mln euro z terminem spłaty po 2 latach od daty podpisania umowy i oprocentowaniem opartym na stopie Euribor. Kredyt przeznaczony jest na finansowanie działalności ogólnej Banku.

### Wybrane wskaźniki

| Wybrane wskaźniki finansowe                          | 2015 <sup>1)</sup> | 2014  |
|--|--------------------|-------|
| Koszty / dochody <sup>2)</sup>                       | 49,4%              | 44,5% |
| Wynik z tytułu odsetek / dochody ogółem              | 57,1%              | 57,3% |
| Marża odsetkowa netto <sup>3)</sup>                  | 3,0%               | 3,3%  |
| Wynik z tytułu prowizji / dochody ogółem             | 29,4%              | 28,0% |
| Należności od klientów / zobowiązania wobec klientów | 85,7%              | 82,8% |
| Wskaźnik kredytów niepracujących                     | 6,7%               | 7,7%  |
| Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów niepracujących    | 54,2%              | 51,5% |
| Wskaźnik kosztu ryzyka kredytowego <sup>4)</sup>     | 0,8%               | 1,0%  |
| ROE (zwrot z kapitału) <sup>5)</sup>                 | 11,3%              | 14,7% |
| ROTE <sup>6)</sup>                                   | 13,9%              | 18,7% |
| ROA (zwrot z aktywów) <sup>7)</sup>                  | 1,4%               | 1,8%  |
| Współczynnik kapitałowy <sup>8)</sup>                | 15,8%              | 13,5% |
| Współczynnik kapitału Tier I <sup>9)</sup>           | 15,4%              | 13,0% |
| Wartość księgową na jedną akcję (w zł)               | 188,5              | 172,4 |
| Zysk na jedną akcję zwykłą (w zł) <sup>10)</sup>     | 17,7               | 20,7  |

1) W kalkulacji następujących wskaźników za 2015 r. dokonano korekty dochodów ogółem i kosztów ogółem Banku o zdarzenia jednorazowe (zyski na udziałach w spółkach BZ WBK-Aviva oraz wypłaty z funduszu ochrony środków gwarantowanych); koszty/dochody, wynik z tytułu odsetek/dochody ogółem, wynik z tytułu prowizji/ dochody ogółem.

2) Po wyłączeniu ww. zdarzeń jednorazowych oraz kosztów integracji, skorygowany wskaźnik efektywności kosztowej wyniósł 48,2% w 2015 r.

3) Dochód odsetkowy netto (bez przychodów odsetkowych z handlowego portfela papierów wartościowych) przez średnią wartość aktywów oprocentowanych netto (bez aktywów o portfela handlowego).

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

5) Zysk za okres do średniego stanu kapitałów (z początku i końca okresu sprawozdawczego) z wyłączeniem wyniku roku bieżącego i niepodzielonej części zysku. Po wyeliminowaniu kosztów integracji i wpływu zdarzeń jednorazowych, wskaźnik ROE na dzień 31.12.2015 r. wyniósł 11,3%.

6) Zysk za okres do średniego stanu kapitału materialnego (z początku i końca okresu sprawozdawczego) definiowanego jako kapitał własny pomniejszony o kapitał z aktualizacji wyceny, wartości niematerialne i prawne, wartość firmy, wynik bieżącego okresu oraz niepodzieloną część zysku.

7) Zysk należny udziałowcom jednostki dominującej do średniego stanu aktywów ogółem (z początku i końca okresu sprawozdawczego).

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

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

10) Zysk za okres przez liczbę akcji zwykłych.

### 3. Dodatkowe informacje finansowe

#### Wybrane transakcje z podmiotami powiązanymi

##### Kluczowe transakcje wzajemne z podmiotami stowarzyszonymi

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

Według stanu na 31 grudnia 2015 r. łączna wartość zaangażowania Banku z tytułu kredytów udzielonych jednostkom zależnym (m.in. BZ WBK Faktor Sp. z o.o., BZ WBK Leasing S.A., BZ WBK Lease S.A.) wyniosła 7 357,0 mln zł wobec 7 938,4 mln zł na 31 grudnia 2014 r.

Depozyty utrzymywane w Banku przez spółki zależne (m.in. BZ WBK Finanse Sp. z o.o., BZ WBK Inwestycje Sp. z o.o., BZ WBK Asset Management S.A., BZ WBK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., Santander Consumer Multirent Sp. z o.o.) osiągnęły wartość 166,8 mln zł wobec 2 127,1 mln zł na 31 grudnia 2014 r.

Gwarancje udzielone spółkom zależnym wyniosły 64,6 mln zł wobec 65,1 mln zł na 31 grudnia 2014 r. Finansowe zobowiązania warunkowe osiągnęły wartość 2 227,7 mln zł wobec 393,9 mln zł na 31 grudnia 2014 r.

##### Leasing zwrotny

W dniu 16 kwietnia 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. podpisał umowę ze spółką zależną BZ WBK Leasing S.A. w sprawie zwrotnego leasingu finansowego posiadanych nieruchomości (budynku, gruntów i prawa wieczystego użytkowania) oraz leasingu planowanej inwestycji (budynku biurowego, który zostanie wybudowany w okresie 3 lat) zlokalizowanych we Wrocławiu.

Łączna wartość docelowa aktywów wynikających z umowy leasingu budynku i gruntów, która została oszacowana na dzień rozpoczęcia transakcji wynosi 156,3 mln zł.

Bieżąca wartość środków trwałych przyjętych na podstawie umowy leasingu finansowego zwrotnego, wg stanu na dzień 31 grudnia 2015 r. wynosiła 39,5 mln zł, a wartość środków trwałych w budowie wynosiła 3,1 mln zł.

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

Tryb rozliczeń między stronami umowy został opisany w nocie 42 „Leasing finansowy i operacyjny” „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 rok”.

##### Transakcje wzajemne z podmiotem dominującym

Należności Banku wobec podmiotu dominującego (Grupa Santander) osiągnęły wartość 338,5 mln zł wobec 0,7 mln zł na 31 grudnia 2014 r., podczas gdy zobowiązania wyniosły 111,8 mln zł wobec 155,5 mln zł na 31 grudnia 2014 r.

Więcej informacji nt. transakcji z podmiotami powiązanymi, włącznie z ujawnieniami dotyczącymi transakcji z personelem zarządczym, zostały zawarte w nocie 45 „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 rok” oraz w nocie 44 „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 rok”.

## Wybrane pozycje pozabilansowe

### Gwarancje i instrumenty pochodne

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

| w mln zł  |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|
| Zobowiązania warunkowe udzielone                                      | 31.12.2015      | 31.12.2014      |
| <b>Finansowe:</b>   | <b>20 836,1</b> | <b>17 441,1</b> |
| - linie kredytowe   | 17 923,9        | 14 838,9        |
| - kredyty z tyt. kart płatniczych                                     | 2 471,1         | 2 055,5         |
| - akredytywy importowe  | 438,3           | 414,6           |
| - depozyty terminowe z przyszłym terminem rozpoczęcia okresu depozytu | 2,8             | 132,1           |
| <b>Gwarancyjne</b>  | <b>4 461,1</b>  | <b>4 433,5</b>  |
| <b>Razem</b>  | <b>25 297,2</b> | <b>21 874,6</b> |

W 2015 r. Bank zobowiązał się do udzielenia kredytów w kwocie 1 747,0m zł wynikających z umów konsorcjalnych z przyszłą datą uruchomienia przypadającą na 2016 r.

| w mln zł   |                  |                  |
|--|------------------|------------------|
| Nominały instrumentów pochodnych                           | 31.12.2015       | 31.12.2014       |
| Transakcje pochodne - terminowe (zabezpieczające)          | 35 681,1         | 33 953,6         |
| Transakcje pochodne - terminowe (handlowe)                 | 251 524,7        | 179 730,5        |
| Bieżące operacje walutowe                                  | 3 119,2          | 4 656,3          |
| Transakcje związane z kapitałowymi papierami wartościowymi | 1 485,1          | 934,2            |
| <b>Razem</b>   | <b>291 810,1</b> | <b>219 274,6</b> |

### Opis udzielonych gwarancji

Bank Zachodni WBK S.A. udziela gwarancji zabezpieczających zobowiązania wynikające z bieżącej działalności klientów. Są to przede wszystkim gwarancje: zapłaty, dobrego wykonania kontraktu, rękojmi, przetargowe (wadialne), zwrotu zaliczki, spłaty kredytu oraz gwarancje celne. Zgodnie z „Regulaminem świadczenia usług kredytowych na cele niekonsumpcyjne”, Bank udziela poręczeń według prawa cywilnego (głównie: poręczenie zapłaty za towar lub usługę, zwrotu zaliczki, dobrego wykonania kontraktu, celne, przetargowe-wadialne i inne) oraz według prawa wekslowego (głównie: poręczenie spłaty kredytu lub pożyczki, zapłaty za towar lub usługę i inne).

Proces wystawiania gwarancji i poręczeń oraz zakres wymaganych informacji jest analogiczny do tego, jaki obowiązuje w odniesieniu do kredytów. Bank stosuje to samo podejście do oceny ryzyka kredytowego jak w przypadku ekspozycji bilansowych.

### Leasing operacyjny

Bank Zachodni WBK S.A. leasinguje powierzchnię biurową zgodnie z umowami leasingu operacyjnego. Standardowo umowy Banku Zachodniego WBK S.A. zawierane są na 5-10 lat.

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

| w mln zł                                      |                |                |
|---|----------------|----------------|
| Płatności leasingowe wg terminów zapadalności | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
| poniżej 1 roku                                | 217,4          | 241,5          |
| od 1 roku do 5 lat                            | 439,6          | 553,9          |
| powyżej 5 lat                                 | 421,8          | 345,4          |
| <b>Razem</b>                                  | <b>1 078,8</b> | <b>1 140,8</b> |

## Tytuły egzekucyjne i wartość zabezpieczeń

Poniżej podano ilość i wartość bankowych tytułów egzekucyjnych wystawionych przez Bank Zachodni WBK S.A. w 2015 r. w porównaniu z rokiem poprzednim.

w mln zł

| Rodzaj należności    | 2015          |              | 2014          |                |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
|                      | Ilość         | Wartość      | Ilość         | Wartość        |
| Kredyty dla ludności | 52 142        | 462,0        | 47 455        | 269,1          |
| Kredyty gospodarcze  | 3 783         | 377,0        | 3 570         | 972,7          |
| <b>Razem</b>         | <b>55 925</b> | <b>839,0</b> | <b>51 025</b> | <b>1 241,8</b> |

Ustawa dot. zmiany Prawa bankowego z dnia 25 września 2015 r. wyeliminowała bankowe tytuły egzekucyjne z polskiego porządku prawnego. Z dniem wejścia w życie ustawy (27 listopada 2015 r.) straciły moc obowiązującą dotychczasowe przepisy dotyczące tych instrumentów, a niezakończone postępowania o nadanie klauzuli wykonalności zostały umorzone.

Wartość zabezpieczeń ustanowionych na rachunkach i aktywach kredytobiorców oraz przedmiotach leasingu - w ramach Banku Zachodniego WBK S.A. - wyniosła 61 765,6 mln zł wobec 55 672,2 mln zł na dzień 31 grudnia 2014 r.

## 4. Uwarunkowania realizacji wyniku finansowego w 2016 r.

Następujące uwarunkowania zewnętrzne będą miały istotny wpływ na poziom wyników finansowych i działalność Banku Zachodniego WBK S.A. w 2016 r.:

- Niepewność odnośnie perspektyw dla gospodarki światowej w wyniku zewnętrznych czynników ryzyka, w tym spowolnienia gospodarki Chin.
- Zmiany na rynku cen surowców.
- Stabilizacja wzrostu gospodarczego Polski na solidnym poziomie powyżej 3% r/r.
- Korzystny wzrost realnych dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych w wyniku niskiej inflacji, wzrostu zatrudnienia i wynagrodzeń.
- Niskie koszty finansowe dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw, co powinno wspierać stopniowy wzrost popytu na kredyty. W tym samym czasie niskie oprocentowanie depozytów powinny skłaniać klientów do szukania alternatywnych form oszczędzania i inwestowania.
- Możliwe zmiany w polityce monetarnej przez NBP, EBC i Fed.
- Zmiany ratingu lub perspektyw oceny wiarygodności kredytowej Polski.
- Poluzowanie polityki fiskalnej w Polsce, wprowadzenie ustaw niekorzystnych dla sektora bankowego i dla handlu.
- Zmiany kosztów finansowania aktywów zależne od tempa i skali zmian podstawowych stóp procentowych, zmian kursu złotego, kształtowania się sytuacji płynnościowej sektora bankowego i intensywności konkurencji cenowej pomiędzy bankami w zakresie pozyskiwania depozytów.
- Możliwy wzrost zmienności na rynkach finansowych w przypadku pogorszenia światowych perspektyw wzrostu gospodarczego, wzrostu obaw o nadmierne tempo zaostrzenia polityki pieniężnej przez Fed lub dalsze zawirowania na rynkach finansowych w Chinach.
- Dalszy rozwój sytuacji na globalnych rynkach akcji i jego wpływ na zainteresowanie nabywaniem jednostek funduszy inwestycyjnych lub alternatywne utrzymywanie oszczędności w postaci bezpiecznych depozytów bankowych.

## IX. Relacje Inwestorskie

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

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

Bank Zachodni WBK S.A. dba o efektywną, regularną i terminową komunikację swoich wyników w odniesieniu do wszystkich interesariuszy, w tym akcjonariuszy, środowiska inwestorskiego i innych uczestników rynku kapitałowego. Funkcjonujące w strukturach Banku Biuro ds. Relacji Inwestorskich utrzymuje relacje z inwestorami instytucjonalnymi i analitykami giełdowymi, polegające na proaktywnym informowaniu o rozwoju Banku i innych istotnych faktach znajdujących się w zakresie zainteresowań ww. odbiorców i mogących mieć wpływ na podejmowane przez nich decyzje. Celem tych działań jest zapewnienie odpowiedniego poziomu transparentności spółki, budowanie zaufania oraz propagowanie i wspieranie wizerunku Banku na rynku kapitałowym.

W 2015 r. – w ramach standardowych działań z zakresu relacji inwestorskich – inwestorzy, akcjonariusze i analitycy giełdowi mieli okazję spotykać się z Zarządem Banku na licznych konferencjach brokerskich w Polsce i zagranicą, a także podczas prezentacji typu „road-shows” i spotkań indywidualnych.

Bank Zachodni WBK S.A. uczestniczył w piętnastu międzynarodowych konferencjach inwestorskich w okresie 2015 r., w tym w Konferencji Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych WallStreet19 organizowanej dla inwestorów indywidualnych, która uważana jest za największe tego typu wydarzenie w Polsce.

Tradycyjnie, zorganizowano cztery konferencje dla analityków poświęcone wynikom kwartalnym, które - zgodnie z najlepszymi praktykami - były transmitowane przez Internet w języku polskim i angielskim, a nagrania z nich zostały udostępnione na stronach internetowych Banku ([www.inwestor.bzwbk.pl](http://www.inwestor.bzwbk.pl)).

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

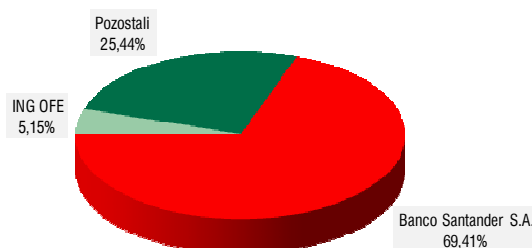
### 2. Kapitał zakładowy, akcjonariat i notowania akcji

#### Kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. i zmiany w strukturze akcjonariatu

Na dzień 31 grudnia 2015 r. kapitał zakładowy Banku Zachodniego WBK S.A. wynosił 992 345 340 zł i dzielił się na 99 234 534 akcji zwykłych na okaziciela o wartości nominalnej 10 zł każda. W 2015 r. nie odnotowano zmian w wysokości kapitału zakładowego w stosunku do stanu z końca 2014 r.

W rozdz. XI „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2015 r.” (część 4 „Papiery wartościowe emitenta”) zaprezentowano ogólną charakterystykę akcji Banku Zachodniego WBK S.A., poszczególne serie wyemitowane przez Bank, a także liczbę akcji i głosów na WZ w posiadaniu akcjonariuszy, których udział w kapitale zakładowym Banku na koniec 2015 r. i 2014 r. przekroczył 5%.

Struktura własnościowa kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A.  
na dzień 31.12.2015 i 31.12.2014 r.

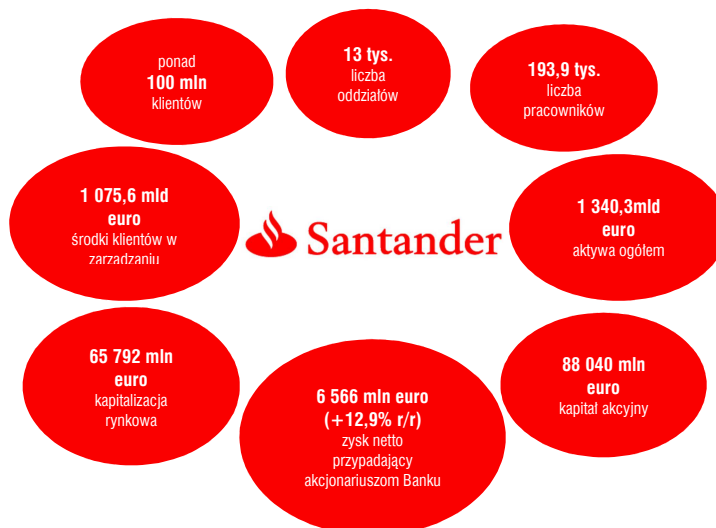




## Akcjonariusz kontrolujący

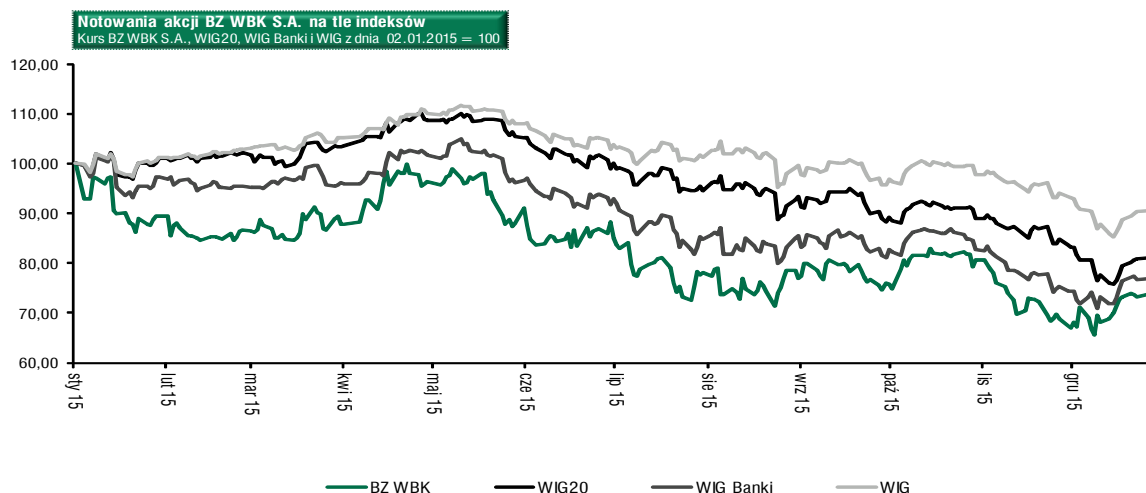
Banco Santander S.A. - podmiot dominujący Banku Zachodniego WBK S.A. - to bank komercyjny z siedzibą w Santander i centralą operacyjną w Madrycie (Hiszpania), legitymujący się niemal 160-letnią tradycją. Zajmuje się głównie bankowością detaliczną, wykazując też znaczną aktywność na rynku bankowości korporacyjnej, zarządzania aktywami i ubezpieczeń. Działalność Banku cechuje szeroka dywersyfikacja geograficzna – obecnie koncentruje swoją uwagę na 10 wybranych przez siebie kluczowych rynkach, zarówno rozwiniętych, jak i wschodzących. Santander jest największą grupą kapitałową w Hiszpanii i Ameryce Południowej. Zajmuje też silną pozycję w wybranych segmentach rynku w Wielkiej Brytanii, na północno-wschodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych oraz w Niemczech i Polsce. Według danych z września 2015 r. Banco Santander zajmował trzecią pozycję w Europie i piątą na świecie pod względem kapitalizacji.

*Podstawowe wielkości ilustrujące skalę skonsolidowanej działalności Grupy Banco Santander wg stanu na 31.12.2015 r.*

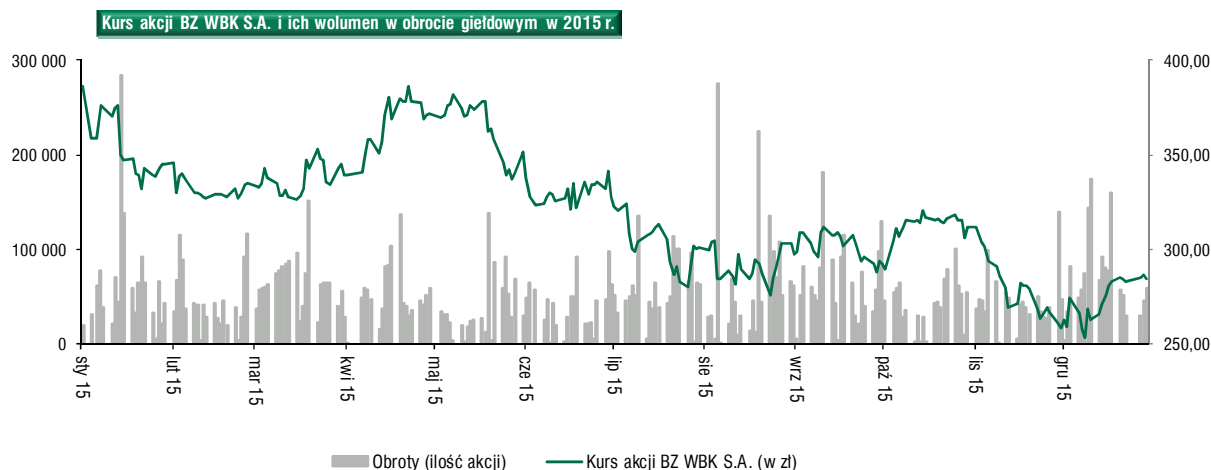


Od 3 grudnia 2014 r. Banco Santander S.A. jest notowany na GPW w Warszawie. Do obrotu giełdowego wprowadzonych zostało łącznie 12 840,5 mln akcji zwykłych Banku o wartości nominalnej 0,50 euro każda. Oprócz GPW w Warszawie akcje Banco Santander notowane są również na giełdzie w Madrycie, Mediolanie, Lizbonie, Londynie, Nowym Jorku, Buenos Aires i w innych miastach.

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



W 2015 r. – podobnie jak pod koniec 2014 r. – notowania Banku Zachodniego WBK S.A. utrzymywały się w trendzie spadkowym, co miało związek z głęboką korektą całego sektora bankowego na GPW. W ciągu 12 miesięcy minionego roku kurs Banku odnotował spadek w wysokości 24,3% (z poziomu 375,00 zł na koniec 2014 r. do 284,0 zł na koniec 2015 r.), który był porównywalny ze stratami indeksu WIG-Banki przecenionego w tym samym czasie o 23,5%. Czynnikiem, które w największym stopniu wpłynęły na zachowanie kursu banku były zapowiedzi wprowadzenia podatku bankowego oraz globalnie negatywny sentyment do rynków wschodzących. Nie bez znaczenia okazała się także ogłoszona na początku roku decyzja Szwajcarskiego Banku Narodowego dotycząca uwolnienia kursu franka szwajcarskiego. Ponadto – w efekcie zaleceń KNF dotyczących ustalenia wysokości dodatkowego wymogu kapitałowego dla banku – ZWZ spółki zdecydowało w kwietniu 2015 r. o przeznaczeniu zysku osiągniętego w 2014 r. na kapitał rezerwowi i pozostawieniu 952,7 mln zł na przyszłą dystrybucję wśród akcjonariuszy.



W 2015 r. kurs zamknięcia akcji Banku osiągnął maksimum na poziomie 386 zł w dniu 23 kwietnia 2015 r., natomiast minimum w wysokości 253,5 zł przypadło na dzień 9 grudnia 2015 r.

Kapitalizacja Banku Zachodniego WBK S.A. na 31 grudnia 2015 r. wyniosła 28 182,6 mln zł wobec 37 213,0 mln zł na 31 grudnia 2014 r.

| Kluczowe dane dot. akcji BZ WBK S.A.          | 2015              | 2014       |
|---|-------------------|------------|
| Cena akcji na koniec roku (w zł)              | 284,0             | 375,0      |
| Najwyższy kurs zamknięcia w roku (w zł)       | 386,0             | 422,0      |
| Data wystąpienia najwyższego kursu zamknięcia | 23-04-2015        | 05-03-2014 |
| Najniższy kurs zamknięcia akcji w roku (w zł) | 253,5             | 345,0      |
| Data wystąpienia najniższego kursu zamknięcia | 09-12-2015        | 16-07-2014 |
| Wskaźnik cena/zysk (P/E) na koniec roku       | 16,1              | 18,7       |
| Liczba akcji na koniec roku (w szt.)          | 99 234 534        | 99 234 534 |
| Kapitalizacja na koniec roku (w mln zł)       | 28 182,6          | 37 213,0   |
| Średnia wartość obrotów w roku (mln zł)       | 17,4              | 29,2       |
| Dywidenda na akcję <sup>1)</sup> (w zł)       | b/d <sup>1)</sup> | -          |

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

## Dywidenda na akcje

Na dzień publikacji niniejszego sprawozdania Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. nie zakończył analizy pozwalającej na przedłożenie rekomendacji w sprawie wypłaty dywidendy za 2015 r.

Na dzień publikacji „Sprawozdania Zarządu z działalności Banku Zachodniego WBK S.A. w 2014 r.” Zarząd nie przedłożył rekomendacji w sprawie wypłaty dywidendy za 2014 r. w związku z niezakończonym procesem analiz. Zgodnie z zaleceniem KNF z dnia 1 kwietnia 2015 r., aby – do czasu ustalenia przez ten organ wysokości dodatkowego wymogu kapitałowego dla Banku – zatrzymać cały zysk wypracowany w 2014 r., w dniu 23 kwietnia 2015 r. ZWZ Banku Zachodniego WBK S.A. podjęło uchwałę o dokonaniu podziału zysku netto za 2014 r., przeznaczając na kapitał rezerwy kwotę 1 042,0 mln zł, a pozostałą część zysku netto w kwocie 952,7 mln zł pozostawiając niepodzieloną.

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

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

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

#### Oceny ratingowe agencji Fitch Ratings

#### Zmiany ocen ratingowych Fitch Ratings przyznanych Bankowi Zachodniemu WBK S.A. w okresie trzech ostatnich lat

| Rodzaj ratingu Fitch Ratings  | Ratingi potwierdzone/podwyższone w komunikacie z dnia 23.11.2015 r. <sup>1)</sup> | Ratingi potwierdzone/podwyższone w komunikacie z dnia 2.06.2014 r. i potwierdzone w komunikacie z dnia 26.11.2014 r. <sup>2)</sup> | Ratingi potwierdzone/pryżnane w komunikacie z dnia 4.12.2013 r. <sup>3)</sup> |
|---|---|--|---|
| <b>Ratingi międzynarodowe</b>   |   |  |   |
| Rating długoterminowy podmiotu (Long-term IDR)                                | BBB+  | BBB+   | BBB   |
| Perspektywa utrzymania oceny długoterminowej                                  | stabilna  | stabilna   | stabilna  |
| Rating krótkoterminowy podmiotu (Short-term IDR)                              | F2  | F2   | F3  |
| Rating indywidualny VR (Viability Rating)                                     | bbb+  | bbb  | bbb   |
| Rating wsparcia   | 2   | 2  | 2   |
| <b>Ratingi krajowe</b>  |   |  |   |
| Długoterminowy rating krajowy   | AA-(pol)  | AA-(pol)   | A+(pol)   |
| Perspektywa utrzymania oceny długoterminowej                                  | stabilna  | stabilna   | stabilna  |
| Długoterminowy rating krajowy niezabezpieczonego długu z prawem pierwszeństwa | AA-(pol)  | AA-(pol)   | A+(pol)   |

<sup>1)</sup> Ratingi BZ WBK S.A. obowiązujące na dzień 31.12.2015 r. (od 23.11.2015 r.)

<sup>2)</sup> Ratingi BZ WBK S.A. obowiązujące na dzień 31.12.2014 r. (od 26.11.2014 r. do 23.11.2015 r.)

<sup>3)</sup> Ratingi obowiązujące w okresie od 4.12.2013 r. do 26.11.2014 r.

Na dzień 31 grudnia 2015 r. obowiązywały oceny ratingowe Banku Zachodniego WBK S.A. ogłoszone przez Fitch Ratings w komunikacie z dnia 23 listopada 2015 r. Agencja podniosła wówczas rating indywidualny VR Banku (Viability Rating) z bbb do bbb+, potwierdzając przy tym pozostałe oceny.

Zgodnie z uzasadnieniem Fitch Ratings decyzja o podwyższeniu ratingu indywidualnego VR odzwierciedla wzmocnioną bazę kapitałową Banku Zachodniego WBK S.A., długą historię dobrych wyników finansowych Banku w ujęciu skonsolidowanym oraz solidne wskaźniki finansowe w porównaniu z grupą rówieśniczą.

Podobnie jak inne duże banki polskie, Bank Zachodni WBK S.A. posiada skuteczny zarząd i wykorzystuje korzystne trendy w otoczeniu makroekonomicznym. Jako uczestnik rynku bankowego jest też narażony na skutki nowych inicjatyw regulacyjnych takich jak podatek bankowy czy przewalutowanie portfela kredytów denominowanych lub indeksowanych w CHF wg kursu z dnia udzielenia kredytu.

Zdaniem agencji, Bank Zachodni WBK S.A. jest strategicznie ważną spółką dla Banco Santander S.A. i istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż – w przypadku zaistnienia takiej potrzeby – kontrolujący udziałowiec udzieli mu niezbędnego wsparcia. Przekonanie to leży u podstaw przyznanego Bankowi ratingu długoterminowego IDR. Dalsze wsparcie ze strony Banco Santander S.A. powinno zapewnić podmiotowi kontynuację tego ratingu na poziomie o jeden stopień niższym od ratingu akcjonariusza większościowego posiadającego ocenę na poziomie A-/Stable/a-.

## Oceny ratingowe agencji Moody's Investors Service

### Oceny ratingowe Moody's przyznane Bankowi Zachodniemu WBK S.A. w 2015 r.

| Rodzaj ratingu Moody's          | Ratingi z dnia 20.11.2015 r. <sup>1)</sup> | Ratingi z dnia 21.05.2015 r. |
|---------------------------------|--|------------------------------|
| Oceny dla depozytów             | A3/P-2                                     | A3/P-1                       |
| Ocena kredytowa (BCA)           | baa3                                       | baa3                         |
| Skorygowana ocena kredytowa BCA | baa2                                       | baa2                         |
| Perspektywa                     | stabilna                                   | stabilna                     |
| Ocena ryzyka kontrahenta (CR)   | A2 (cr)/ P-1 (cr)                          | A2 (cr)/ P-1 (cr)            |

<sup>1)</sup> Ratingi BZ WBK S.A. obowiązujące na dzień 31.12.2015 r.

W ramach przeglądu ratingów dziesięciu polskich banków – zgodnie z nowo wprowadzoną metodologią – w dniu 21 maja 2015 r. agencja ratingowa Moody's Investors Service opublikowała decyzję o podwyższeniu ratingu dla Banku Zachodniego WBK S.A. Na podstawie wyników zaawansowanej analizy strat w przypadku upadłości, podniesiona została długoterminowa ocena ratingowa dla depozytów Banku Zachodniego WBK S.A. z Baa1 do A3, która jest obecnie o dwa stopnie wyższa od skorygowanej oceny kredytowej Banku (adjusted Basic Credit Assessment/BCA). Pozostałe ratingi Banku pozostały na dotychczasowym poziomie.

Zgodnie z oceną wiarygodności kredytowej Banku Zachodniego WBK S.A. wydaną przez Moody's Investors Service w dniu 20 listopada 2015 r. podstawowe kategorie przyznanego Bankowi ratingów zostały utrzymane. Zmieniła się jedynie krótkoterminowa ocena ratingowa dla depozytów z P-1 do P-2.

Rating dla depozytów na poziomie A3/Prime-2 bazuje na ocenie kredytowej Banku, prawdopodobieństwie otrzymania wsparcia ze strony udziałowca kontrolującego (Banco Santander S.A.) oraz na zaawansowanej analizie straty w przypadku upadłości.

Na ocenę kredytową (BCA) Banku w wysokości baa3 pozytywnie wpłynęła silna obecność na polskim rynku bankowym (wzmocniona w następstwie przejęcia dawnego Kredyt Banku S.A. oraz Santander Consumer Banku S.A.), dobry profil płynnościowy, odpowiednia kapitalizacja i wysoka zdolność do kreowania kapitału wewnętrznego. Ograniczyła ją natomiast jakość aktywów (wskaźnik kredytów niepracujących powyżej średniej rynkowej) oraz finansowanie portfela walutowych kredytów hipotecznych na międzybankowym rynku średnioterminowych transakcji pochodnych.

## X. Zarządzanie ryzykiem

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

#### Podstawowe zasady zarządzania ryzykiem

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

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

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

#### Struktura zarządzania ryzykiem

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

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

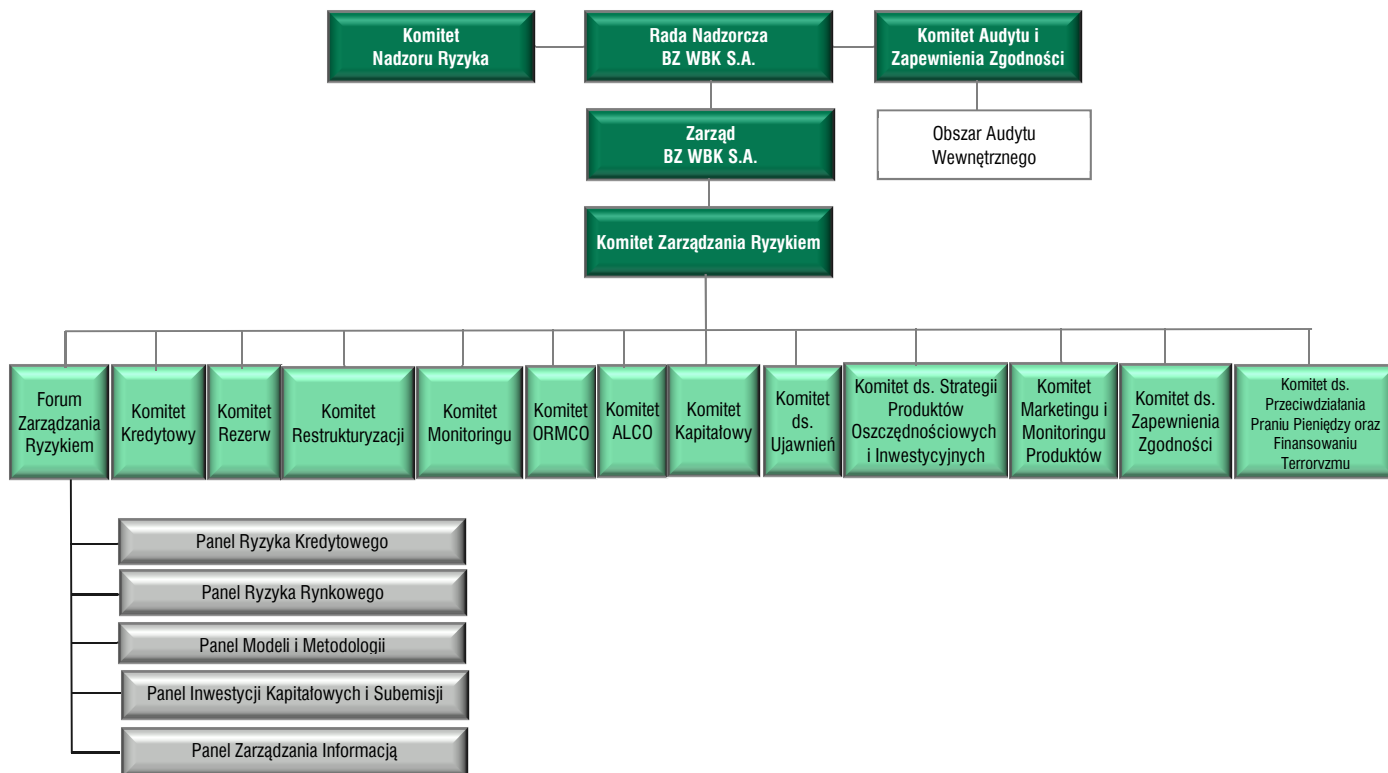
Zarząd wypełnia funkcję zarządzania ryzykiem, działając w ramach Komitetu Zarządzania Ryzykiem (KZR) odpowiedzialnego za wyznaczanie strategii zarządzania ryzykiem w Banku, w tym identyfikację istotnych rodzajów ryzyka, określanie akceptowalnego poziomu ryzyka oraz definiowanie metod pomiaru, kontrolowania, monitorowania i raportowania ryzyka.

Komitet Zarządzania Ryzykiem nadzoruje działalność komitetów zarządzania ryzykiem powołanych przez Zarząd Banku. Komitety te – działając w obrębie wyznaczonych przez Zarząd kompetencji – odpowiadają bezpośrednio za rozwijanie metod zarządzania ryzykiem i monitorowanie poziomu ryzyka w określonych obszarach.

Poniższe komitety odpowiadają za zarządzanie ryzykiem w Banku i pozostają pod nadzorem Komitetu Zarządzania Ryzykiem:

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

Struktura ładu korporacyjnego w zakresie nadzoru i zarządzania ryzykiem



Za pośrednictwem komitetów Bank sprawuje także nadzór nad ryzykiem wynikającym z działalności podmiotów zależnych.

Bank, w granicach i na zasadach wynikających z obowiązującego prawa, sprawuje nadzór nad systemem zarządzania ryzykiem w Santander Consumer Bank S.A. (SCB S.A.), kierując się regułami odnoszącymi się do spółek zależnych wchodzących w skład Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. Przedstawicielami Banku w Radzie Nadzorczej SCB S.A. są Członek Zarządu Banku zarządzający Pionem Zarządzania Ryzykiem oraz Członek Zarządu Banku zarządzający Pionem Zarządzania Finansami. Zgodnie ze „Strategią inwestycji Banku Zachodniego WBK S.A. w instrumenty rynku kapitałowego” odpowiadają oni – razem z Radą Nadzorczą SCB S.A. – za sprawowanie nadzoru nad SCB S.A. oraz dopilnowanie, aby działalność tego Banku prowadzona była w oparciu o przyjęte plany i zgodnie z procedurami zapewniającymi bezpieczeństwo działalności. Profil i poziom ryzyka SCB S.A. monitorowany jest za pośrednictwem komitetów zarządzania ryzykiem Banku Zachodniego WBK S.A.

## 2. Zarządzanie ryzykiem kredytowym

### Ryzyko kredytowe

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

Ryzyko kredytowe Banku wynika głównie z działalności kredytowej w segmencie detalicznym, korporacyjnym i na rynku międzybankowym. Jest ono zarządzane w ramach polityki ustalonej przez Zarząd na bazie przyjętych procedur kredytowych oraz poprzez system limitów kompetencyjnych. Stosowany przez Bank wewnętrzny system monitoringu oraz klasyfikacji kredytów umożliwia wczesne wykrywanie sytuacji grożących pogorszeniem jakości portfela kredytowego. Ponadto Bank stosuje narzędzia ograniczania ryzyka kredytowego w postaci zabezpieczeń (finansowych i rzeczowych) oraz szczególnych warunków umownych i klauzul, tzw. covenants.

Zarządzając ryzykiem kredytowym, Bank podejmuje działania na podstawie bieżącej analizy otoczenia makroekonomicznego oraz wewnętrznych analiz poszczególnych portfeli kredytowych. Stosowane przez Bank zaawansowane narzędzia do oceny ryzyka kredytowego pozwalają na podjęcie działań zaradczych w przypadku pojawienia się pierwszych sygnałów zmian w jakości lub strukturze portfela kredytowego.

### Polityka kredytowa

W 2015 r. Bank kontynuował dotychczasową politykę zarządzania ryzykiem kredytowym, łącząc dbałość o utrzymanie bezpiecznego poziomu ryzyka kredytowego z działaniami na rzecz wysokiej rentowności portfeli kredytowych, rozwoju wolumenów biznesowych i zwiększania udziału w rynku. Polityki kredytowe optymalizowano w reakcji na zmieniające się warunki makroekonomiczne, w tym obniżkę stóp procentowych. W działalności kredytowej, Bank przywiązuje dużą wagę do przestrzegania regulacji i norm ostrożnościowych. Priorytetem jest także wysoka jakość obsługi klientów.

Na politykę kredytową Banku składa się zbiór zasad i wytycznych zawartych w systemie procedur i polityk kredytowych, które poddawane są regularnym przeglądom. Ważnym elementem polityki kredytowej Banku są wewnętrznie ustalone limity, które pozwalają na monitorowanie koncentracji zaangażowania w poszczególnych obszarach gospodarki, regionach geograficznych i walutach. Zgodnie z przyjętą polityką, Bank Zachodni WBK S.A. utrzymuje odpowiednio zdywersyfikowany portfel kredytowy zarówno pod względem zaangażowania wobec poszczególnych klientów, jak i branż.

Obowiązujący w Banku system podejmowania decyzji kredytowych dopasowany jest do specyfiki i wymagań poszczególnych segmentów klientów. Kompetencje osób akceptujących ryzyko kredytowe uzależnione są od umiejętności, doświadczenia oraz poziomu ryzyka danej transakcji kredytowej i podlegają regularnym przeglądom. Najwyższe zaangażowania kredytowe są akceptowane przez Komitet Kredytowy.



## Proces zarządzania ryzykiem kredytowym

| Główne składowe procesu zarządzania ryzykiem kredytowym |   |
|---|---|
| <b>Proces podejmowania decyzji kredytowej</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>System obowiązujących w Banku kompetencji kredytowych reguluje instrukcja „Kompetencje kredytowe w Banku Zachodnim WBK S.A.". Wskazuje ona zakres kompetencji dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i pracowników uczestniczących w procesie kredytowym.</li> <li>Proces podejmowania decyzji kredytowych opiera się na systemie indywidualnych kompetencji kredytowych dostosowanych do wiedzy i doświadczenia pracowników oraz obszarów działalności kredytowej Banku (bankowość oddziałowa, biznesowa i korporacyjna). Zaangażowania powyżej 25 mln zł akceptowane są przez Komitet Kredytowy, w skład którego wchodzi przedstawiciele kierownictwa najwyższego szczebla. Ustanowiony system kompetencji zapewnia rozdzielenie funkcji zatwierdzania ryzyka transakcji od funkcji sprzedażowych.</li> </ul>  |
| <b>Klasyfikacja kredytowa</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bank stale rozwija narzędzia stosowane do oceny ryzyka kredytowego i dostosowuje je do zaleceń Komisji Nadzoru Finansowego, wymogów Międzynarodowych Standardów Rachunkowości/Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSR/MSSF) oraz najlepszych praktyk branżowych.</li> <li>Modele oceny ryzyka kredytowego wykorzystywane są przez Bank dla najistotniejszych portfeli kredytowych, w tym klientów korporacyjnych, MŚP, kredytów mieszkaniowych, portfela na finansowanie nieruchomości dochodowych, kredytów gotówkowych, kart kredytowych i limitów w kontaktach osobistych.</li> <li>Bank prowadzi okresowy monitoring klasyfikacji kredytowej według zasad opisanych w podręcznikach kredytowych. Dodatkowo dla wybranych modeli realizowany jest proces automatycznej weryfikacji klasy ryzyka w oparciu o długość opóźnienia w spłacie lub analizę danych behawioralnych klienta. Weryfikacja klasyfikacji następuje również w przypadku podejmowania kolejnych decyzji kredytowych.</li> </ul>  |
| <b>Przeglądy kredytowe</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bank dokonuje regularnych przeglądów mających na celu ustalenie rzeczywistej jakości portfela kredytowego, właściwą klasyfikację i adekwatność odpisów z tytułu utraty wartości oraz zgodność z procedurami i podjętymi decyzjami kredytowymi. Przeglądy pozwalają też na obiektywną ocenę profesjonalizmu Banku w zarządzaniu kredytami. Przeprowadzają je dwa wyspecjalizowane departamenty (Departament Przeglądów Kredytowych i Departament Kontroli i Oceny Jakości), które są niezależne od jednostek podejmujących ryzyko kredytowe.</li> </ul>   |
| <b>Zabezpieczenia</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Centrum Zabezpieczeń i Dokumentacji Kredytowej jest jednostką centralną odpowiadającą w Banku Zachodnim WBK S.A. za prawidłowy przebieg procesu tworzenia i funkcjonowania zabezpieczeń zgodnie z polityką kredytową dla poszczególnych segmentów biznesowych. Centrum zapewnia jednolite w skali Banku procedury wewnętrzne w zakresie zabezpieczeń oraz sprawny i prawidłowy przebieg procesów ich ustanawiania, monitorowania i zwalniania. Ponadto wspiera jednostki kredytowe w procesie podejmowania decyzji kredytowych i tworzenia polityki kredytowych, a także gromadzi dane na temat zabezpieczeń oraz zapewnia odpowiednią informację zarządczą.</li> </ul>  |
| <b>Testy warunków skrajnych ryzyka kredytowego</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Testy warunków skrajnych są jednym z elementów procesu zarządzania ryzykiem kredytowym, służącym do oceny potencjalnego wpływu na sytuację Banku zdarzeń zachodzących w otoczeniu, zmian we wskaźnikach finansowych i makroekonomicznych, a także zmian w profilu ryzyka. W ramach testów przeprowadzana jest ocena potencjalnych zmian jakości portfeli kredytowych w przypadku wystąpienia niekorzystnych zdarzeń. Proces ten dostarcza także informacji zarządczej o adekwatności ustalonych limitów i alokowanego kapitału wewnętrznego.</li> </ul>  |
| <b>Kalkulacja utraty wartości</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zarówno w Banku Zachodnim WBK S.A., jak i w spółkach zależnych odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości należności kredytowych tworzone są według zasad MSR/MSSF. Odzwierciedlają one utratę wartości aktywów kredytowych, która zostaje uznana w przypadku, gdy Grupa posiada obiektywny dowód na to, że nie będzie w stanie odzyskać należności zgodnie z zawartą umową kredytową. Obiektywne przesłanki utraty wartości zostały zdefiniowane zgodnie z rekomendacjami Komitetu Bazylejskiego oraz według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR 39).</li> <li>Utrata wartości mierzona jest na podstawie szacunkowej możliwej do odzyskania kwoty. Analizując utratę wartości należności kredytowych, Bank stosuje podejście indywidualne (dla ekspozycji indywidualnie istotnych, dla których rozpoznane zostały obiektywne dowody utraty wartości) oraz portfelowe (dla ekspozycji indywidualnie nieistotnych, dla których rozpoznane zostały obiektywne dowody utraty wartości oraz dla ekspozycji o niezidentyfikowanym zagrożeniu utratą wartości).</li> <li>Dwa razy do roku Bank porównuje założenia i parametry wykorzystywane w kalkulacji utraty wartości ze stanem faktycznym, uwzględniając wpływ zmiany warunków ekonomicznych, zmiany w politykach kredytowych Banku i strategiach odzyskiwania należności. Tym samym zapewnia adekwatność tworzonych odpisów. Za realizację polityki w zakresie utrzymywania adekwatnego poziomu odpisów odpowiedzialny jest Komitet Rezerw.</li> </ul> |

## Główne składowe procesu zarządzania ryzykiem kredytowym (cd.)

### Praktyki z zakresu forbearance

- W ramach proaktywnego zarządzania ryzykiem kredytowym i jakością portfela kredytowego, Bank Zachodni WBK S.A. podejmuje działania polegające na wczesnym wdrażaniu rozwiązań restrukturyzacyjnych (udogodnień w spłacie kredytów) w stosunku do klientów doświadczających trudności finansowych. Restrukturyzacja ma na celu lepsze dopasowanie warunków spłaty należności do aktualnej i prognozowanej sytuacji finansowej klienta, minimalizację ryzyka zaprzestania obsługi zadłużenia i/lub maksymalizację odzysków.
- W przypadku korporacyjnych ekspozycji kredytowych do kwoty 25 mln zł decyzje o strategii wobec klientów z trudnościami finansowymi podejmuje Komitet Restrukturyzacji (funkcjonujący od 2014 r.). Analogiczne decyzje dotyczące korporacyjnych ekspozycji kredytowych powyżej 25 mln zł znajdują się w kompetencjach Komitetu Kredytowego. W 2015 r. w segmencie korporacyjnym wprowadzony został Model Wczesnej Restrukturyzacji, który umożliwia identyfikację klientów o podwyższonym ryzyku oraz realizację skutecznych działań ograniczających ryzyko straty ekspozycji poprzez podjęcie adekwatnych działań restrukturyzacyjnych na wczesnym etapie. W ramach tego modelu pełną odpowiedzialność za zarządzanie ekspozycjami kredytowymi w restrukturyzacji ponosi Zespół Wczesnej Restrukturyzacji.
- Portfel należności restrukturyzowanych podlega cyklicznemu monitoringowi. Należność traktowana jest jako restrukturyzowana do momentu uznania, że sytuacja klienta uległa stabilizacji. (Więcej informacji na temat praktyk banku w zakresie forbearance zaprezentowano w nocie 3 „Zarządzanie ryzykiem” „Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej BZ WBK za 2015 r.”)

## Jakość portfela kredytowego

### Wartość i struktura podmiotowa należności objętych praktykami forbearance



| Kredyty i pożyczki udzielone Klientom objęte praktykami forbearance | mln zł     |            |
|---|------------|------------|
|   | 31.12.2015 | 31.12.2014 |
| Należności od klientów wg wartości brutto                           | 3 916,6    | 3 686,7    |
| Odpisy z tytułu utraty wartości                                     | (1 128,8)  | (1 100,1)  |
| Należności od klientów wg wartości netto                            | 2 787,8    | 2 586,6    |

### Należności kredytowe w podziale na portfele z utratą wartości i bez utraty wartości

| Należności od klientów wg rodzaju portfeli z utratą wartości       | mln zł          |                 |
|--|-----------------|-----------------|
|  | 31.12.2015      | 31.12.2014      |
| Portfel brutto oceniany indywidualnie                              | 3 199,8         | 3 823,6         |
| Odpis z tytułu utraty wartości                                     | (1 424,8)       | (1 710,0)       |
| <b>Portfel netto oceniany indywidualnie (z utratą wartości)</b>    | <b>1 775,0</b>  | <b>2 113,7</b>  |
| Portfel brutto oceniany kolektywnie                                | 2 486,4         | 2 158,1         |
| Odpis z tytułu utraty wartości                                     | (1 659,5)       | (1 370,1)       |
| <b>Portfel netto oceniany kolektywnie (z utratą wartości)</b>      | <b>826,9</b>    | <b>787,9</b>    |
| Portfel brutto bez utraty wartości                                 | 78 751,2        | 71 983,7        |
| - nieprzeterminowany   | 76 104,3        | 69 005,4        |
| - przeterminowany  | 2 646,9         | 2 978,3         |
| Rezerwa IBNR   | (340,4)         | (342,5)         |
| <b>Portfel netto bez utraty wartości</b>                           | <b>78 410,8</b> | <b>71 641,2</b> |
| Pozostałe należności   | 129,6           | 103,1           |
| <b>Razem należności netto od klientów</b>                          | <b>81 142,3</b> | <b>74 645,9</b> |
| <b>Wskaźnik kredytów objętych utratą wartości</b>                  | <b>6,7%</b>     | <b>7,7%</b>     |
| <b>Wskaźnik pokrycia rezerwą kredytów objętych utratą wartości</b> | <b>54,2%</b>    | <b>51,5%</b>    |

### 3. Zarządzanie ryzykiem rynkowym i ryzykiem płynności

Podstawowym celem polityki prowadzonej przez Bank Zachodni WBK S.A. w obszarze ryzyka rynkowego jest ograniczenie wpływu zmienności stóp procentowych i kursów walutowych na rentowność i wartość rynkową Banku, podwyższanie dochodów w ramach ściśle określonych parametrów ryzyka oraz zapewnienie płynności Banku.

Ryzyko rynkowe towarzyszące działalności Banku w głównej mierze wynika z usług świadczonych na rzecz klientów, transakcji mających na celu zapewnienie płynności na rynku pieniężnym i kapitałowym oraz transakcji własnych z wykorzystaniem instrumentów dłużnych, walutowych oraz kapitałowych.

#### Ryzyko rynkowe

##### Zarządzanie ryzykiem rynkowym

Forum Zarządzania Ryzykiem zatwierdza strategię i politykę zarządzania ryzykiem rynkowym, a także limity stanowiące maksymalny dopuszczalny poziom ekspozycji na poszczególne rodzaje ryzyka zgodnie z przyjętą „Deklaracją akceptowalnego poziomu ryzyka”.

Strategiczne decyzje Zarządu podejmowane są na bazie rekomendacji Forum Zarządzania Ryzykiem. Zarząd scedował na to gremium bezpośredni nadzór nad zarządzaniem ryzykiem rynkowym.

Komitet ALCO - wspierany przez Pion Zarządzania Finansami - jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem rynkowym księgi bankowej, natomiast ryzykiem rynkowym księgi handlowej zarządza Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej Banku Zachodniego WBK S.A.

##### Identyfikacja i ocena ryzyka rynkowego

Za zarządzanie ryzykiem stopy procentowej i ryzykiem walutowym w portfelu bankowym odpowiedzialny jest Pion Zarządzania Finansami.

Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej, w ramach którego funkcjonuje Biuro Maklerskie Banku Zachodniego WBK S.A., odpowiada za zarządzanie ryzykiem rynkowym księgi handlowej.

Odpowiedzialność za pomiar, monitorowanie i raportowanie poziomu ryzyka rynkowego oraz zgodność z limitami ryzyka spoczywa na Pionie Zarządzania Ryzykiem, który dokonuje regularnych przeglądów ekspozycji ryzyka rynkowego i raportuje do Forum Zarządzania Ryzykiem.

Przyjęty podział odpowiedzialności zapewnia pełne rozdzielenie zarządzania ryzykiem portfela bankowego i handlowego oraz niezależność funkcji pomiaru i raportowania ryzyka od jednostek zarządzających i podejmujących ryzyko.

Przyjęte przez Bank polityki zarządzania ryzykiem rynkowym wyznaczają szereg miar w postaci limitów i wskaźników zarówno obligatoryjnych, jak i obserwacyjnych. Proces przeglądu limitów oraz aktualizacji akceptowalnego poziomu ryzyka rynkowego odbywa się na bazie rocznej i jest koordynowany przez Departament Ryzyka Finansowego w Pionie Zarządzania Ryzykiem.

Na potrzeby kontroli ryzyka portfela bankowego, w Banku Zachodnim WBK S.A. ustanowiono maksymalne limity wrażliwości na ryzyko zmiany stóp procentowych:

- limit wrażliwości wyniku odsetkowego netto (NII - wrażliwość na równoległe przesunięcie krzywej dochodowości o 100 p.b.),
- limit wrażliwości ekonomicznej wartości kapitału (MVE - wrażliwość na równoległe przesunięcie krzywej dochodowości o 100 p.b.).

**Miary wrażliwości portfela bankowego na ryzyko zmiany stóp procentowych na 31.12.2015 r. i 31.12.2014 r.**

| w tys. zł                              | Wrażliwość wyniku odsetkowego netto (NII) |            | Wrażliwość ekonomiczna kapitału (MVE) |            |
|--|---|------------|---------------------------------------|------------|
|  | 31.12.2015                                | 31.12.2014 | 31.12.2015                            | 31.12.2014 |
| Jednodniowy okres utrzymywania pozycji |   |            |                                       |            |
| Maksymalny                             | 118                                       | 109        | 215                                   | 154        |
| Średni                                 | 97  | 100        | 186                                   | 99         |
| Na koniec okresu                       | 116                                       | 90         | 215                                   | 154        |
| <b>Wartość limitu</b>                  | <b>170</b>                                | <b>130</b> | <b>220</b>                            | <b>200</b> |

W 2015 r. nie odnotowano przekroczeń limitów globalnych NII oraz MVE na portfelu księgi bankowej.

Do ograniczania i kontroli ekspozycji ryzyka rynkowego na portfelu handlowym Bank Zachodni WBK S.A. stosuje następujące miary i limity:

- dzienny limit VAR dla ryzyka stopy procentowej i ryzyka walutowego oraz dla ryzyka cen instrumentów kapitałowych w Biurze Maklerskim,
- limit PV01 ustalony dla poszczególnych walut i terminów przeszacowania transakcji,
- mechanizm stop-loss wykorzystywany do zarządzania ryzykiem poniesienia strat na pozycjach handlowych objętych zasadami wyceny do wartości godziwej przez rachunek zysków i strat,
- maksymalny limit pozycji całkowitej oraz otwartej pozycji dla indywidualnych walut.

Z uwagi na to, że powyższe miary odnoszą się do kalkulacji potencjalnej straty w normalnych warunkach rynkowych, Bank Zachodni WBK S.A. wykorzystuje również testy warunków skrajnych, które prezentują szacunek potencjalnych strat w przypadku wystąpienia skrajnych warunków na rynku.

**Miary VAR na 31.12.2015 r. i 31.12.2014 r. dla ryzyka stopy procentowej, ryzyka walutowego portfela handlowego oraz ryzyka instrumentów kapitałowych Banku Zachodniego WBK S.A.**

| w tys. zł.                             | Ryzyko stopy procentowej<br>VAR |              | Ryzyko walutowe <sup>1)</sup><br>VAR |              | Ryzyko instrumentów kapitałowych<br>VAR DM |              |
|--|---------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|--|--------------|
|  | 31.12.2015                      | 31.12.2014   | 31.12.2015                           | 31.12.2014   | 31.12.2015                                 | 31.12.2014   |
| Jednodniowy okres utrzymywania pozycji |                                 |              |                                      |              |  |              |
| Średni                                 | 1 643                           | 1 402        | 636                                  | 646          | 429  | 281          |
| Maksymalny                             | 5 534                           | 4 656        | 3 411                                | 2 676        | 1 057                                      | 1 294        |
| Minimalny                              | 375                             | 285          | 52                                   | 88           | 90   | 81           |
| na koniec okresu                       | 837                             | 921          | 846                                  | 369          | 230  | 810          |
| <b>Wartość limitu</b>                  | <b>5 852</b>                    | <b>5 261</b> | <b>1 951</b>                         | <b>1 754</b> | <b>4 057</b>                               | <b>3 647</b> |

1) W 2015 r. miały miejsce przekroczenia limitu VAR dla ryzyka walutowego. Pozycje dla indywidualnych walut mieściły się w ustalonych limitach nominalnych, jednakże spowodowały przekroczenie limitu VAR. Następnego dnia roboczego otwarte pozycje zostały ograniczone i ekspozycja VAR znajdowała się w wyznaczonym limicie. Przekroczenia limitu VAR zostały zaraportowane do odpowiednich Komitetów powołanych przez Zarząd Banku i Radę Nadzorczą.

**Instrumenty finansowe w procesie zarządzania ryzykiem rynkowym i pozostałymi rodzajami ryzyka**

Bank utrzymuje następujące instrumenty finansowe w zakresie ryzyka zmiany ceny, ryzyka kredytowego, ryzyka istotnych zakłóceń przepływów pieniężnych oraz ryzyka utraty płynności finansowej:

- Pochodne instrumenty finansowe o charakterze handlowym – transakcje dokonywane przez Bank wynikające z usług skarbowych świadczonych dla klientów banku ograniczających własne ryzyko rynkowe, związane z koniecznością zapewnienia płynności oraz ze świadczeniem usług subemisji.
- Pozostałe instrumenty finansowe, w tym inwestycyjne aktywa przeznaczone do sprzedaży, zabezpieczające instrumenty pochodne oraz kapitałowe instrumenty finansowe.

Ryzyko rynkowe wynikające z posiadanych pozycji w instrumentach finansowych jest ograniczane poprzez wykorzystanie systemu limitów (w podziale na księgę handlową i bankową). Ryzyko kredytowe z tytułu ww. pozycji jest ograniczane za pomocą limitów ekspozycji kredytowej dla poszczególnych kontrahentów. W celu ograniczenia ryzyka utraty płynności finansowej, Bank jest zobowiązany do utrzymania odpowiedniego poziomu płynnych aktywów finansowych o niskim ryzyku kredytowym (przede wszystkim obligacji Skarbu Państwa oraz bonów pieniężnych NBP), zgodnie z przyjętymi przez Bank limitami ograniczającymi ww. ryzyko.

Bank nie zawierał transakcji pochodnych ograniczających ryzyko kredytowe, natomiast transakcje opcyjne na waluty, stopy procentowe oraz pochodne na towary zawierane są na zasadzie back-to-back i nie generują ryzyka rynkowego dla Banku.

Bank zarządza ryzykiem rynkowym bilansu korzystając m.in. z instrumentów pochodnych oraz stosując rachunkowość zabezpieczeń do:

- części portfela kredytów hipotecznych opartych o 3-miesięczną stopę WIBOR, zawierając w tym celu transakcje IRS (Interest Rate Swap), w których Bank otrzymuje stałe i płaci zmienne oprocentowanie, zabezpieczając tym samym ryzyko zmian przepływów pieniężnych dla kredytów opartych o zmienną stopę procentową;
- części portfeli kredytów hipotecznych w CHF i EUR dla zabezpieczenia przepływów wynikających ze zmian rynkowych stóp procentowych (CHF LIBOR, EURIBOR) oraz kursów walutowych (CHF/PLN oraz EUR/PLN), z wykorzystaniem transakcji walutowej zamiany stóp procentowych (Basis Swap);
- części portfela kredytów gotówkowych o stałym oprocentowaniu w celu zabezpieczenia wartości godziwej pozycji za pomocą transakcji IRS, w których Bank otrzymuje zmienne i płaci stałe oprocentowanie;
- wybranych obligacji stałokuponowych w celu zabezpieczenia ich wartości godziwej za pomocą transakcji IRS, w których Bank otrzymuje zmienne i płaci stałe oprocentowanie.

## Ryzyko płynności

Ryzyko płynności jest definiowane jako ryzyko niewywiązania się z bezwarunkowych i warunkowych zobowiązań wobec klientów i kontrahentów.

Przyjęta przez Bank „Polityka zarządzania płynnością” ma na celu zapewnienie pełnego pokrycia przewidywanych krótkoterminowych wypływów przez przewidywane wpływy lub aktywa łatwo zbywalne. Polityka ta ma również zapewnić odpowiednią strukturę finansowania działalności Banku przez zachowanie na zdefiniowanym poziomie wskaźników płynności średnio- i długoterminowej oraz przez monitorowanie wyników testów warunków skrajnych. Obejmuje ona wszystkie aktywa i pasywa oraz pozycje pozabilansowe mające wpływ na poziom płynności.

### Zarządzanie ryzykiem płynności

Komitet ALCO oraz Forum Zarządzania Ryzykiem sprawują w imieniu Zarządu ogólny nadzór nad ryzykiem płynności. W ramach swoich obowiązków rekomendują Zarządowi odpowiednie strategie działania oraz polityki w ramach strategicznego zarządzania płynnością. Raporty z zakresu ryzyka płynności i wyniki testów warunków skrajnych podlegają regularnym przeglądom wyższej kadry zarządzającej.

Komitet ALCO nadzoruje również proces zarządzania płynnością w spółkach zależnych.

Funkcja zarządzania płynnością zlokalizowana jest w Pionie Zarządzania Finansami, który jest odpowiedzialny za opracowanie i aktualizację odpowiednich strategii. Pion Zarządzania Ryzykiem jest odpowiedzialny za niezależny pomiar i raportowanie ryzyka płynności oraz kształtowanie polityk zarządzania ryzykiem płynności. Departament Ryzyka Finansowego w Pionie Zarządzania Ryzykiem odpowiada również za cykliczną realizację testów warunków skrajnych w zakresie płynności oraz przegląd „Awaryjnego planu płynności”, który jest zatwierdzany przez Zarząd i Radę Nadzorczą.

Bank spełnia wymogi wynikające z Uchwały Komisji Nadzoru Finansowego nr 386/2008 regulującej proces zarządzania płynnością, m.in. w zakresie monitorowania, pomiaru i raportowania płynności.

### Identyfikacja i ocena ryzyka płynności

Identyfikacja i pomiar ryzyka płynności dokonywane są codziennie, głównie za pomocą raportów zmodyfikowanej luki płynności oraz raportów regulacyjnych. Raporty te obejmują szereg limitów wewnętrznych i nadzorczych. Systematyczne raporty z zakresu pomiaru ryzyka wspierane są wynikami przeprowadzanych testów warunków skrajnych. Bank regularnie wylicza miary określone w CRD IV/CRR (LCR i NSFR) oraz w Uchwale Komisji Nadzoru Finansowego nr 386/2008. Na 31 grudnia 2015 r. LCR wynosił 146,7%, natomiast NSFR 114,4%.

**Analiza luki płynności na 31.12.2015 r. i 31.12.2014 r.**

w mln zł

| Ryzyko płynności | 31.12.2015 |                  | 31.12.2014 |                  |
|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
|                  | Luka       | Luka skumulowana | Luka       | Luka skumulowana |
| <1T              | 21 340,4   | 21 340,4         | 14 810,1   | 14 810,1         |
| <1M              | (7 907,2)  | 13 433,2         | (12 781,7) | 2 028,4          |
| >1M              | (8 374,4)  | 5 058,8          | (3 616,0)  | (1 587,6)        |

Obowiązująca w Banku polityka wymaga, aby Bank posiadał środki na pokrycie całości przewidywanych wypływów w horyzoncie do jednego miesiąca, w tym także w wybranych scenariuszach warunków skrajnych. Obserwacji podlega także sytuacja płynnościowa w dłuższym horyzoncie czasu oraz poziom aktywów łatwo zbywalnych.

W 2015 r. Bank utrzymywał środki znacząco przekraczające wielkość wymaganą do pokrycia przewidywanych wypływów. Wypełniał również regulacyjne wymogi ilościowe w zakresie płynności. Kluczowe wskaźniki regulacyjne (tj. wskaźnik płynności krótkoterminowej oraz wskaźnik pokrycia aktywów niepłynnych i aktywów o ograniczonej płynności funduszami własnymi i stabilnymi środkami obcymi oraz relacja aktywów płynnych do wpływów netto/LCR) utrzymywały się powyżej wymaganego poziomu.

## 4. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Zgodnie z definicją Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego ryzyko operacyjne to możliwość straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów, a także ze zdarzeń zewnętrznych.

Celem zarządzania ryzykiem operacyjnym jest minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia i/lub ograniczenie skutków niespodziewanych niekorzystnych zdarzeń.

Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w Banku Zachodnim WBK S.A. angażuje pracowników wszystkich szczebli w całej organizacji i obejmuje szereg powiązanych elementów. Ryzyko operacyjne dotyczy wszystkich procesów biznesowych podejmowanych przez Bank, w tym czynności realizowanych przez podmioty zewnętrzne w ramach outsourcingu oraz wykonywanych we współpracy ze stronami trzecimi.

Bank Zachodni WBK S.A. opracował „Strategię zarządzania ryzykiem operacyjnym” oraz odpowiednie polityki regulujące kwestie dotyczące ryzyka operacyjnego. Ponadto obowiązują szczegółowe procedury i wytyczne opisujące sposób identyfikowania, szacowania, monitorowania i ograniczania ryzyka.

Powołany przez Zarząd Banku Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym (ORMCO) jest komitetem zarządczym wyposażonym w kompetencje w zakresie wyznaczania standardów zarządzania ryzykiem operacyjnym w Banku Zachodnim WBK S.A. Komitet ORMCO stanowi główne forum do dyskusji na temat problematyki ryzyka operacyjnego, wyznacza kierunek strategicznych działań w zakresie ryzyka operacyjnego oraz ustala i monitoruje cele zarządzania ryzykiem operacyjnym, w tym w zakresie ciągłości biznesowej, bezpieczeństwa informacji, ryzyka outsourcingu i insourcingu, przeciwdziałania przestępstwom w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności Banku Zachodniego WBK S.A. W ramach Komitetu ORMCO funkcjonują fora dedykowane specyficznym aspektom ryzyka operacyjnego: Forum Przeciwdziałania Przestępstwom oraz Forum Ubezpieczeniowe. Wyniki prac ORMCO przekazywane są Komitetowi Zarządzania Ryzykiem.

### Narzędzia wykorzystywane przez Bank w procesie zarządzania ryzykiem operacyjnym

#### Identyfikacja i szacowanie ryzyka operacyjnego

- W procesie samooceny ryzyka operacyjnego Bank Zachodni WBK S.A. identyfikuje ryzyka, na które może być narażona w trakcie realizacji swoich funkcji, szacuje je na poziomie inherentnym i rezydualnym pod kątem prawdopodobieństwa i konsekwencji wystąpienia potencjalnych zagrożeń oraz ocenia skuteczność stosowanych mechanizmów kontrolnych. Proces obejmuje także definiowanie działań poprawiających skuteczność funkcjonujących lub/i nowych mechanizmów kontrolnych.
- Proces identyfikacji i oceny ryzyka operacyjnego wspierają dodatkowo takie narzędzia jak: analizy scenariuszowe, analizy wpływu na biznes, analizy ryzyka w nowych inicjatywach.



|  |  |
|--|--|
| <b>Raportowanie i wyciąganie wniosków ze zdarzeń operacyjnych</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek informowania o zdarzeniach operacyjnych zidentyfikowanych w swoim obszarze działalności. Dla istotnych zdarzeń operacyjnych opracowana została ścieżka szybkiego powiadomienia kierownictwa wyższego szczebla. Bank utrzymuje bazę zdarzeń operacyjnych zidentyfikowanych w całej organizacji. Zebrane dane wykorzystywane są do analizy przyczyn oraz skutków wystąpienia zdarzeń operacyjnych, definiowania wniosków na przyszłość oraz podejmowania działań naprawczych i prewencyjnych.</li> <li>• Bank uczestniczy także w zewnętrznej bazie danych zdarzeń operacyjnych prowadzonej przez Związek Banków Polskich oraz korzysta z różnych źródeł o zdarzeniach zewnętrznych. Analiza zdarzeń zewnętrznych umożliwia dokonywanie benchmarku oraz wyciąganie wniosków ze zdarzeń zaistniałych poza Bankiem.</li> </ul> |
| <b>Analiza wskaźników ryzyka</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• W Banku Zachodnim WBK S.A. realizowany jest monitoring wskaźników ryzyka, który obejmuje zarówno mierniki finansowe, jak i operacyjne. Wskaźniki te pełnią rolę sygnałów wczesnego ostrzegania przed pojawiającymi się zagrożeniami i stratami operacyjnymi oraz wspierają proces obserwacji ryzyka występującego w Banku.</li> </ul>   |
| <b>Plany utrzymania ciągłości biznesowej (BCM)</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Każda jednostka organizacyjna ma obowiązek przygotowania i aktualizowania swojego planu BCM w celu zapewnienia nieprzerwanej realizacji krytycznych procesów biznesowych na wypadek ich nieplanowego zakłócenia. Plany BCM podlegają regularnym testom, dzięki którym Bank Zachodni WBK S.A. pozyskuje pewność odtworzenia krytycznych procesów biznesowych na wymaganym poziomie usług i w ustalonych ramach czasowych. Bank dysponuje rozwiązaniami zapasowymi dla realizacji procesów krytycznych, w celu umożliwienia odtworzenia działalności w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej.</li> </ul>  |
| <b>Ubezpieczenie</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank Zachodni WBK S.A. zabezpiecza się przed materializacją ryzyka operacyjnego także za pomocą polis ubezpieczeniowych w zakresie poszczególnych rodzajów ryzyka finansowego, ubezpieczeń komunikacyjnych, ubezpieczenia mienia oraz ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej.</li> </ul>  |
| <b>Sprawozdawczość dla Komitetu Zarządzania Ryzykiem i Rady Nadzorczej</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces raportowania dot. ryzyka operacyjnego ma na celu dostarczanie aktualnej i adekwatnej informacji dla kadry zarządzającej. Sprawozdawczość zagadnień związanych z ryzykiem operacyjnym obejmuje informacje na temat m.in. zdarzeń i strat operacyjnych, incydentów z zakresu bezpieczeństwa informacji i teleinformatycznego, wskaźników ryzyka, zdefiniowanych działań mających na celu ograniczanie ryzyka.</li> <li>• Funkcjonujący w Banku Zachodnim WBK S.A. System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji posiada certyfikat zgodności z normą ISO 27001:2013.</li> </ul>  |

## Zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym

Bank Zachodni WBK S.A. jako bank uniwersalny, jednostka dominująca Grupy Kapitałowej, której spółki świadczą szereg specjalistycznych usług finansowych oraz ważny uczestnik polskiego systemu bankowego, narażony jest na ryzyko prawne i regulacyjne związane przede wszystkim z następującymi obszarami:

- ogólnie obowiązującymi przepisami w zakresie prawa pracy, podatków, rachunkowości, ochrony danych osobowych;
- krajowymi i międzynarodowymi (szczególnie: europejskimi) przepisami branżowymi w zakresie sprawozdawczości, norm ostrożnościowych, przeciwdziałania procederom prania pieniędzy i finansowania terroryzmu, itp.;
- krajowymi i międzynarodowymi przepisami związanymi z poszczególnymi kategoriami oferowanych produktów oraz sposobem świadczenia usług przez Bank i Grupę Kapitałową (w szczególności; ustawodawstwo związane z ochroną konsumentów i konkurencji oraz regulacje związane z rynkami kapitałowymi i finansowymi);
- kodeksami dobrych praktyk i innymi regulacjami, których przestrzeganie Grupa Kapitałowa przyjęła do stosowania, m.in. w związku z uczestnictwem w krajowych lub międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych.

W Banku Zachodnim WBK S.A. zarządzanie ryzykiem prawnym i regulacyjnym odbywa się w ramach kilku procesów, których koordynację i wykonanie wyznaczono odpowiednim jednostkom organizacyjnym:

- Zakres zadań Pionu Prawnego i Zapewnienia Zgodności obejmuje zagadnienia zgodności związanej z wymogami prawnymi i regulacyjnymi w określonych obszarach działalności biznesowej (tzw. conduct of business), w szczególności w zakresie ochrony praw klienta, wdrażania i sprzedaży nowych produktów, przeciwdziałania procederowi prania brudnych pieniędzy, kwestii etycznych, ochrony informacji wrażliwych, ochrony danych osobowych oraz zarządzania konfliktami interesów.
- Zadania w zakresie identyfikacji, interpretacji i upowszechniania wiedzy w Banku na temat pozostałych wymogów prawnych i regulacyjnych dotyczących Banku jako podmiotu prawnego (tzw. non-conduct of business) powierzono jednostkom posiadającym właściwe kompetencje w tych obszarach:
  - ✓ prawo pracy – Pion Partnerstwa Biznesowego;
  - ✓ podatki i sprawozdawczość – Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej;
  - ✓ normy ostrożnościowe – Pion Zarządzania Ryzykiem.



Zarząd Banku przyjął do stosowania politykę zarządzania ryzykiem braku zgodności, która została zatwierdzona przez Radę Nadzorczą. W ramach realizacji ww. polityki Obszar Zapewnienia Zgodności, funkcjonujący w strukturach Pionu Prawnego i Zapewnienia Zgodności, otrzymał niezbędne uprawnienia do efektywnego wspierania kierownictwa w procesie zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz ryzykiem utraty reputacji. Obszar raportuje wszelkie kwestie do Komitetu Zarządzania Ryzykiem oraz Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej, które nadzorują realizację obowiązków regulacyjnych oraz zatwierdzają zasady kontroli wewnętrznej i ramy funkcjonowania polityki zgodności. Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności przeprowadza okresowo przegląd najistotniejszych zagadnień związanych z ryzykiem braku zgodności zidentyfikowanych przez Obszar Zapewnienia Zgodności oraz Departament Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy.

Obszar Zapewnienia Zgodności oraz Departament Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy jest odpowiedzialny za minimalizację ryzyka prawnego i regulacyjnego, utrzymanie właściwych relacji z jednostkami biznesowymi i regulatorami rynku oraz za wsparcie władz Banku i spółek Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. w procesie podejmowania strategicznych decyzji w zakresie zapewnienia zgodności, a także za koordynację – w ramach obowiązujących przepisów prawa – wdrożeń jednolitych standardów zarządzania ryzykiem braku zgodności oraz w zakresie przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy w spółkach zależnych Grupy. Realizacja ww. zadań dokonuje się w szczególności poprzez:

- niezależną identyfikację, monitorowanie i ocenę ryzyka braku zgodności, na które narażona jest Grupa (ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących wprowadzania nowych produktów i usług, przeciwdziałania procederowi prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu, ochrony informacji poufnej, konfliktów interesów i transakcji własnych pracowników na rynkach papierów wartościowych);
- przeciwdziałanie wykorzystaniu systemu finansowego do w celu prania pieniędzy oraz finansowania terroryzmu;
- doradzanie i raportowanie Komitetowi Zarządzania Ryzykiem, Zarządowi Banku oraz Komitetowi Audytu i Zapewnienia Zgodności w zakresie efektywności procesów związanych z zapewnieniem zgodności z przepisami prawa i wymogami regulacyjnymi;
- komunikowanie polityk i procedur oraz przekazywanie wskazówek kierownictwu i pracownikom w zakresie zarządzania ryzykiem braku zgodności;
- koordynację kontaktów z regulatorami rynku (KNF, UOKiK, GIIF, GIODO);
- koordynację procesu akceptacji nowych produktów;
- wsparcie i koordynację procesów zgodności w zakresie modelu sprzedaży produktów inwestycyjnych i Dyrektywy MiFID;
- utrwalanie zasad etycznego prowadzenia biznesu oraz budowanie kultury corporate governance w organizacji.

Oprócz wymienionych jednostek organizacyjnych, w Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonują także komitety specjalistyczne, wspierające procesy zarządzania ryzykiem braku zgodności w poszczególnych obszarach. Są to: Komitet Zapewnienia Zgodności, Lokalny Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów, Lokalny Komitet Sterujący Volcker, Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Brudnych Pieniędzy i Finansowaniu Terroryzmu, Komisja Etyki Biznesu.

## Zarządzanie ryzykiem reputacji

Ryzyko reputacji jest definiowane jako ryzyko wynikające z negatywnego odbioru wizerunku banku i innych podmiotów należących do Grupy Kapitałowej Banku Zachodniego WBK S.A. przez klientów, kontrahentów, akcjonariuszy, inwestorów lub regulatorów.

Potencjalnymi źródłami ryzyka są zdarzenia wewnętrzne o charakterze operacyjnym oraz zdarzenia zewnętrzne, takie jak negatywne publikacje w mediach, upowszechnianie negatywnych opinii klientów np. w sieci internetowej, na portalach społecznościowych oraz w innych środkach przekazu. Mogą one dotyczyć bezpośrednio Banku i oferowanych przez nią produktów, jak również akcjonariuszy Banku oraz całego sektora bankowego i finansowego (w skali krajowej i międzynarodowej).

Czynnikami ryzyka reputacji są również skargi i roszczenia klientów związane z procesem oferowania produktów bankowych, w tym dotyczące m.in. braku dostatecznej (pełnej, prawdziwej, rzetelnej, niewprowadzającej w błąd) informacji o produktach oraz powiązanych z nimi ryzyku, złożoności produktów, niewłaściwych praktyk sprzedażowych, utraty kapitału.

Właścicielami ryzyka utraty reputacji są Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu (OKKiM) oraz Obszar Zapewnienia Zgodności (OZZ).

Celem zarządzania ryzykiem reputacji jest ochrona wizerunku Banku Zachodniego WBK S.A. oraz ograniczenie i eliminowanie negatywnych zdarzeń mających wpływ na wizerunek oraz wyniki finansowe Banku.

Kluczowymi mechanizmami ograniczającymi ryzyko reputacji są:

- polityka informacyjna Banku Zachodniego WBK S.A.
- monitoring mediów lokalnych, ogólnopolskich, a także niektórych mediów zagranicznych (OKKiM);
- codzienny monitoring wzmianek na temat banku pojawiających się w mediach społecznościowych, w szczególności Facebook i Twitter (OKKiM);
- analizowanie przez Biuro Prasowe informacji mających wpływ na wizerunek banku (OKKiM);
- reagowanie na informacje stwarzające ryzyko pogorszenia odbioru społecznego wizerunku banku (OKKiM);
- bieżące informowanie dziennikarzy mediów ogólnopolskich i lokalnych o nowych produktach oraz zmianach warunków dotychczasowych produktów;
- badanie satysfakcji klientów (OKKiM);
- przygotowywanie i kontrola przez odpowiednie merytoryczne jednostki Banku Zachodniego WBK S.A. wszystkich ważnych komunikatów i raportów dla akcjonariuszy, Komisji Nadzoru Finansowego, Giełdy Papierów Wartościowych S.A. oraz ich terminowa publikacja;
- opiniowanie konstrukcji nowych produktów lub ich zmian pod kątem zgodności z wymogami prawa oraz wytycznymi regulatorów rynku, a także powiązanych z nimi regulacji prawnych i procedur, jak również komunikacji, materiałów reklamowych i inicjatyw kierowanych do klientów typu promocje i konkursy, materiałów szkoleniowych dla sprzedawców w aspekcie etycznego prowadzenia biznesu (OZZ);
- udział w procesie rozpatrywania reklamacji klientów, zwłaszcza tych, które kierowane są do regulatorów (OZZ);
- nadzór nad procesem kontroli posprzedażowej dot. produktów inwestycyjnych (OZZ);
- badania typu „tajemniczy klient” (mystery shopping) realizowane dla produktów inwestycyjnych (OZZ);
- cykliczny monitoring ryzyka reputacyjnego w odniesieniu do produktów znajdujących się w ofercie Banku Zachodniego WBK S.A. poprzez analizę m.in. skarg składanych przez klientów, wielkości sprzedaży, liczby klientów, stopy zwrotu (OZZ).

## 5. Zarządzanie kapitałem

Zgodnie z przyjętą polityką, celem Banku Zachodniego WBK S.A. jest utrzymywanie kapitału na poziomie adekwatnym do rodzaju i skali prowadzonej działalności oraz ponoszonego ryzyka. Wielkość funduszy własnych wymaganych do zapewnienia bezpiecznej działalności Banku oraz wymogów kapitałowych na nieoczekiwane straty wyznaczany jest zgodnie z przepisami tzw. pakietu CRD IV/CRR (złożonego z dyrektywy CDR IV i rozporządzenia CRR), które weszły w życie 1 stycznia 2014 r. decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady Organów Nadzoru (EBA), jak również z uwzględnieniem rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie stosowania opcji narodowych.

Zarząd Banku odpowiada za całość procesów zarządzania kapitałem, szacowania i utrzymywania kapitału, w tym za procesy związane z oceną adekwatności kapitału w różnych warunkach ekonomicznych (łącznie z oceną wyników testów warunków skrajnych) oraz ich wpływu na poziom kapitału wewnętrznego, regulacyjnego i współczynniki kapitałowe. Rada Nadzorcza Banku sprawuje ogólny nadzór nad procesami szacowania kapitału wewnętrznego.

Zarząd Banku delegował uprawnienia do bieżącego zarządzania kapitałem do Komitetu Kapitałowego, który na bieżąco dokonuje oceny adekwatności kapitałowej Banku (również w warunkach skrajnych), monitoruje wielkość posiadanego oraz wymaganego kapitału, a także inicjuje działania mające wpływ na poziom funduszy własnych (np. rekomendując wysokość wypłaty dywidendy). Komitet Kapitałowy jest pierwszym organem w Banku określającym politykę kapitałową, zasady zarządzania kapitałem i zasady wewnętrznej oceny adekwatności kapitałowej. Wszelkie decyzje dotyczące poziomu utrzymywanego kapitału (podniesienia lub uwolnienia kapitału) są ostatecznie podejmowane zgodnie z obowiązującym prawem oraz Statutem Banku przez odpowiednie statutowe organy Banku i spółek zależnych.

## Polityka kapitałowa

Polityka zarządzania kapitałem Banku Zachodniego WBK S.A. zakłada minimalne poziomy współczynników kapitałowych z uwzględnieniem zaleceń nadzorczych, obowiązujących buforów kapitałowych i domiarów w ramach II filaru.

Zgodnie z przepisami rozporządzenia CRR instytucje zobowiązane są utrzymywać minimalne współczynniki kapitałowe na poziomie:

- 4,5% współczynnika kapitału podstawowego Tier I,
- 6,0% współczynnika kapitału Tier I,
- 8,0% całkowitego współczynnika kapitałowego.

Na dzień 31 grudnia 2015 r. minimalne poziomy współczynników kapitałowych utrzymywanych na poziomie Banku Zachodniego WBK S.A., respektujące zalecenia nadzorcze oraz domiary w ramach filaru II, wynoszą:

- 9,54% współczynnik kapitału Tier I,
- 12,72% całkowity współczynnik kapitałowy.

Wyżej wymienione współczynniki kapitałowe uwzględniają zalecenie Komisji Nadzoru Finansowego w ramach dodatkowego wymogu kapitałowego związanego z portfelem walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych.

Zgodnie z decyzją Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 23.10.2015 Bank Zachodni WBK S.A. utrzymuje fundusze własne na poziomie zapewniającym pokrycie dodatkowego wymogu kapitałowego 0,72 p.p. w celu zabezpieczenia ryzyka wynikającego z walutowych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych.

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o nadzorze makroostrożnościowym nad systemem finansowym i zarządzaniu kryzysowym w systemie finansowym implementuje do polskiego prawa regulacje Dyrektywy CDR IV m.in. w zakresie utrzymywania przez banki dodatkowych buforów kapitałowych. Od dnia 1 stycznia 2016 r. dla sektora bankowego w Polsce minimalne współczynniki kapitałowe zostaną powiększone o 1,25 p. p. w związku z wprowadzeniem bufora zabezpieczającego.

## Kapitał regulacyjny

Wymóg kapitałowy Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. wyznaczony został zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, z uwzględnieniem rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie opcji narodowych.

Metoda standardowa została zastosowana do wyliczenia wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego. W strukturze wymogów kapitałowych najbardziej istotny jest wymóg z tytułu ryzyka kredytowego. W metodzie standardowej łączny wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka kredytowego oblicza się jako sumę ekspozycji ważonych ryzykiem pomnożoną przez 8%. Wartość ekspozycji w przypadku aktywów jest równa wartości bilansowej, a w przypadku udzielonych zobowiązań pozabilansowych jest równa ekwiwalentowi bilansowemu ekspozycji. Do obliczania kwot ekspozycji ważonych ryzykiem zastosowano wagi ryzyka zgodnie z wymienionym wyżej rozporządzeniem.

Poniżej zaprezentowano kalkulację współczynnika kapitałowego dla Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. i 31 grudnia 2014 r.

|           |  | w mln zł        |                 |
|-----------|--|-----------------|-----------------|
|           |  | 31.12.2015      | 31.12.2014      |
| <b>I</b>  | <b>Wymóg kapitałowy ogółem (Ia+Ib+Ic+Id), w tym:</b>   | <b>7 108,7</b>  | <b>6 723,2</b>  |
| Ia        | - z tytułu ryzyka kredytowego                          | 6 086,3         | 5 817,8         |
| Ib        | - z tytułu ryzyka rynkowego                            | 162,2           | 84,0            |
| Ic        | - z tytułu ryzyka rozliczenia -dostawy/kontrahenta     | 118,9           | 101,9           |
| Id        | - z tytułu ryzyka operacyjnego                         | 741,3           | 719,5           |
| II        | Ogółem kapitały i fundusze                             | 17 869,1        | 15 910,3        |
| III       | Pomniejszenia  | 3 826,4         | 4 596,0         |
| <b>IV</b> | <b>Kapitały i fundusze po pomniejszeniach (II-III)</b> | <b>14 042,7</b> | <b>11 314,3</b> |
| <b>V</b>  | <b>Współczynnik wypłacalności [IV/(I*12.5)]</b>        | <b>15,80%</b>   | <b>13,46%</b>   |

## Kapitał wewnętrzny

Niezależnie od regulacyjnych metod pomiaru wymogów kapitałowych, Bank Zachodni WBK S.A. dokonuje oceny bieżącej i przyszłej adekwatności kapitałowej w oparciu o wewnętrzne metody i modele pomiaru ryzyka – proces ICAAP.

W procesie ICAAP Bank szacuje poziom kapitału wewnętrznego zapewniający bezpieczeństwo prowadzonej działalności bankowej, z uwzględnieniem profilu ryzyka Banku wynikającego z przyjętej deklaracji akceptowalnego poziomu ryzyka.

Bank wykorzystuje statystyczne modele szacowania strat dla poszczególnych rodzajów ryzyka mierzalnego np. ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego oraz dokonuje oceny jakościowej dla pozostałych istotnych rodzajów ryzyka nieobjętych modelem np. ryzyka reputacji i braku zgodności.

W ramach procesu szacowania kapitału wewnętrznego wykorzystywane są parametry ryzyka przedstawiające prawdopodobieństwo zaniechania wykonania zobowiązań (PD – probability of default) przez klientów Banku Zachodniego WBK S.A. oraz wielkość potencjalnych strat (LGD – loss given default) wynikających z braku realizacji zobowiązań.

Wyniki procesu ICAAP stanowią element oceny bieżących i przyszłych potrzeb kapitałowych, są podstawą oceny własnego akceptowalnego poziomu ryzyka i strategii Banku Zachodniego S.A.

Bank dokonuje wewnętrznej oceny potrzeb kapitałowych również w warunkach skrajnych, uwzględniających różne scenariusze zdarzeń makroekonomicznych.

Modele szacowania kapitału wewnętrznego podlegają corocznej ocenie i weryfikacji, których celem jest dostosowanie do skali i profilu działalności Banku Zachodniego WBK S.A., uwzględnienie nowych kategorii ryzyka oraz oceny kierownictwa.

Przegląd i ocena dokonywana jest w ramach funkcjonujących w Banku komitetów zarządzania ryzykiem w tym m. in. Komitetu Kapitałowego oraz Panelu Modeli i Metodologii funkcjonującego w ramach Forum Zarządzania Ryzykiem.

## Zobowiązania podporządkowane

Do dnia 31 grudnia 2013 r. zobowiązania podporządkowane powstałe z emisji 10-letnich obligacji imiennych o zmiennej stopie oprocentowania z dnia 5 sierpnia 2010 r. w pełni objęte i opłacone przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, na mocy Prawa Bankowego i za zgodą KNF z dnia 13 października 2010 r. zaliczane były do funduszy własnych uzupełniających.

Od 1 stycznia 2014 r. spełniają one wymagania CRR w zakresie kwalifikowanych instrumentów kapitału Tier II i zostały uwzględnione w kalkulacji współczynnika kapitałowego Banku.

# XI. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2015 r.

## 1. Podstawy prawne

Obowiązujący w Banku Zachodnim WBK S.A. ład korporacyjny wynika z przepisów prawa (w szczególności Kodeksu spółek handlowych, Prawa bankowego i przepisów regulujących funkcjonowanie rynku kapitałowego) oraz zaleceń zawartych w dokumentach: "Dobre praktyki spółek notowanych na GPW" oraz "Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych".

Niniejsze „Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2015 r.” zostało sporządzone zgodnie z § 91 ust. 5 pkt 4 „Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim Unii Europejskiej”.

Ujęte w treści tego rozdziału informacje spełniają wymogi określone w § 29 ust. 5 Regulaminu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (Giełda) oraz w § 1 Uchwały nr 1013/2007 Zarządu Giełdy z dnia 11 grudnia 2007 r. w sprawie zakresu i struktury raportu o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. W związku z powyższym – w myśl Uchwały nr 718/2009 Zarządu Giełdy z dnia 16 grudnia 2009 r. – opublikowanie niniejszego „Oświadczenia o stosowaniu ładu korporacyjnego w 2015 r.” w ramach raportu rocznego jest równoznaczne z realizacją obowiązku przekazania Giełdzie raportu o stosowaniu ładu korporacyjnego.

## 2. Obowiązujący zbiór zasad ładu korporacyjnego

### Dobre praktyki spółek notowanych na GPW

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. podlegał zasadom ładu korporacyjnego zebranych w dokumencie „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”, który stanowi załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r. Ww. wersja dobrych praktyk obowiązywała spółki giełdowe w okresie od 1 stycznia 2013 do 31 grudnia 2015 r. W Banku Zachodnim WBK S.A. została przyjęta do stosowania na podstawie decyzji Zarządu Banku (uchwała nr 9/2013 z dnia 18 stycznia 2013 r.) zatwierdzonej przez Radę Nadzorczą. Pełny tekst dokumentu dostępny jest na stronie internetowej Giełdy (<http://www.gpw.pl>) w serwisie „Dobre praktyki spółek” oraz na stronie internetowej Banku (<http://www.bzwbk.pl>) w serwisie „Relacje inwestorskie”.

Na mocy uchwały Rady Giełdy nr 26/1413/2015 z dnia 13 października 2015 r. – począwszy od 1 stycznia 2016 r. – weszły w życie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”, tj. znowelizowane zasady podwyższające standardy ładu korporacyjnego w Polsce. Nowy zbiór zasad ładu korporacyjnego, w brzmieniu określonym w załączniku do ww. uchwały (opublikowanym na stronie internetowej Giełdy w serwisie „Dobre praktyki spółek”), został zatwierdzony do stosowania w Banku Zachodnim WBK S.A. uchwałą Zarządu Banku nr 160/2015 z dnia 2 grudnia 2015 r. oraz uchwałą Rady Nadzorczej nr 61/2015 z dnia 16 grudnia 2015 r.

Bank Zachodni WBK S.A. przestrzega sformalizowanych zasad ładu korporacyjnego od 2002 r., tj. od opublikowania przez Giełdę pierwszej edycji dobrych praktyk pod nazwą „Dobre praktyki w spółkach publicznych w roku 2002”.

### Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych

Ponadto Bank Zachodni WBK S.A. podlega „Zasadom ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych” wydanym przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF) w dniu 22 lipca 2014 r. Dokument ten określa relacje wewnętrzne i zewnętrzne instytucji nadzorowanych, w tym relacje z akcjonariuszami i klientami, ich organizację, funkcjonowanie nadzoru wewnętrznego oraz kluczowych systemów i funkcji wewnętrznych, a także organów statutowych i zasad ich współdziałania. Jego treść dostępna jest na stronie internetowej KNF (<http://www.knf.gov.pl>) w zakładce „dla rynku” oraz na stronie internetowej Banku (<http://www.bzwbk.pl>) w zakładce „Relacje inwestorskie”.

„Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych” zostały przyjęte do pełnego stosowania w Banku Zachodnim WBK S.A. począwszy od 1 stycznia 2015 r. na mocy uchwały Zarządu Banku nr 116/2014 z dnia 9 października 2014 r. oraz uchwały Rady Nadzorczej nr 58/2014 z dnia 17 grudnia 2014 r. Ponieważ ww. zbiór wytycznych adresowany jest również do akcjonariuszy, został on przedłożony pod obrady i zatwierdzony przez Walne Zgromadzenie (WZ) Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 23 kwietnia 2015 r.

### 3. Oświadczenie Zarządu o przestrzeganiu zasad ładu korporacyjnego

W 2015 r. Bank Zachodni WBK S.A. przestrzegał wszystkich zasad ładu korporacyjnego zawartych w obowiązującej wersji „Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”. W okresie objętym niniejszym raportem nie stwierdzono przypadków odstąpienia od przestrzegania ww. zasad ładu korporacyjnego.

### 4. Papiery wartościowe emitenta

#### Struktura kapitału zakładowego

*Struktura własnościowa kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. na 31.12.2015 r. i 31.12.2014 r.*

| Właściciel akcji     | Liczba akcji i głosów na WZA |                   | Udział akcji w kapitale zakładowym i w ogólnej liczbie głosów na WZA |               |
|----------------------|------------------------------|-------------------|--|---------------|
|                      | 31.12.2015                   | 31.12.2014        | 31.12.2015   | 31.12.2014    |
| Banco Santander S.A. | 68 880 774                   | 68 880 774        | 69,41%   | 69,41%        |
| ING OFE              | 5 110 586                    | 5 110 586         | 5,15%  | 5,15%         |
| Pozostali            | 25 243 174                   | 25 243 174        | 25,44%   | 25,44%        |
| <b>Razem</b>         | <b>99 234 534</b>            | <b>99 234 534</b> | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b> |

Według danych w dyspozycji Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. akcjonariuszami posiadającymi co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu Banku byli Banco Santander S.A. z udziałem w wysokości 69,41% i ING Otarty Fundusz Emerytalny (ING OFE) z udziałem na poziomie 5,15%.

W stosunku do stanu z końca 2014 r. nie wystąpiły zmiany w wysokości i strukturze kapitału zakładowego.

*Struktura kapitału zakładowego Banku Zachodniego WBK S.A. na 31.12.2015 r. i 31.12.2014 r. według serii wyemitowanych akcji*

| Data zmiany                                    | Seria       | Emisja        | Rodzaj uprzywilejowania akcji | Rodzaj ograniczenia praw do akcji | Liczba akcji | Wartość serii wg ceny nominalnej (w zł) |
|--|-------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------|---|
| od 4.01.2013<br>od 11.07.2014<br>od 18.07.2014 | A           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 5 120 000    | 51 200 000                              |
|  | B           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 724 073      | 7 240 730                               |
|  | C           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 22 155 927   | 221 559 270                             |
|  | D           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 1 470 589    | 14 705 890                              |
|  | E           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 980 393      | 9 803 930                               |
|  | F           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 2 500 000    | 25 000 000                              |
|  | G           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 40 009 302   | 400 093 020                             |
|  | H           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 115 729      | 1 157 290                               |
|  | I           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 1 561 618    | 15 616 180                              |
|  | J           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 18 907 458   | 189 074 580                             |
|  | K           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 305 543      | 3 055 430                               |
|  | L           | na okaziciela | brak                          | brak                              | 5 383 902    | 53 839 020                              |
|  | <b>Suma</b> |               |                               |                                   |              | <b>99 234 534</b>                       |

## Uprawnienia i ograniczenia dot. papierów wartościowych emitenta

Akcje Banku Zachodniego WBK S.A. są akcjami zwykłymi na okaziciela. Każda z nich daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu. Wartość nominalna jednej akcji wynosi 10 zł. Wszystkie wyemitowane akcje są w pełni opłacone.

Żadna z wyemitowanych serii nie daje posiadaczom specjalnych uprawnień kontrolnych wobec emitenta, ani nie wprowadza ograniczeń w zakresie wykonywania prawa głosu lub innych praw należnych akcjonariuszom. Nie występują też ograniczenia dotyczące przenoszenia praw własności papierów wartościowych emitenta.

Uprawnienia kontrolne Banco Santander S.A. jako podmiotu dominującego wobec Banku Zachodniego WBK S.A. wynikają z liczby posiadanych akcji i ich procentowego udziału w kapitale zakładowym i w głosach na Walnym Zgromadzeniu Banku Zachodniego WBK S.A.

## 5. Organy władzy

### Walne Zgromadzenia

#### Zwyczajne Walne Zgromadzenie zwołane w 2015 r.

W dniu 23 kwietnia 2015 r. odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. (ZWZ), które zatwierdziło jednostkowe i skonsolidowane sprawozdania okresowe Banku Zachodniego WBK S.A. za 2014 r. oraz sprawozdanie Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. z działalności w 2014 r. wraz z dokonaną przez ten organ oceną sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności Banku i Grupy Kapitałowej za 2014 r. ZWZ udzieliło członkom Zarządu i Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. absolutorium z wykonania obowiązków w poprzednim roku oraz uchwaliło podział zysku netto za 2014 r. na część zwiększającą kapitał rezerwowy oraz część niepodzieloną zgodnie z zaleceniem KNF w sprawie zatrzymania – do czasu ustalenia przez organ nadzoru wysokości dodatkowego wymogu kapitałowego dla Banku – całego zysku za 2014 r. ZWZ powołało nowego członka Rady Nadzorczej (p. José Garcia Cantera), ustaliło wynagrodzenie dla tego organu oraz przyjęło do stosowania „Zasady ładu korporacyjnego dla podmiotów nadzorowanych” wydane przez KNF w dniu 22 lipca 2014 r. Zatwierdziło ponadto śródroczne sprawozdanie finansowe Domu Maklerskiego BZ WBK S. A. za okres 10 miesięcy zakończony 31 października 2014 r. oraz udzieliło absolutorium Członkom Zarządu i Rady Nadzorczej tej spółki.

#### Sposób działania i uprawnienia Walnego Zgromadzenia

Walne Zgromadzenie Banku Zachodniego WBK S.A. (WZ) odbywa się w trybie i na zasadach określonych w ustawie z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Statucie Banku Zachodniego WBK S.A. oraz Regulaminie Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. Treść Statutu i Regulaminu WZ dostępna jest do wglądu na stronach internetowych Banku.

WZ podejmuje uchwały w sprawach zastrzeżonych do jego kompetencji, w szczególności w ww. przepisach prawa i regulacjach wewnętrznych.

Głosowania odbywają się przy pomocy elektronicznego systemu oddawania i obliczania głosów, który zapewnia oddawanie głosów w ilości odpowiadającej liczbie posiadanych akcji, a w przypadku głosowania tajnego, eliminuje możliwość identyfikacji sposobu głosowania przez poszczególnych akcjonariuszy. Każda akcja daje prawo jednego głosu.

Wybory do Rady Nadzorczej odbywają się poprzez głosowanie na każdego kandydata z osobna w kolejności alfabetycznej.

Przebieg WZ jest transmitowany na żywo przez internet dla wszystkich zainteresowanych, a także rejestrowany i zamieszczany na stronie internetowej Banku Zachodniego WBK S.A., co umożliwia odtworzenie w dowolnym terminie.

#### Zasadnicze uprawnienia akcjonariuszy i sposób ich wykonywania

Uprawnienia akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. i sposób ich wykonywania zostały określone w Regulaminie WZ Banku i wynikają z przepisów Kodeksu spółek handlowych.



Z uczestnictwem akcjonariuszy w WZ wiązą się w szczególności następujące uprawnienia:

- Każdy akcjonariusz może żądać przesłania mu listy akcjonariuszy nieodpłatnie pocztą elektroniczną, podając adres, na który powinna zostać wysłana. Akcjonariusz może przeglądać listę akcjonariuszy w lokalu Zarządu Banku oraz żądać odpisu listy za zwrotem kosztów jej sporządzenia.
- Akcjonariusz ma prawo:
  - ✓ żądać wydania odpisu wniosków w sprawach objętych porządkiem obrad w terminie tygodnia przed WZ;
  - ✓ przeglądać księgi protokołów z WZ i żądać wydania poświadczonych przez Zarząd Banku odpisów uchwał;
  - ✓ żądać tajnego głosowania;
  - ✓ zaskarżać uchwały WZ w przypadkach określonych w Kodeksie spółek handlowych;
  - ✓ żądać udzielenia przez Zarząd Banku informacji dotyczących spraw objętych porządkiem obrad WZ w przypadkach i z zastrzeżeniem wyjątków określonych w ustawie Kodeks spółek handlowych;
  - ✓ do głosu (akcja daje prawo do jednego głosu na WZ).
- Akcjonariusz może uczestniczyć w WZ oraz wykonywać prawo głosu osobiście lub przez pełnomocnika. Regulamin WZ przewiduje także możliwość udziału w wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej.

### Tryb wprowadzania zmian do statutu

Bank Zachodni WBK S.A. wprowadza zmiany do statutu zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa.

## Rada Nadzorcza

W poniższej tabeli zaprezentowano skład Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. w porównaniu ze stanem sprzed 12 miesięcy.

| Funkcja w Radzie Nadzorczej     | L.p. | Skład na dzień 31.12.2015    | L.p. | Skład na dzień 31.12.2014    |
|---------------------------------|------|------------------------------|------|------------------------------|
| Przewodniczący Rady Nadzorczej: | 1.   | Gerry Byrne                  | 1.   | Gerry Byrne                  |
|                                 | -    | -                            | 2.   | José Antonio Alvarez         |
| Członkowie Rady Nadzorczej:     | 2.   | Danuta Dąbrowska             | 3.   | Danuta Dąbrowska             |
|                                 | 3.   | David R. Hexter              | 4.   | David R. Hexter              |
|                                 | 4.   | José Garcia Cantera          | -    | -                            |
|                                 | 5.   | Witold Jurcewicz             | 5.   | Witold Jurcewicz             |
|                                 | 6.   | José Luis de Mora            | 6.   | José Luis de Mora            |
|                                 | 7.   | John Power                   | 7.   | John Power                   |
|                                 | 8.   | Jerzy Surma                  | 8.   | Jerzy Surma                  |
|                                 | 9.   | Marynika Woroszyńska-Sapieha | 9.   | Marynika Woroszyńska-Sapieha |
|                                 | 10.  | José Manuel Varela           | 10.  | José Manuel Varela           |

W dniu 5 lutego 2015 r. p. José Antonio Alvarez złożył rezygnację z członkostwa w Radzie Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. ze skutkiem natychmiastowym w związku z objęciem stanowiska Prezesa Zarządu w Banco Santander S.A. Do składu dołączył natomiast p. José Garcia Cantera nominowany uchwałą WZ z dnia 23 kwietnia 2015 r. Pozostali członkowie Rady Nadzorczej zostali powołani na nową wspólną kadencję przez WZ z dnia 16 kwietnia 2014 r.

Na dzień 31 grudnia 2015 r. status niezależnego członka Rady posiadały następujące osoby: p. Danuta Dąbrowska, p. David R. Hexter, p. Witold Jurcewicz, p. Jerzy Surma i p. Marynika Woroszyńska-Sapieha.

W okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2015 r. Rada Nadzorcza Banku odbyła 11 posiedzeń oraz podjęła 68 uchwał. Średnio frekwencja członków rady na posiedzeniach wynosiła 92,2%.

Wykształcenie i kariera zawodowa aktualnych członków Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. zostały zaprezentowane na stronie internetowej Banku pod adresem: <http://www.bzwbk.pl/relacje-inwestorskie/spolka/rada-nadzorcza/rada-nadzorcza.html>.

## Zasady działania Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza Banku Zachodniego WBK S.A. działa w szczególności na podstawie ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe, ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych oraz Statutu i Regulaminu Rady Nadzorczej Banku (Rada), których treść dostępna jest na stronie internetowej spółki.

Rada Nadzorcza składa się co najmniej z 5 członków powoływanych na okres trzyletniej, wspólnej kadencji. Członków Rady Nadzorczej, w tym Przewodniczącego Rady wybiera i odwołuje z pełnionej funkcji Walne Zgromadzenie. Zarząd informuje Komisję Nadzoru Finansowego o składzie Rady Nadzorczej.

Statut Banku stanowi, że przynajmniej połowa członków Rady powinna spełniać kryteria niezależności.

Rada sprawuje stały nadzór nad działalnością Banku we wszystkich aspektach jego działalności. Decyzje organu nadzorującego mają formę uchwał, które zapadają bezwzględną większością głosów w głosowaniu jawnym. W głosowaniu tajnym podejmowane są uchwały w kwestiach przewidzianych przez prawo, w sprawach osobowych i na wniosek któregośkolwiek członka Rady, zaakceptowany przez Radę w głosowaniu tajnym. Posiedzenia Rady zwoływane są w miarę potrzeb, nie rzadziej jednak niż trzy razy w roku obrotowym. Mają one formę jednoczesnego zgromadzenia członków Rady w jednym miejscu lub komunikowania się Rady przy pomocy środków telekomunikacyjnych i audiowizualnych.

## Komitety Rady Nadzorczej

Rada może powoływać komitety i wyznaczać osoby odpowiedzialne za kierowanie ich pracami. Działalność komitetów ma na celu usprawnienie bieżących prac Rady Nadzorczej poprzez przygotowywanie w trybie roboczym rekomendacji i propozycji decyzji Rady Nadzorczej w zakresie wniosków własnych lub przedkładanych do rozpatrzenia przez Zarząd Banku.

W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonują następujące komitety Rady Nadzorczej: Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności, Komitet ds. Nadzoru nad Ryzykiem oraz Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Zakres i tryb ich działania określają ich regulaminy wprowadzone odpowiednimi uchwałami Rady Nadzorczej.

| Komitety Rady Nadzorczej na dzień 31.12.2015 |                             |                           |  |                                  |                                     |   |
|--|-----------------------------|---------------------------|--|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| Funkcja w Radzie Nadzorczej                  | L.p.                        | Skład na dzień 31.12.2015 | Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności | Komitet ds. Nadzoru nad Ryzykiem | Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń |   |
| Przewodniczący Rady Nadzorczej:              | 1.                          | Gerry Byrne               |  |                                  | ●                                   |   |
|  | Członkowie Rady Nadzorczej: | 2.                        | Danuta Dąbrowska                       | ●                                |                                     | ● |
|  |                             | 3.                        | David R. Hexter                        | ●                                | ●                                   |   |
|  |                             | 4.                        | José Garcia Cantera                    |                                  |                                     |   |
|  |                             | 5.                        | Witold Jurcewicz                       |                                  | ●                                   | ● |
|  |                             | 6.                        | José Luis de Mora                      |                                  |                                     | ● |
|  |                             | 7.                        | John Power                             | ●                                | ●                                   |   |
|  |                             | 8.                        | Jerzy Surma                            | ●                                |                                     | ● |
|  |                             | 9.                        | Marynika Woroszyńska-Sapieha           |                                  | ●                                   |   |
|  |                             | 10.                       | José Manuel Varela                     |                                  | ●                                   |   |

● Przewodniczący  
● Członkowie

**Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności** ocenia adekwatność, zakres oraz skuteczność systemów księgowych i kontroli wewnętrznej. Razem z Zarządem i audytorami wewnętrznymi dokonuje przeglądu wewnętrznych mechanizmów kontroli finansowej Grupy oraz systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem (finansowym i niefinansowym). Monitoruje proces sporządzania sprawozdawczości finansowej Banku, zapewniając odpowiednią jakość raportów finansowych i praktyk w zakresie ujawniania informacji, a także ich zgodność z prawem, wymogami KNF i zasadami rachunkowości. Analizuje wyniki prac podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, a także czuwa nad jego niezależnością i efektywnością. Dokonuje ponadto przeglądu działań podejmowanych przez Zarząd pod kątem zgodności z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi oraz wymogami regulatorów rynku. Skład Komitetu Audytu i Zapewnienia Zgodności tworzą w większości niezależni Członkowie Rady.

**Komitet ds. Nadzoru nad Ryzykiem** przekazuje Radzie Nadzorczej informacje oraz wnioski i rekomendacje dotyczące ogólnej struktury i zasad zarządzania ryzykiem oraz akceptowalnego poziomu ryzyka zgodnie z przyjętymi politykami i limitami. Nadzoruje testy warunków skrajnych według własnych założeń oraz w odniesieniu do wymogów określonych przez KNF. Komitet dokonuje przeglądu „Deklaracji w zakresie akceptowalnego poziomu ryzyka” oraz ocenia adekwatność i dostosowanie strategii biznesowej do ponoszonego ryzyka oraz celów i planów finansowych organizacji. Weryfikuje profil ryzyka i kluczowe wskaźniki efektywności oraz monitoruje wewnętrzne mechanizmy kontrolne. Skład Komitetu ds. Nadzoru nad Ryzykiem tworzą w większości niezależni Członkowie Rady.

W ciągu roku Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności oraz Komitet Nadzoru nad Ryzykiem odbywają przynajmniej cztery regularne posiedzenia w terminach dopasowanych do cyklu sprawozdawczego i audytowego. Jeśli to konieczne, przewodniczący lub członkowie organizują dodatkowe posiedzenia.

**Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń** przygotowuje Radzie Nadzorczej rekomendacje w sprawie składu Zarządu i plany sukcesji dla tego organu. Monitoruje rynek wynagrodzeń oraz rekomenduje sprawiedliwe polityki i praktyki wynagradzania zapewniające kadry kierowniczej najwyższego szczebla motywację do osiągnięcia coraz lepszych wyników. Komitet określa politykę wynagrodzeń dla Członków Zarządu oraz indywidualne pakiety wynagrodzeń dla każdego z nich, a także przeprowadza coroczne przeglądy wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej. Nadzoruje ponadto system premiowania członków Zarządu oraz rozpatruje propozycje wprowadzenia w banku i spółkach zależnych programów motywacyjnych i innych form wynagradzania.

Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń odbywa przynajmniej trzy regularne posiedzenia w ciągu roku oraz dodatkowe posiedzenia zwoływane na wniosek Przewodniczącego.

Roczne sprawozdania z działalności Rady Nadzorczej oraz funkcjonujących w jej ramach komitetów wraz ze sprawozdaniami Rady z badania raportu rocznego Banku i Grupy Kapitałowej, a także oceną działalności Grupy Kapitałowej, w tym systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, wchodzi w skład kompletu materiałów udostępnianych akcjonariuszom przed Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniem Banku Zachodniego WBK S.A., a następnie są publikowane w raportach bieżących informujących rynek o treści przyjętych przez ten organ uchwał.

## Zarząd

Poniżej zaprezentowano skład Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. na dzień 31 grudnia 2015 r. wraz z podziałem odpowiedzialności funkcjonalnej członków.

| Funkcja w Zarządzie | L.p. | Skład na dzień 31.12.2015 | Nadzorowany obszar na dzień 31.12.2015   | L.p. | Skład na dzień 31.12.2014 | Nadzorowany obszar na dzień 31.12.2014   |
|---------------------|------|---------------------------|--|------|---------------------------|--|
| Prezes Zarządu:     | 1.   | Gerry Byrne *             | Jednostki podległe bezpośrednio:<br>Obszar Audytu Wewnętrznego,<br>Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu,<br>Centralny Obszar Operacji Bankowych,<br>Biuro Zarządu i Rady Nadzorczej | 1.   | Mateusz Morawiecki        | Jednostki podległe bezpośrednio:<br>Obszar Audytu Wewnętrznego,<br>Obszar Komunikacji Korporacyjnej i Marketingu,<br>Obszar Bankowości Mobilnej i Internetowej,<br>Biuro Zarządu i Rady Nadzorczej |
|                     | 2.   | Andrzej Burliga           | Pion Zarządzania Ryzykiem  | 2.   | Andrzej Burliga           | Pion Zarządzania Ryzykiem  |
| Członkowie Zarządu: | 3.   | Eamonn Crowley            | Pion Zarządzania Finansami   | 3.   | Eamonn Crowley            | Pion Zarządzania Finansami   |
|                     | 4.   | Beata Daszyńska-Muzyczka  | Pion Partnerstwa Biznesowego   | 4.   | Piotr Partyga             | Pion Partnerstwa Biznesowego   |
|                     | 5.   | Michael McCarthy          | Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej   | 5.   | Michael McCarthy          | Pion Bankowości Biznesowej i Korporacyjnej   |
|                     | 6.   | Carlos Polaino Izquierdo  | Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej   | 6.   | Marco Antonio Silva Rojas | Pion Rachunkowości i Kontroli Finansowej   |
|                     | 7.   | Juan de Porras Aguirre    | Pion Globalnej Bankowości Korporacyjnej  | 7.   | Juan de Porras Aguirre    | Pion Global Banking & Markets  |
|                     | 8.   | Marcin Prell              | Pion Prawny i Zapewnienia Zgodności  | 8.   | Marcin Prell              | Pion Prawny i Zapewnienia Zgodności  |
|                     | 9.   | Mirosław Skiba            | Pion Bankowości Detalicznej  | 9.   | Mirosław Skiba            | Pion Bankowości Detalicznej  |
|                     | 10.  | Feliks Szyszkowiak        | Pion Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw  | 10.  | Feliks Szyszkowiak        | Pion Wspierania Biznesu  |
|                     | 11.  | Paweł Wieczorek           | Pion Technologii   | -    | -                         | -  |

\* Przewodniczący Rady Nadzorczej BZ WBK wykonujący obowiązki Prezesa Zarządu do czasu wyboru nowego po rezygnacji z tej funkcji Mateusza Morawieckiego

Zarząd Banku Zachodniego WBK S.A. w składzie na dzień 31 grudnia 2015 r. został powołany przez Radę Nadzorczą Banku Zachodniego WBK S.A. na nową kadencję w dniu 23 kwietnia 2015 r. W porównaniu z poprzednim składem, funkcję członka Zarządu przestał sprawować: p. Marco Antonio Silva Rojas, zarządzający Pionem Rachunkowości i Kontroli Finansowej, oraz p. Piotr Partyga, zarządzający Pionem Partnerstwa Biznesowego, którzy zostali zastąpieni przez (odpowiednio): p. Carlosa Polaino Izquierdo oraz p. Beatę Daszyńską-Muzyczkę. W związku ze zmianą struktury organizacyjnej, dotychczasowy szef Pionu Wsparcia Biznesu – p. Feliks Szyszkowiak – stanął na czele nowo utworzonego Pionu Bankowości Małych i Średnich Przedsiębiorstw, a nadzór nad przekształconym Pionem Wsparcia Biznesu – funkcjonującym obecnie jako Pion Technologii – objął p. Paweł Wieczorek.

W dniu 9 listopada 2015 r. p. Mateusz Morawiecki złożył rezygnację z funkcji Prezesa Zarządu Banku ze skutkiem natychmiastowym z powodu objęcia funkcji wicepremiera w nowo sformułowanym rządzie polskim. W związku z powyższym z dniem 9 listopada 2015 r. Rada Nadzorczą Banku oddelegowała swojego Przewodniczącego – p. Gerrego Byrne – do czasowego pełnienia funkcji Prezesa Zarządu Banku, tj. do dnia powołania następcy.

Wykształcenie i kariera zawodowa aktualnych członków Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. zostały zaprezentowane na stronie internetowej Banku pod adresem: <http://www.bzwbk.pl/relacje-inwestorskie/spolka/zaradz/zaradz-banku-bz-wbk-sa.html>.

### **Zasady powoływania i odwoływania osób zarządzających**

Członkowie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. są powoływani i odwoływani zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych i Prawa bankowego oraz postanowieniami Statutu Banku.

Zarząd Banku składa się co najmniej z trzech członków (włącznie z prezesem), powoływanych na okres trzyletniej wspólnej kadencji przez Radę Nadzorczą. Przynajmniej połowa członków Zarządu, uwzględniając prezesa, powinna legitymować się wyższym wykształceniem, posiadać miejsce stałego zamieszkania w Polsce, władać językiem polskim, dysponować dobrą znajomością rynku bankowego w Polsce oraz odpowiednim doświadczeniem w zakresie rynku krajowego, umożliwiającym zarządzanie polską instytucją bankową. Powołanie dwóch członków Zarządu, w tym prezesa, następuje za zgodą Komisji Nadzoru Finansowego. Członkowie Zarządu mogą zostać odwołani przez Radę Nadzorczą lub Walne Zgromadzenie w dowolnym czasie.

### **Uprawnienia osób zarządzających**

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

Zarząd Banku w szczególności podejmuje decyzje o zaciągnięciu zobowiązań lub rozporządzeniu aktywami, których łączna wartość w stosunku do jednego podmiotu przekracza 5% funduszy własnych. Może też - w drodze uchwały - upoważnić do podejmowania takich decyzji komitety Banku lub inne osoby. Członkowie Zarządu prowadzą sprawy spółki wspólnie, a przede wszystkim określają misję Banku, wyznaczają długoterminowe plany działania i strategiczne cele Banku, ustalają założenia dla planów biznesowych i finansowych Banku, zatwierdzają plany i monitorują ich wykonywanie, regularnie informują Radę Nadzorczą o sytuacji Banku w zakresie i terminach uzgodnionych z tym organem, powołują komitety stałe i doraźne oraz wyznaczają osoby odpowiedzialne za kierowanie pracami tych komitetów. W skład komitetów wchodzi członkowie Zarządu oraz osoby spoza Zarządu.

Wśród funkcjonujących w Banku komitetów stałych wymienić można m.in. Komitet Zarządzania Ryzykiem, Komitet Kredytowy, Komitet Rezerw, Forum Zarządzania Ryzykiem, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Detalicznych, Forum Polityk Kredytowych dla Kredytów MŚP, Forum Polityk Kredytowych dla Portfeli Kredytów Biznesowych i Korporacyjnych, Komitet ALCO, Komitet Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym, Komitet ds. Strategii Produktów Oszczędnościowych i Inwestycyjnych, Komitet CRM, Komitet Rozliczeniowy, Komitet ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy oraz Finansowaniu Terroryzmu, Komitet Inwestycyjny Funduszu Rozwoju Obszarów Miejskich, Komitet Akceptacji Wydatków, Komitet Zarządzania Wydatkami, Komitet ds. Zapewnienia Zgodności, Lokalny Komitet Marketingu i Monitoringu Produktów, Komitet Monitoringu oraz Komitet Public Policy.

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

### **Zasady działania Zarządu**

Zarząd działa w szczególności na podstawie Prawa bankowego, Kodeksu spółek handlowych, Statutu Banku oraz Regulaminu Zarządu Banku, którego treść dostępna jest na stronie internetowej Banku.

Zarząd prowadzi sprawy Banku i reprezentuje go. Sposób reprezentacji Banku określa Statut, zgodnie z którym do składania oświadczeń woli umocowani są: a) Prezes Zarządu samodzielnie oraz b) dwaj członkowie Zarządu działający łącznie, członek Zarządu działający łącznie z prokurentem bądź też dwaj prokurenci działający łącznie. Mogą być ustanowieni pełnomocnicy działający samodzielnie albo łącznie z osobą wymienioną w punkcie b) lub innym pełnomocnikiem.

Do kompetencji Zarządu należą wszystkie sprawy Banku, które nie zostały zastrzeżone do kompetencji Walnego Zgromadzenia i Rady Nadzorczej. Decyzje Zarządu mają formę uchwał, które zapadają bezwzględną większością głosów w głosowaniu jawnym. W głosowaniu tajnym Zarząd podejmuje uchwały w przypadkach przewidzianych przez prawo, w sprawach osobowych oraz na wniosek któregoś z członków Zarządu, zaakceptowany przez Zarząd w głosowaniu tajnym. Posiedzenia Zarządu zwoływane są w miarę potrzeb. Mają one formę jednoczesnego zgromadzenia członków Zarządu w jednym miejscu lub komunikowania się członków Zarządu przy pomocy środków telekomunikacyjnych lub audiowizualnych.

## Pozostałe informacje dotyczące Zarządu i Rady Nadzorczej

### Wynagrodzenie Rady Nadzorczej i Członków Zarządu

Zgodnie ze Statutem Banku Zachodniego WBK S.A. wynagrodzenie dla członków Rady Nadzorczej ustalane jest przez WZ Banku Zachodniego WBK S.A. Na dzień 31 grudnia 2015 r. obowiązywały zasady wynagradzania Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A. przyjęte w uchwale nr 53 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 16 kwietnia 2014 r.

Zgodnie ze Statutem Banku Zachodniego WBK S.A., wynagrodzenie dla Prezesa i członków Zarządu ustalane jest przez Radę Nadzorczą z uwzględnieniem rekomendacji Komitetu ds. Nominacji i Wynagrodzeń. Komitet ten określa politykę wynagrodzeń dla członków Zarządu oraz indywidualne warunki w ramach pakietów wynagrodzeń dla każdego członka Zarządu. Przeprowadza też coroczny przegląd wynagrodzeń członków Zarządu Banku. W 2015 r. nie było zmian w poziomie wynagrodzeń dla członków Zarządu.

Funkcjonująca w Banku Zachodnim WBK S.A. polityka wynagrodzeń dla członków organów spółki i kluczowych menedżerów określa formę, strukturę i sposób ustalania wynagrodzeń dla ww. osób. Jest ona powiązana z celami strategicznymi organizacji, jej krótko- i długoterminowymi celami operacyjnymi, interesami i osiąganymi wynikami. Uwzględnia też rozwiązania służące unikaniu dyskryminacji z jakichkolwiek przyczyn. Programy motywacyjne uzależniają poziom wynagrodzenia członków Zarządu spółki oraz jej kluczowych menedżerów od rzeczywistej, długoterminowej sytuacji finansowej oraz oceny stabilności jej funkcjonowania.

W związku z oczekiwaną implementacją Dyrektywy nr 2013/36/UE, ZWZ Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 16 kwietnia 2014 r. uchwaliło w trybie warunkowym maksymalną relację zmiennych do stałych składników wynagrodzenia dla osób zajmujących stanowiska kierownicze w Banku na poziomie nie wyższym niż 200%.

Informacje na temat wysokości wynagrodzenia otrzymanego przez poszczególnych członków Rady Nadzorczej i Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r. i w okresie porównywalnym zaprezentowano w nocie objaśniającej nr 44 zawartej w „Sprawozdaniu finansowym Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 rok”.

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

Członkowie Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. zawarli umowy o zakazie konkurencji po ustaniu stosunku pracy z Bankiem Zachodnim WBK S.A. W przypadku wygaśnięcia mandatu członka Zarządu z powodu odwołania ze składu Zarządu lub niepowołania w skład Zarządu na nową kadencję, członkom Zarządu przysługuje jednorazowa odprawa. Odprawa nie przysługuje w przypadku przyjęcia propozycji dalszego zatrudnienia w strukturach Banku, odwołania z przyczyn rażącego naruszenia obowiązków, rezygnacji z pełnienia funkcji członka Zarządu lub nieudzielenia członkowi Zarządu absolutorium z wykonania przez niego obowiązków.

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

Na dzień publikacji „Raportu rocznego 2015 Banku Zachodniego WBK S.A.” oraz raportu rocznego za 2014 r., żaden z członków Rady Nadzorczej nie posiadał akcji Banku Zachodniego WBK S.A.

Poniższa tabela zawiera podsumowanie stanu posiadania akcji Banku Zachodniego WBK S.A. i warunkowych uprawnień do nich przez członków Zarządu na dzień 31 grudnia 2015 r. i 31 grudnia 2014 r.

| Członkowie Zarządu            | 31.12.2015         |                  | 31.12.2014         |                  |
|-------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
|                               | Ilość akcji BZ WBK | Liczba uprawnień | Ilość akcji BZ WBK | Liczba uprawnień |
| Mateusz Morawiecki *          |                    |                  | 13 711             | 3 857            |
| Andrzej Burliga               | 4 888              | 2 204            | 4 888              | 2 204            |
| Eamonn Crowley                | -                  | 2 094            | 1 003              | 2 094            |
| Beata Daszyńska-Muzyczka **   | 923                | 700              |                    |                  |
| Michael McCarthy              | 1 075              | 2 424            | 1 075              | 2 424            |
| Carlos Polaino Izquierdo **   | -                  | 1 000            |                    |                  |
| Juan de Porras Aguirre        | -                  | 2 217            | -                  | 2 217            |
| Piotr Partyga ***             |                    |                  | 2 855              | 2 094            |
| Marcin Prell                  | -                  | 1 983            | -                  | 1 983            |
| Marco Antonio Silva Rojas *** |                    |                  | -                  | 2 704            |
| Mirosław Skiba                | 3 257              | 2 248            | 5 857              | 2 248            |
| Feliks Szyszowskiak           | 3 704              | 2 248            | 4 704              | 2 248            |
| Paweł Wieczorek **            | -                  | 800              |                    |                  |
| <b>Razem</b>                  | <b>13 847</b>      | <b>17 918</b>    | <b>34 093</b>      | <b>24 073</b>    |

\* Z dniem 9.11.2015 r. p. Mateusz Morawiecki złożył rezygnację z funkcji Prezesa Zarządu Banku w związku z objęciem funkcji wicepremiera. Do czasu wyboru nowego Prezesa, jego obowiązki wykonuje Prezes Rady Nadzorczej p. Gerry Byrne.

\*\* Z dniem 23.04.2015 r. Rada Nadzorcza powołała Zarząd Banku na kolejną kadencję z udziałem 3 nowych Członków, tj. p. Beatę Daszyńską-Muzyczkę, p. Carlosa Polaino Izquierdo i p. Pawła Wieczorka.

\*\*\* W dniu 23.04.2015 r. p. Piotr Partyga i p. Marco Antonio Silva Rojas zakończyli pracę w Banku Zachodnim WBK S.A. wraz z upływem kadencji Zarządu.

W oparciu o Uchwałę ZWZ Banku Zachodniego WBK S.A. z dnia 16 kwietnia 2014 r. stwierdzającą spełnienie przesłanek realizacji nagrody w ramach trzyletniego Programu Motywacyjnego IV, Bank przydzielił członkom Zarządu 38 570 akcji serii K z łącznej liczby 305 543 akcji nowej emisji.

W efekcie uruchomienia Programu Motywacyjnego V na lata 2014-2016, zatwierdzonego przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie z dnia 30 czerwca 2014 r., Członkom Zarządu – jako jego obligatoryjnym uczestnikom – przyznano warunkowe prawo do nabycia 24 073 akcji motywacyjnych z maksymalnej liczby 250 tys. sztuk.

## 6. System kontroli sprawozdań finansowych

### System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem

W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonuje system kontroli wewnętrznej, który wspomaga procesy decyzyjne i zwiększa skuteczność działań organizacji, zapewniając wiarygodność sprawozdawczości finansowej oraz jej zgodność z przepisami prawa, międzynarodowymi standardami, regulacjami wewnętrznymi i najlepszymi praktykami. System kontroli wewnętrznej dostosowany jest do struktury organizacyjnej oraz systemu zarządzania ryzykiem. Obejmuje jednostki Centrum Wsparcia Biznesu, sieć oddziałów i placówek partnerskich oraz spółki zależne. Za opracowanie, wprowadzenie oraz aktualizację pisemnych strategii oraz procedur w zakresie systemu kontroli wewnętrznej odpowiada Zarząd Banku. Nadzór nad systemem kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem sprawuje Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A.



W Banku obowiązują przepisy wewnętrzne opisane w „Polityce funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej w Banku Zachodnim WBK S.A.”. W dokumencie tym określono m.in. strukturę, cel i zakres kontroli wewnętrznej oraz wyszczególniono obowiązki związane z funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej. W szczególności w ww. polityce oraz innych regulacjach został opisany obowiązujący w Banku Model Kontroli Wewnętrznej (ICM), określający zasady i organizację identyfikacji poszczególnych rodzajów ryzyka istotnego z punktu widzenia środowiska kontrolnego oraz odnoszących się do nich mechanizmów kontrolnych. Obejmuje on monitorowanie, testowanie i raportowanie w celu zapewnienia skutecznego środowiska kontrolnego zarówno pod względem konstrukcji, jak i funkcjonowania oraz wzmocnienia kultury kontroli na wszystkich poziomach organizacji. Elementami Modelu Kontroli Wewnętrznej są: model poszczególnych rodzajów ryzyka, kontrole, podprocesy, procesy oraz działania.

System kontroli wewnętrznej oraz system zarządzania ryzykiem bazują na koncepcji trzech linii:



Każda jednostka organizacyjna posiada swój regulamin organizacyjny, zatwierdzony przez dyrektora danego pionu, w którym ściśle określono zadania oraz zakres odpowiedzialności za poszczególne obszary działalności, w tym również za jakość i poprawność przetwarzania danych finansowych. Funkcjonujący w Banku model kontroli wewnętrznej pozwala na systematyczną weryfikację skuteczności mechanizmów kontrolnych. Wyniki tej weryfikacji są cyklicznie prezentowane i analizowane przez Zarząd Banku oraz Komitet Audytu i Zapewnienia Zgodności Rady Nadzorczej Banku Zachodniego WBK S.A.

Jednym z głównych celów systemu kontroli wewnętrznej jest uzyskanie pełnej wiarygodności sprawozdawczości finansowej.

Proces przygotowania danych finansowych dla potrzeb sprawozdawczości finansowej jest zautomatyzowany i oparty na skonsolidowanej Księdze Głównej oraz Hurtowni Danych. Systemy informatyczne biorące udział w tym procesie są szczegółowo kontrolowane pod względem integralności i bezpieczeństwa danych.

Przygotowanie danych w systemach źródłowych podlega sformalizowanym procedurom operacyjnym i akceptacyjnym, które określają zakres kompetencji poszczególnych osób. Przetwarzanie danych na potrzeby sprawozdawczości finansowej jest procesem objętym specjalistycznymi kontrolami wewnętrznymi. Specjalnemu nadzorowi poddawane są także wszelkie ręczne korekty danych finansowych, w tym wynikające z decyzji zarządczych. W Banku Zachodnim WBK S.A. funkcjonuje - aktualizowany na bieżąco - awaryjny plan ciągłości działania, który obejmuje wszystkie systemy informatyczne wykorzystywane w procesie sporządzania sprawozdań finansowych.

W ramach zarządzania ryzykiem w procesie sporządzania sprawozdań finansowych, Bank śledzi zmiany w przepisach i regulacjach zewnętrznych odnoszących się do wymogów sprawozdawczych banków i na bieżąco aktualizuje stosowne zasady rachunkowości oraz zakres i formę ujawnień w sprawozdaniach finansowych. Bank sprawuje też funkcje kontrolne w stosunku do konsolidowanych spółek zależnych za pośrednictwem swoich przedstawicieli w Radach Nadzorczych poszczególnych podmiotów.

Sprawozdanie finansowe podlega formalnemu zatwierdzeniu przez Komitet ds. Ujawnień, który jest odpowiedzialny za weryfikację, czy przed publikacją zewnętrzną informacje finansowe Banku Zachodniego WBK S.A. spełniają wymagania prawne i regulacyjne.

Kierownictwo Banku potwierdza, że wdrożone mechanizmy kontrolne w skuteczny sposób minimalizują ryzyko niewykrycia istotnych błędów w sprawozdaniu finansowym.

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



## Kontrola wewnętrzna zgodnie z Ustawą Sarbanes-Oxley oraz innymi regulacjami

W kontekście ustawy Sarbanes-Oxley (SOX), Bank Zachodni WBK S.A. traktowany jest jako istotna i niezależna organizacja w strukturach Grupy Santander. Nakłada to na Bank obowiązek wdrożenia, utrzymania i przeprowadzenia oceny efektywności środowiska kontroli wewnętrznej zgodnie z wymogami ww. ustawy.

Certyfikacja SOX za 2015 r. objęła kluczowe obszary działalności Banku Zachodniego WBK S.A. bazując na rozwiązaniach i metodologii stosowanych w Grupie Santander. Zakres prac został opracowany, biorąc pod uwagę czynniki ryzyka istotne dla prawidłowości i rzetelności sprawozdań finansowych, z uwzględnieniem lokalnego środowiska kontrolnego. Badanie konstrukcji i efektywności środowiska kontrolnego zostało przeprowadzone przez wyspecjalizowaną jednostkę „drugiej linii”. Testom skuteczności podlegały procesy i kontrole kluczowe w obszarze biznesowym oraz informatycznym, a także kontrole na poziomie podmiotu (Global Framework).

W związku z wymogami nałożonymi na Bank Zachodni WBK S.A. przez regulacje zewnętrzne podjęte zostały prace nad odpowiednim dostosowaniem systemu kontroli wewnętrznej. Modyfikacja i rozbudowa mechanizmów kontrolnych w szczególności miała na celu spełnienie wymogów tzw. Reguły Volckera (sekcja 619 Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act) oraz przygotowanie do wypełnienia wymogów RDA/RRF (Basel Committee on Banking Supervision 239: Principles for effective risk data aggregation and risk reporting).

W procesie oceny konstrukcji i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej, uwzględniane są wszelkie dostępne informacje oraz odnoszące się do niego rekomendacje, zalecenia audytowe i pokontrolne. Wyniki przeprowadzonych badań i testów stanowią podstawę oświadczeń o skuteczności środowiska kontrolnego, składanych przez kierownictwo Banku.

Kierownictwo Banku potwierdziło, iż w Banku Zachodnim WBK S.A. – w ramach certyfikacji na zgodność z wymogami ustawy Sarbanes-Oxley realizowanej za rok 2015 – nie wystąpiły zdarzenia, które w istotny sposób wpłynęłyby na przebieg badanych procesów oraz efektywność środowiska kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową.

## Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

Zgodnie z § 32 pkt 10 Statutu Banku Zachodniego WBK S.A. oraz obowiązującymi przepisami i normami zawodowymi, w dniu 25 maja 2015 r. Rada Nadzorcza Banku podjęła uchwałę w sprawie wyboru Deloitte Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. jako podmiotu uprawnionego do przeprowadzenia przeglądu oraz badania jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego Banku i jego Grupy Kapitałowej odpowiednio za I półrocze i cały 2015 r. Umowy Banku z Deloitte Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. zostały zawarte na okresy niezbędne do przeprowadzenia wymienionych prac.

Bank korzystał z usług Deloitte Polska oraz innych spółek z grupy Deloitte także w zakresie usług konsultingowych i doradztwa podatkowego. Zdaniem Banku, świadczone usługi o charakterze doradczym nie mają wpływu na zapewnienie wymaganego poziomu bezstronności i niezależności audytora.

Bank Zachodni WBK S.A. zatrudnia tego samego audytora co Banco Santander S.A., co zapewnia spójne podejście w procesie realizacji audytu w skali całej Grupy Santander, w tym również certyfikacji wg wymogów amerykańskiej Ustawy Sarbanes-Oxley. W Banco Santander S.A. audytorzy wybierani są na czas określony, który nie może być krótszy niż trzy lata i dłuższy niż dziewięć lat, licząc od daty rozpoczęcia pierwszego roku obrotowego.

## Wynagrodzenie audytora

Poniżej podano wynagrodzenie otrzymane przez Deloitte Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. z tytułu badania/przebiegu sprawozdań finansowych Banku Zachodniego WBK S.A. w oparciu o umowy zawarte w 2015 r. i 2014 r.

w tys. zł

| Wynagrodzenie audytora zewnętrznego   | Rok obrotowy kończący się<br>31.12.2015 | Rok obrotowy kończący się<br>31.12.2014 |
|---|---|---|
| Wynagrodzenie z tytułu badania sprawozdań rocznych w odniesieniu do Banku <sup>1)</sup>   | 1 544                                   | 1 813                                   |
| Wynagrodzenie z tytułu innych usług poświadczających, w tym przeglądu/badania sprawozdań śródkresowych w odniesieniu do Banku <sup>2)</sup> | 2 029                                   | 2 048                                   |
| Wynagrodzenie z tytułu usług innych niż poświadczające <sup>3)</sup>  | 199                                     | 20                                      |

- 1) Wynagrodzenie za badanie wykonane w 2015 r. w oparciu o następujące umowy z Bankiem Zachodnim WBK S.A.:
- Umowa o przegląd i badanie sprawozdań finansowych z dnia 29.05.2015 r.
- 2) Wynagrodzenie za przegląd i inne usługi poświadczające wykonane w 2015 r. w oparciu o:
- Umowa o przegląd i badanie sprawozdań finansowych z dnia 29.05.2015 r. w zakresie dotyczącym przeglądu sprawozdań finansowych, ujawnień w ramach 3. filaru i przechowywanych aktywów.
  - Aneks z dnia 19.10.2015 r. w sprawie systemu kontroli wewnętrznej SOX (do umowy o przegląd i badanie sprawozdań finansowych z dnia 29.05.2015 r.),
- 3) Zawiera wynagrodzenie za usługi wykonane w oparciu o umowę z BZ WBK S.A. o świadczenie usług doradztwa księgowego w 2015 r. oraz w sprawie przeprowadzenia uzgodnionych procedur w odniesieniu do Projektu Jessica.

## 7. Wszczęte postępowania sądowe

Na dzień 31 grudnia 2015 r. nie toczyły się postępowania przed sądem lub organami administracji państwowej dotyczące zobowiązań/wierzytelności Banku, których wartość stanowiłaby 10% i więcej jego kapitałów własnych.

w mln zł

| Wartość spraw sądowych z udziałem BZ WBK S.A.                    | 31.12.2015   | 31.12.2014   |
|--|--------------|--------------|
| Wartość przedmiotu sporu w sprawach z powództwa Banku            | 93,3         | 63,9         |
| Wartość przedmiotu sporu w sprawach, w których Bank jest pozwany | 198,1        | 170,2        |
| Wartość wierzytelności Banku w sprawach o układ lub upadłość     | 13,6         | 0,0          |
| <b>Wartość wszystkich prowadzonych spraw sądowych</b>            | <b>305,0</b> | <b>234,1</b> |
| <b>Udział [%] spraw sądowych w kapitale własnym</b>              | <b>1,6%</b>  | <b>1,4%</b>  |
| Wartość istotnych zakończonych postępowań                        | 16,1         | 158,9        |



## XII. Oświadczenia Zarządu

### Prawdziwość i rzetelność prezentowanych sprawozdań

Wedle najlepszej wiedzy Zarządu Banku Zachodniego WBK S.A. informacje finansowe oraz dane porównywalne ujęte w sprawozdaniach finansowych zamieszczonych w „Raporcie rocznym 2015 Banku Zachodniego WBK S.A.” zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości i odzwierciedlają w sposób prawdziwy, rzetelny i jasny sytuację majątkową i finansową Banku Zachodniego WBK S.A. Zawarte w niniejszym dokumencie sprawozdanie Zarządu zawiera prawdziwy obraz rozwoju, osiągnięć oraz sytuacji (w tym opis podstawowych zagrożeń i ryzyka) Banku Zachodniego WBK S.A. w 2015 r.

### Wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych, przeprowadzający badanie „Sprawozdania finansowego Banku Zachodniego WBK S.A. za 2015 r.”, został wybrany zgodnie z przepisami prawa. Podmiot ten oraz biegli rewidenci dokonujący badania ww. sprawozdania spełnili warunki konieczne do wydania bezstronnej i niezależnej opinii o badaniu zgodnie z właściwymi przepisami prawa polskiego i normami zawodowymi.

| Podpisy wszystkich Członków Zarządu |                          |                                  |        |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------|
| Data                                | Imię i nazwisko          | Stanowisko/Funkcja               | Podpis |
| 09.02.2016                          | Gerry Byrne              | Pełniący funkcję Prezesa Zarządu |        |
| 09.02.2016                          | Andrzej Burliga          | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Eamonn Crowley           | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Beata Daszyńska-Muzyczka | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Michael McCarthy         | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Carlos Polaino Izquierdo | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Juan de Porras Aguirre   | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Marcin Prell             | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Miroslaw Skiba           | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Feliks Szyszkowiak       | Członek Zarządu                  |        |
| 09.02.2016                          | Pawel Wieczorek          | Członek Zarządu                  |        |