



*Spráwózdaníe Zarzádu Kruk S.A.  
z dzíalalności Grupy Kapítalowej  
za 2013 rók*



# SPIS TREŚCI

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LIST PREZESA</b>                                                                    | <b>4</b>  |
| <b>1. WPROWADZENIE</b>                                                                 | <b>6</b>  |
| 1.1 Podstawowe informacje o jednostce dominującej w Grupie KRUK                        | 6         |
| 1.2 Wybrane skonsolidowane dane finansowe i operacyjne                                 | 6         |
| 1.2.1 Wybrane skonsolidowane dane finansowe                                            | 6         |
| 1.2.2 Podsumowanie wyników operacyjnych                                                | 6         |
| 1.2.3 Wyniki na segmentach działalności                                                | 6         |
| 1.2.4 Podstawowe wyniki Grupy na tle danych historycznych                              | 6         |
| 1.2.5 Kluczowe wskaźniki finansowe                                                     | 8         |
| 1.3 Podsumowanie działalności Grupy                                                    | 8         |
| 1.3.1 Podsumowanie działalności w 2013 roku                                            | 8         |
| 1.3.2 Dane dotyczące emisji i wykupu obligacji                                         | 10        |
| <b>2. PODSTAWOWE INFORMACJE O GRUPIE</b>                                               | <b>12</b> |
| 2.1 Model biznesowy Grupy                                                              | 12        |
| 2.2 Struktura Grupy                                                                    | 13        |
| 2.2.1 Opis struktury Grupy                                                             | 13        |
| 2.2.2 Zmiany w strukturze Grupy                                                        | 14        |
| 2.2.3 Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Grupą                                 | 16        |
| 2.2.4 Jednostki podlegające konsolidacji                                               | 16        |
| 2.2.5 Oddziały Spółki                                                                  | 16        |
| 2.3 Kapitał zakładowy Spółki                                                           | 16        |
| 2.3.1 Struktura kapitału zakładowego                                                   | 16        |
| 2.3.2 Zmiany kapitału zakładowego                                                      | 16        |
| 2.4 Kapitał ludzki                                                                     | 17        |
| 2.4.1 Wykwalifikowana kadra                                                            | 17        |
| 2.4.2 Program Motywacyjny                                                              | 19        |
| <b>3. ANALIZA SYTUACJI OPERACYJNEJ I FINANSOWEJ</b>                                    | <b>22</b> |
| 3.1 Zasady sporządzania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego             | 22        |
| 3.2 Analiza skonsolidowanych danych finansowych                                        | 22        |
| 3.2.1 Struktura produktowa przychodów                                                  | 22        |
| 3.2.2 Struktura geograficzna sprzedaży                                                 | 23        |
| 3.2.3 Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu             | 24        |
| 3.2.4 Wyniki finansowe                                                                 | 25        |
| 3.2.5 Przepływy środków pieniężnych                                                    | 26        |
| 3.2.6 Istotne pozycje pozabilansowe w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym | 27        |
| 3.2.7 Analiza wskaźnikowa                                                              | 27        |
| 3.2.7.1 Wskaźniki rentowności                                                          | 27        |
| 3.2.7.2 Wskaźniki zadłużenia                                                           | 28        |
| 3.3 Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych                          | 28        |
| 3.3.1 Informacje nt. akcji                                                             | 28        |
| 3.3.2 Informacje nt. obligacji                                                         | 29        |
| 3.4 Instrumenty finansowe                                                              | 31        |
| 3.4.1 Pochodne instrumenty finansowe                                                   | 31        |
| 3.4.2 Wykorzystywanie instrumentów finansowych                                         | 32        |
| 3.4.2.1 Ryzyko kredytowe                                                               | 32        |
| 3.4.2.2 Ryzyko płynności                                                               | 32        |
| 3.4.2.3 Ryzyko rynkowe                                                                 | 32        |
| 3.4.3 Cele i metody zarządzania ryzykiem finansowym                                    | 32        |
| 3.4.3.1 Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy      | 32        |
| 3.4.3.2 Pożyczki                                                                       | 33        |
| 3.4.3.3 Ryzyko płynności                                                               | 33        |
| 3.4.3.4 Ryzyko rynkowe                                                                 | 33        |

|           |                                                                                         |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5       | Zdarzenia mające znaczący wpływ na wyniki operacyjne i finansowe Grupy                  | 33        |
| 3.5.1     | Znaczące zdarzenia w roku obrotowym                                                     | 33        |
| 3.5.2     | Czynniki i zdarzenia o nietypowym charakterze                                           | 33        |
| 3.6       | Ocena zarządzania zasobami finansowymi                                                  | 33        |
| 3.6.1     | Prognozy wyników finansowych                                                            | 33        |
| 3.6.2     | Ocena przyszłej sytuacji finansowej                                                     | 33        |
| 3.7       | Polityka dywidendowa                                                                    | 33        |
| 3.7.1     | Dane historyczne na temat dywidendy                                                     | 33        |
| 3.7.2     | Polityka w zakresie wypłaty dywidendy                                                   | 34        |
| 3.8       | Biegli rewidenci                                                                        | 34        |
| <b>4.</b> | <b>DZIAŁALNOŚĆ I KIERUNKI ROZWOJU GRUPY</b>                                             | <b>36</b> |
| 4.1       | Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami                                    | 36        |
| 4.1.1     | Rynek zarządzania wierzytelnościami w Polsce                                            | 37        |
| 4.1.2     | Rynki zagraniczne                                                                       | 40        |
| 4.1.2.1   | Rumunia                                                                                 | 40        |
| 4.1.2.2   | Czechy i Słowacja                                                                       | 41        |
| 4.2       | Otoczenie prawne i regulacyjne                                                          | 41        |
| 4.2.1     | Działalność funduszy sekurytyzacyjnych                                                  | 42        |
| 4.2.2     | Outsourcing bankowy                                                                     | 43        |
| 4.2.3     | Wymiana informacji gospodarczych                                                        | 43        |
| 4.2.4     | Inne organy sprawujące istotny nadzór nad działalnością spółek z Grupy                  | 43        |
| 4.2.5     | Ochrona danych osobowych                                                                | 43        |
| 4.2.6     | Inne zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności Grupy                           | 43        |
| 4.3       | Rynki geograficzne, na których Grupa prowadzi działalność                               | 44        |
| 4.4       | Główne czynniki charakteryzujące podstawowe obszary działalności oraz źródła przychodów | 44        |
| 4.5       | Zarys strategii oraz perspektywy działalności                                           | 45        |
| 4.5.1     | Strategia oparta na ugodach z osobami zadłużonymi                                       | 45        |
| 4.5.2     | Kompleksowa i innowacyjna oferta produktów i świadczonych usług                         | 45        |
| 4.5.2.1   | Usługi prewencyjne                                                                      | 45        |
| 4.5.2.2   | Usługi windykacyjne                                                                     | 45        |
| 4.5.2.3   | Pozostałe usługi                                                                        | 47        |
| 4.5.3     | Działalność marketingowa i budowa wizerunku Grupy                                       | 47        |
| 4.5.3.1   | Działania w obszarze budowy wizerunku Grupy                                             | 47        |
| 4.5.3.2   | Działania marketingowe                                                                  | 47        |
| 4.6       | Kierunki i perspektywy rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK                                   | 48        |
| 4.6.1     | Główne cele strategiczne Grupy                                                          | 48        |
| 4.6.2     | Nowe produkty i usługi                                                                  | 49        |
| 4.7       | Program inwestycyjny Grupy                                                              | 50        |
| 4.7.1     | Nakłady inwestycyjne                                                                    | 50        |
| 4.7.2     | Inwestycje w obrębie Grupy                                                              | 50        |
| 4.7.3     | Źródła finansowania programu inwestycyjnego                                             | 51        |
| 4.7.4     | Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych                                    | 51        |
| 4.8       | Czynniki ryzyka – warunkowania wewnętrzne działalności                                  | 51        |
| 4.8.1     | Istotne czynniki ryzyka                                                                 | 51        |
| 4.8.1.1   | Ryzyko niezrealizowania celów strategicznych założonych przez Grupę                     | 51        |
| 4.8.1.2   | Ryzyko błędnego oszacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności          | 51        |
| 4.8.1.3   | Ryzyko operacyjne związane z działalnością Grupy                                        | 51        |
| 4.8.1.4   | Ryzyko zadłużenia                                                                       | 51        |
| 4.8.1.5   | Ryzyko utraty doświadczonej kadry menedżerskiej                                         | 52        |
| 4.8.1.6   | Ryzyko awarii systemów informatycznych                                                  | 52        |
| 4.8.1.7   | Ryzyko związane z transakcjami z podmiotami powiązanymi                                 | 52        |
| 4.8.1.8   | Ryzyko kredytowe                                                                        | 52        |
| 4.8.1.9   | Ryzyko związane z negatywnym PR wobec Grupy                                             | 52        |
| 4.8.2     | System zarządzania ryzykiem                                                             | 53        |
| 4.8.2.1   | Zarządzanie ryzykiem kredytowym związanym z nabywaniem wierzytelności                   | 53        |
| 4.8.2.2   | Zarządzanie ryzykiem kredytowym (handlowym)                                             | 53        |
| 4.8.2.3   | Zarządzanie ryzykiem płynności                                                          | 53        |
| 4.8.2.4   | Zarządzanie ryzykiem rynkowym                                                           | 53        |
| 4.8.2.5   | Zarządzanie ryzykiem operacyjnym                                                        | 53        |
| 4.9       | Umowy zawarte przez Grupę Kapitałową KRUK                                               | 54        |

|                                                                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.9.1 Zawarte umowy znaczące                                                                                                                                                 | 54        |
| 4.9.2 Istotne transakcje z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe                                                                                            | 56        |
| 4.9.3 Zaciągnięte i wypowiedziane umowy dotyczące kredytów i pożyczek                                                                                                        | 56        |
| 4.9.4 Udzielone pożyczki i poręczenia oraz otrzymane poręczenia i gwarancje                                                                                                  | 57        |
| 4.9.4.1 Pożyczki udzielone przez KRUK podmiotom zależnym                                                                                                                     | 57        |
| 4.9.4.2 Pożyczki otrzymane przez KRUK od podmiotów zależnych                                                                                                                 | 58        |
| 4.9.4.3 Pożyczki udzielane przez Grupę KRUK w ramach działalności Novum                                                                                                      | 58        |
| 4.9.4.4 Gwarancje                                                                                                                                                            | 58        |
| 4.9.4.5 Poręczenia                                                                                                                                                           | 59        |
| 4.10 Postępowania sądowe, administracyjne i arbitrażowe                                                                                                                      | 59        |
| 4.10.1 Informacja ogólna                                                                                                                                                     | 59        |
| 4.10.2 Postępowania o wartości przedmiotu sporu przekraczającym 10% kapitałów własnych Spółki                                                                                | 60        |
| 4.10.3 Postępowanie o największej wartości przedmiotu sporu, nieprzekraczających 10% kapitałów własnych Spółki dotyczącej zobowiązań Spółki                                  | 60        |
| 4.10.4 Postępowanie o największej wartości przedmiotu sporu, nieprzekraczających 10% kapitałów własnych Spółki dotyczącej wierzytelności Spółki                              | 60        |
| 4.11 Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2013 roku                                                                                                         | 60        |
| 4.12 Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju                                                                                                                     | 60        |
| 4.13 Zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego                                                                                                                            | 60        |
| <b>5. ŁAD KORPORACYJNY</b>                                                                                                                                                   | <b>62</b> |
| 5.1 Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego                                                                                                                            | 62        |
| 5.1.1 Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego                                                                                                                              | 62        |
| 5.1.2 Zasady ładu korporacyjnego, od których stosowania odstąpiono                                                                                                           | 62        |
| 5.2 Informacje o akcjonariacie                                                                                                                                               | 63        |
| 5.2.1 Akcjonariusze posiadający bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK                                                                                        | 63        |
| 5.2.2 Zmiany w strukturze akcjonariatu w roku sprawozdawczym                                                                                                                 | 65        |
| 5.2.3 Akcje własne                                                                                                                                                           | 65        |
| 5.2.4 Posiadacze papierów wartościowych dających specjalne uprawnienia kontrolne                                                                                             | 66        |
| 5.2.5 Ograniczenia w wykonywaniu prawa głosu                                                                                                                                 | 66        |
| 5.2.6 Ograniczenia w przenoszeniu prawa własności papierów wartościowych                                                                                                     | 66        |
| 5.3 Władze i organy Spółki                                                                                                                                                   | 66        |
| 5.3.1 Zarząd                                                                                                                                                                 | 66        |
| 5.3.1.1 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania Członków Zarządu                                                                                                     | 66        |
| 5.3.1.2 Uprawnienia Zarządu                                                                                                                                                  | 67        |
| 5.3.1.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez Członków Zarządu                                                                                          | 67        |
| 5.3.1.4 Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę Członków Zarządu                                                                                                       | 67        |
| 5.3.2 Rada Nadzorcza                                                                                                                                                         | 69        |
| 5.3.2.1 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania Członków Rady Nadzorczej                                                                                             | 69        |
| 5.3.2.2 Opis działania Rady Nadzorczej                                                                                                                                       | 71        |
| 5.3.2.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez Członków Rady Nadzorczej                                                                                  | 72        |
| 5.3.2.4 Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę Członków Rady Nadzorczej                                                                                               | 72        |
| 5.3.2.5 Powołane Komitety                                                                                                                                                    | 73        |
| 5.3.3 Walne Zgromadzenie                                                                                                                                                     | 74        |
| 5.4 Zasady zmiany Statutu Spółki                                                                                                                                             | 75        |
| 5.5 Główne cechy systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych | 75        |
| <b>6. POZOSTAŁE INFORMACJE</b>                                                                                                                                               | <b>76</b> |
| 6.1 Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie                                                                                                                                | 76        |
| 6.2 Polityka w zakresie CSR                                                                                                                                                  | 78        |
| 6.2.1 Działania edukacyjne                                                                                                                                                   | 78        |
| 6.2.2 Artykuły i poradniki                                                                                                                                                   | 78        |
| 6.2.3 „Dzień bez Długów” oraz „Nasze Długi”                                                                                                                                  | 78        |
| 6.2.4 Aktywne wspieranie akcji honorowego krwiodawstwa                                                                                                                       | 79        |
| 6.2.5 Organizowanie dla pracowników bezpłatnych kursów udzielania pierwszej pomocy                                                                                           | 79        |
| 6.2.6 Zakup i montaż w siedzibach firmy defibrylatorów ratujących życie                                                                                                      | 79        |
| 6.2.7 Zachęcanie i wspieranie pracowników do angażowania się w akcje charytatywne                                                                                            | 79        |
| 6.2.8 Karta Różnorodności                                                                                                                                                    | 79        |
| 6.3 Nagrody i wyróżnienia                                                                                                                                                    | 79        |
| 6.4 Słownik pojęć                                                                                                                                                            | 80        |

## LIST PREZESA



### Szanowni Akcjonariusze i Inwestorzy,

we wstępie do sprawozdania rocznego mam przyjemność przedstawić Państwu najważniejsze osiągnięcia finansowe i biznesowe Grupy KRUK w ubiegłym roku. Zwiększyły one wartość Spółki, umocniły naszą pozycję rynkową i będą ważne dla dalszego rozwoju naszej organizacji. Pełne zaangażowanie całego zespołu pracowników i konsekwencja w realizacji naszej strategii sprawiły, że osiągnęliśmy postawione przed Zarządem i Grupą cele finansowe na 2013 rok. Do osiągania coraz lepszych, z roku na rok, wyników finansowych motywują nas również oczekiwania naszych Akcjonariuszy i Inwestorów giełdowych. Dotychczas je spełnialiśmy i dokładamy wszelkich starań, aby tak samo było w przyszłości.

**2013 rok był rekordowy pod względem osiągniętych wyników finansowych. W porównaniu do wyników z 2012 roku skonsolidowane przychody ze sprzedaży wzrosły o 18%, zysk operacyjny wzrósł o 12%, a zysk netto był wyższy o 20%.** Wypracowanie w 2013 roku rentowności kapitałów własnych na poziomie 24%, mierzonego wskaźnikiem ROE, uważamy za duży sukces naszego zespołu. Osiągnięcie tak dobrych wyników finansowych jest efektem znacznych inwestycji w portfele wierzytelności w latach 2011–2013. Na ich zakup przeznacziliśmy ponad 1,2 mld PLN. W samym 2013 roku przeznacziliśmy na zakup portfeli wierzytelności 367 mln PLN, czyli o 19% więcej niż w 2012 roku. Efektem poczynionych inwestycji jest wzrost portfela wierzytelności obsługiwanych przez Grupę KRUK, którego wartość nominalna na koniec 2013 roku wyniosła 22,8 mld PLN. Na tę kwotę składają się zarówno wierzytelności zlecone do obsługi, jak i zakupione przez Grupę KRUK w 2013 roku oraz w latach wcześniejszych. Dla porównania, na koniec 2012 roku obsługiwany portfel wierzytelności miał wartość nominalną 19,3 mld PLN. Inwestycje poczynione w ubiegłym roku oraz wcześniej są jednocześnie podstawą do budowy wyników finansowych i przepływów pieniężnych w kolejnych latach.

**W 2013 roku konsekwentnie realizowaliśmy strategię utrzymania pozycji lidera lub wiodącej pozycji na wszystkich rynkach, na których Grupa KRUK prowadzi swoją działalność.** Silną pozycję na rynku zarządzania wierzytelnościami w Polsce po raz kolejny potwierdził opublikowany przez „Gazetę Giełdy Parkiet” ranking firm zarządzających wierzytelnościami. W 2013 roku Grupa KRUK na rynku polskim nabyła lub przyjęła do obsługi wierzytelności na zlecenie o nominalnej wartości 5,1 mld PLN. Pozwoliło nam to ponownie osiągnąć niekwestionowane pierwsze miejsce wśród polskich firm zarządzających wierzytelnościami. Według naszych szacunków, Grupa KRUK jest także liderem rynku inkaso w Polsce z 28% udziałem. W 2013 roku w obszarze inkaso współpracowaliśmy z 9 z 10 największych banków na rynku polskim. W ubiegłym roku byliśmy również aktywni na rynkach zagranicznych. Na trzech rynkach – w Rumunii, Czechach i na Słowacji, zainwestowaliśmy w portfele wierzytelności łącznie 161 mln PLN. Dla porównania, w całym 2012 roku inwestycje na rynkach zagranicznych wyniosły 85 mln PLN. Oznacza to, że wzrost wartości inwestycji na rynkach

zagranicznych w 2013 roku wyniósł prawie 89%. Istotny wzrost inwestycji zanotowaliśmy w Rumunii. Nakłady na portfele wierzytelności na rynku rumuńskim w 2013 roku wyniosły prawie 133 mln PLN i były o 128% wyższe niż w 2012 roku. Poniesione nakłady pozwoliły, według naszych szacunków, na uzyskanie 49% udziału w rynku zakupów wierzytelności i osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku zarządzania wierzytelnościami w Rumunii.

**Począwszy od połowy 2008 roku konsekwentnie realizujemy strategię opartą na ugodach z osobami zadłużonymi.** Strategia ta zakłada postrzeganie osoby zadłużonej jako konsumenta, który nie jest w stanie spłacić swoich zobowiązań z przyczyn życiowych lub ekonomicznych. Jednocześnie są to osoby mające świadomość konieczności i wolę uregulowania zaciągniętych zobowiązań. Dlatego Grupa KRUK wychodzi do nich z ofertą polubownego rozwiązania problemu i proponuje rozłożenie długu na raty możliwe do spłaty. Wdrożenie unikatowej strategii opartej na ugodach oraz komunikacji z osobami zadłużonymi za pośrednictwem kampanii medialnych jest istotnym czynnikiem stabilizującym strumień wpłat i przewagą konkurencyjną Grupy KRUK. W 2013 roku wpłaty od osób zadłużonych wyniosły prawie 538 mln PLN i były wyższe o 19% w porównaniu do wpłat w 2012 roku. Większość z tych spłat była oparta na strategii ugodowej. W roku 2013 strategia prougodowa była również wspierana kampaniami marketingowymi oraz edukacyjnymi kierowanymi do osób zadłużonych zarówno w Polsce jak i w Rumunii. Działania te umocniły pozytywny wizerunek Grupy oraz jej misję wspierania i ułatwiania osobom zadłużonym wyjścia na finansowa prostą. **Wyniki badań przeprowadzonych w grudniu 2013 roku na reprezentatywnej grupie tysiąca dorosłych Polaków oraz tysiąca dorosłych obywateli Rumunii potwierdzają, że Grupa KRUK jest najbardziej rozpoznawalną marką z branży zarządzania wierzytelnościami zarówno w Polsce, jak i w Rumunii.**

Rok 2013 zapamiętamy szczególnie nie tylko z powodu osiągnięcia sukcesów biznesowych i rekordowych wyników finansowych, ale także z uwagi na jubileusz 15-lecia powstania naszej firmy. Po piętnastu latach budowy biznesu od podstaw osiągnęliśmy pozycję wiodącej firmy na rynku zarządzania wierzytelnościami w Europie Środkowej. Ten niewątpliwý sukces ma swoje źródło w zespole ambitnych, działających z pasją i otwartych na kolejne wyzwania pracowników wszystkich spółek Grupy KRUK.

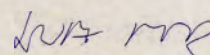
Ubiegły rok był także okresem dynamicznego wzrostu kursu akcji Spółki KRUK notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W 2013 roku stopa zwrotu z akcji Spółki KRUK wyniosła 84%. Dla porównania, indeks szerokiego rynku WIG wzrósł w tym okresie o 7%. Natomiast indeks średnich spółek mWIG40, w którego skład wchodziły akcje KRUKa, wzrósł o 29%. Od debiutu w maju 2011 roku do końca 2013 roku stopa zwrotu z akcji Spółki wyniosła 98%. W tym samym okresie indeks WIG wzrósł o 4%, a indeks mWIG40 zanotował 14% stopę zwrotu. Cieszymy się razem z naszymi Akcjonariuszami z istotnego wzrostu wartości Spółki KRUK od momentu jej wejścia na giełdę.

Na zakończenie chciałbym przypomnieć jeszcze o jednym ważnym wydarzeniu związanym z obecnością Spółki KRUK na giełdzie. W ubiegłym roku zostaliśmy wyróżnieni w konkursie European Small and Mid-cap Awards organizowanym przez Komisję Europejską przy wsparciu Federacji Europejskich Giełd Papierów Wartościowych oraz organizacji EuropeanIssuers. Spółka KRUK zajęła drugie miejsce w kategorii Most international minded – europejskich spółek giełdowych najbardziej otwartych na rynki międzynarodowe. Jest to dla nas bardzo ważna nagroda, ponieważ wyróżnienie przyznało nam międzynarodowe i niezależne jury składające się z autorytetów rynku kapitałowego i najlepszych europejskich dziennikarzy finansowych. Startowaliśmy w konkursie, do którego zostało zgłoszonych 31 spółek notowanych na 12 europejskich giełdach papierów wartościowych.

Dziękuję wszystkim, którzy przyczynili się do naszego sukcesu i docenili naszą wieloletnią pracę w budowaniu pozycji Grupy KRUK na rynkach zagranicznych i w Polsce. Zapraszam do zapoznania się ze szczegółowym sprawozdaniem z działalności oraz z wynikami finansowymi Grupy KRUK osiągniętymi w 2013 roku.

Z poważaniem

Piotra Krupa



Prezes Zarządu

# 1. WPROWADZENIE

W niniejszym rozdziale zostały zaprezentowane najważniejsze informacje o Grupie Kapitałowej KRUK, wybrane skonsolidowane dane finansowe i operacyjne oraz podsumowanie działalności Grupy w 2013 roku.

## 1.1 Podstawowe informacje o jednostce dominującej w Grupie KRUK

### Forma prawna jednostki dominującej

Jednostką dominującą w Grupie KRUK jest spółka KRUK Spółka Akcyjna z siedzibą we Wrocławiu („Spółka”). Spółka rozpoczęła działalność w 1998 roku jako KRUK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Na mocy Uchwały Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z dnia 28 czerwca 2005 roku KRUK Sp. z o.o. została przekształcona w spółkę akcyjną KRUK S.A. i w dniu 7 września 2005 roku została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym – Rejestrze Przedsiębiorców przez Sąd Rejonowy dla Wrocławia Fabrycznej we Wrocławiu, VI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS 0000240829.

Akcje Spółki oraz prawa do akcji zwykłych na okaziciela zostały po raz pierwszy dopuszczone do obrotu giełdowego na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych na mocy Uchwały nr 573/2011 Zarządu Giełdy z dnia 5 maja 2011 roku.

### Dane teleadresowe jednostki dominującej

Nazwa: KRUK SPÓŁKA AKCYJNA  
Adres siedziby: ul. Legnicka 56, 54-204 Wrocław  
Telefon: 71 79 02 800  
Fax: 71 79 02 867  
Adres strony internetowej: [www.kruk.eu](http://www.kruk.eu)

Schemat organizacyjny Grupy Kapitałowej KRUK został przedstawiony w rozdziale 2.1.1.

## 1.2 Wybrane skonsolidowane dane finansowe i operacyjne

### 1.2.1 Wybrane skonsolidowane dane finansowe

W 2013 roku Grupa KRUK kontynuowała wzrost wyników finansowych z prowadzonej działalności. Przychody Grupy wyniosły 405,6 mln PLN (wzrost o 18% r/r), zysk na działalności operacyjnej 152,9 mln PLN (wzrost o 12% r/r), a zysk netto 97,8 mln PLN (wzrost o 20% r/r).

### 1.2.2 Podsumowanie wyników operacyjnych

Na dzień 31 grudnia 2013 roku Grupa obsługiwała ponad 2,8 mln spraw o wartości nominalnej 22,8 mld PLN. Na tę kwotę składają się zarówno wierzytelności zlecone do windykacji, jak i zakupione przez Grupę w 2013 roku oraz w latach wcześniejszych. Dla porównania, na koniec 2012 roku Grupa obsługiwała ponad 2,5 mln spraw o wartości nominalnej 19,3 mld PLN. W samym 2013 roku Grupa przyjęła do windykacji sprawy o łącznej wartości nominalnej prawie 6,9 mld PLN.

Obserwowany wzrost wyników finansowych jest skutkiem znaczących inwestycji w portfele wierzytelności w latach 2011–2013 (ponad 1,2 mld PLN). Nakłady na portfele w samym 2013 roku wyniosły łącznie 367 mln PLN, w tym 206 mln PLN (56%) w Polsce.

### 1.2.3 Wyniki na segmentach działalności

Wyniki na poszczególnych segmentach działalności zostały przedstawione w rozdziale 3.2.1. Struktura produktowa przychodów.

### 1.2.4 Podstawowe wyniki Grupy na tle danych historycznych

W tabelach 1, 2, 3 zaprezentowane zostały podstawowe elementy rachunku zysków i strat za ostatnich sześć lat obrotowych. Grupa systematycznie



|                                                               | OKRES ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA |                |              |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|--------------|
|                                                               | 2013                        | 2012           | ZMIANA       |
| Przychody                                                     | 405 611                     | 342 992        | 18%          |
| EBITDA                                                        | 162 274                     | 144 008        | 13%          |
| Zysk na działalności operacyjnej (EBIT)                       | 152 945                     | 136 673        | 12%          |
| Zysk netto za okres sprawozdawczy                             | 97 754                      | 81 194         | 20%          |
| Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, w tym:        | -37 181                     | -54 488        | -32%         |
| Inwestycje w zakup pakietów wierzytelności na własny rachunek | -367 188                    | -309 269       | 19%          |
| Wpłaty od osób zadłużonych                                    | 537 727                     | 451 329        | 19%          |
| Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej              | -7 527                      | -5 804         | 34%          |
| Przepływy pieniężne z działalności finansowej                 | 37 237                      | 66 816         | -44%         |
| <b>Przepływy pieniężne netto, ogółem</b>                      | <b>-7 471</b>               | <b>6 524</b>   | <b>-215%</b> |
| <b>Aktywa ogółem</b>                                          | <b>1 162 825</b>            | <b>971 430</b> | <b>20%</b>   |
| Kapitał własny                                                | 415 555                     | 317 632        | 31%          |
| Rentowność kapitałów własnych (ROE)                           | 24%                         | 26%            |              |
| Zysk przypadający na jedną akcję w PLN                        |                             |                |              |
| Podstawowy                                                    | 5,77                        | 4,80           | 20%          |
| Rozwodniony                                                   | 5,67                        | 4,78           | 18%          |

**Tabela 1.** Wybrane historyczne dane finansowe Grupy (w tysiącach PLN, o ile nie wskazano inaczej)

Źródło: Skonsolidowane sprawozdania finansowe.

Rentowność kapitałów własnych (ROE) = zysk netto okresu / kapitał własny ogółem

|                                                                      |                  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 01.01.2013</b>  | <b>873 497</b>   |
| Zakup pakietów                                                       | 367 188          |
| Korekta ceny nabycia z tytułu dyskonta                               | (465)            |
| Wpłaty od osób zadłużonych                                           | (537 727)        |
| Zobowiązania wobec osób zadłużonych z tytułu nadpłat                 | (2 001)          |
| Wycena programu lojalnościowego                                      | 612              |
| Przychody z windykacji pakietów nabytych (odsetki oraz aktualizacja) | 355 733          |
| Różnice z przeliczenia wartości godziwej                             | (2 924)          |
| <b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 31.12.2013</b>  | <b>1 053 913</b> |

**Tabela 2.** Zmiana stanu nabytych pakietów wierzytelności na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych (w tysiącach PLN)

Źródło: Skonsolidowane sprawozdania finansowe

|                                                            | 2013    | 2012    | 2011    | 2010    | 2009    | 2008    | CAGR<br>'13/'08 |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| Przychody                                                  | 405 661 | 342 992 | 274 031 | 164 281 | 128 575 | 103 882 | 31%             |
| Zysk na działalności operacyjnej powiększony o amortyzację | 162 274 | 144 008 | 101 422 | 46 573  | 34 813  | 27 388  | 43%             |
| Zysk na działalności operacyjnej                           | 152 945 | 136 673 | 95 995  | 42 636  | 31 723  | 24 773  | 44%             |
| Zysk przed opodatkowaniem                                  | 98 487  | 85 094  | 68 546  | 35 605  | 27 337  | 16 275  | 43%             |
| Zysk netto                                                 | 97 754  | 81 194  | 66 392  | 36 119  | 23 489  | 16 688  | 42%             |

Tabela 3. Wyniki finansowe Grupy Kapitałowej KRUK w latach 2008–2013 (w tysiącach PLN)

Źródło: Skonsolidowane sprawozdania finansowe

|                                                                       | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację | 40%  | 42%  | 37%  | 28%  | 27%  | 26%  |
| Rentowność na poziomie zysku operacyjnego                             | 38%  | 40%  | 35%  | 26%  | 25%  | 24%  |
| Rentowność zysku brutto                                               | 24%  | 25%  | 25%  | 22%  | 21%  | 16%  |
| Rentowność zysku netto                                                | 24%  | 24%  | 24%  | 22%  | 18%  | 16%  |
| Rentowność aktywów (ROA)                                              | 8%   | 8%   | 8%   | 11%  | 11%  | 8%   |
| Rentowność kapitałów własnych (ROE)                                   | 24%  | 26%  | 28%  | 27%  | 23%  | 22%  |

Tabela 4. Wskaźniki rentowności Grupy Kapitałowej KRUK w latach 2008–2013

Źródło: Obliczenia własne na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych

poprawia osiągane wyniki finansowe. Od 2008 roku przychody Grupy wzrosły o 291% (średnio 31% rocznie), a zysk netto o 486% (średnio 42% rocznie). W tym samym czasie zysk na działalności operacyjnej wzrósł o 517% a zysk na działalności operacyjnej powiększony o amortyzację o 493%.

#### 1.2.5 Kluczowe wskaźniki finansowe

W tabeli 4 zaprezentowane zostały najważniejsze wskaźniki rentowności Grupy Kapitałowej KRUK w latach 2008–2013.

### 1.3 Podsumowanie działalności Grupy

#### 1.3.1 Podsumowanie działalności w 2013 roku

W 2013 roku zysk Grupy KRUK wyniósł 97,8 mln PLN i był o 20% wyższy od zysku netto osiągniętego w 2012 roku. W tym samym okresie przychody Grupy wzrosły o 18% w porównaniu do roku poprzedniego i wyniosły 405,6 mln PLN. Rentowność kapitałów własnych (ROE) na koniec 2013 roku wyniosła 24%. W 2013 roku Grupa zainwestowała ponad 367 mln PLN w 65 portfeli wierzytelności, nabytych głównie od instytucji bankowych. W grupie tej znajdują się 2 portfele wierzytelności hipotecznych, nabytych przez Grupę KRUK

w Polsce. Łączna wartość nominalna nabytych portfeli wynosi prawie 3,8 mld PLN i obejmuje ponad 337 tys. nowych wierzytelności. Portfele te wygenerowały korzyści finansowe w 2013 roku oraz będą podstawą budowy wyników finansowych także w kolejnych latach. Dla porównania, w całym 2012 roku Grupa zainwestowała ponad 309 mln PLN w 53 portfele wierzytelności o łącznej wartości nominalnej prawie 3,6 mld PLN.

Grupa konsekwentnie stara się realizować strategię polegającą na utrzymaniu bądź osiągnięciu wiodącej pozycji na wszystkich rynkach, na których prowadzi działalność. W 2013 roku Grupa prowadziła działalność na trzech rynkach zagranicznych – w Rumunii, Czechach i na Słowacji, inwestując na nich prawie 161 mln PLN w portfele wierzytelności. Dla porównania, w całym 2012 roku Grupa zainwestowała na rynkach zagranicznych ponad 85 mln PLN. Wzrost wartości inwestycji na rynkach zagranicznych w 2013 roku wyniósł prawie 89%.

Grupa KRUK opiera swoją działalność na silnej obecności w dwóch głównych segmentach rynku zarządzania wierzytelnościami: windykacji pakietów nabytych na własny rachunek oraz zarządzania wierzytelnościami na zlecenie. Dualność modelu biznesowego przynosi Grupie wydatne korzyści generując synergie i wzrost efektywności na każdym z etapów działalności, począwszy od relacji z partnerami biznesowymi po nieustanne doskonalenie procesów windykacyjnych.

Grupa oferuje bardzo szeroki pakiet usług, począwszy od usług prewencyjnych, poprzez usługi windykacji na wszystkich etapach windykacji polubownej i sądowej, a także usługi hybrydowe będące kombinacją wybranych usług i narzędzi windykacyjnych. Dzięki temu Grupa jest w stanie każdorazowo dopasować usługi do potrzeb konkretnego klienta i specyfiki zarządzania wierzytelnościami. W ocenie Spółki innowacyjność jest kluczowym czynnikiem warunkującym wzrost Grupy. Od wielu lat Grupa KRUK stale poszerza i udoskonala ofertę usług oraz stosowane metody i narzędzia o nowe, innowacyjne rozwiązania.

Począwszy od połowy 2008 roku Grupa konsekwentnie realizuje strategię opartą na ugodach z osobami zadłużonymi. Strategia ta oparta jest na postrzeganiu osoby zadłużonej jako konsumenta, który nie jest w stanie spłacić swoich zobowiązań z przyczyn zewnętrznych, posiadającego jednocześnie świadomość konieczności i wolę uregulowania zaciągniętych zobowiązań. W związku z tym Grupa koncentruje działania windykacyjne na uzyskaniu najlepszego rozwiązania w ramach aktualnych możliwości finansowych osoby zadłużonej, przede wszystkim poprzez rozłożenie wierzytelności na raty, które osoba zadłużona jest w stanie spłacać. Efektem wdrożenia strategii prougodowej jest maksymalizacja skuteczności oraz osiągnięcie stabilizacji strumienia wpłat uzyskiwanych od osób zadłużonych.

W ramach Grupy KRUK, w obszarze usług prewencyjnych i wsparcia działań windykacyjnych funkcjonuje Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej, gromadzący zarówno negatywną, jak i pozytywną informację o zachowaniach płatniczych konsumentów i podmiotów. Rejestr Dłużników ERIF jest instytucją, działającą w oparciu o przepisy ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych, która zarządza systemem wymiany informacji gospodarczej w Polsce. Jest to obecnie jedno z trzech działających biur informacji gospodarczej, ale jednocześnie jedyne biuro w Polsce, którego baza danych jest cyklicznie weryfikowana przez niezależnego biegłego rewidenta. Wynikiem tej weryfikacji są cyklicznie publikowane raporty kwartalne dotyczące stanu i struktury bazy danych Rejestru Dłużników ERIF. Według stanu na dzień 2 stycznia 2014, baza ERIF posiadała 1,78 mln rekordów o wartości wierzytelności 9,8 mld PLN, odnotowując odpowiednio 32% i 40% wzrost w porównaniu do stanu sprzed roku. Przychody wygenerowane w obszarze świadczonych usług informacyjnych BIG wyniosły w 2013 roku 6,8 mln PLN i były o 39% większe niż w roku poprzednim.

W celu dywersyfikacji źródeł przychodów, Grupa KRUK w 2013 roku rozwijała także usługę udzielania krótkoterminowych pożyczek gotówkowych byłym osobom zadłużonym, które terminowo wywiązały się ze swoich zobowiązań wobec Grupy. W całym roku 2013 Grupa KRUK udzieliła ponad 10 tys. pożyczek gotówkowych Novum o wartości 17,5 mln PLN. W całym 2013 roku przychód osiągnięty w ramach projektu Novum w Grupie wyniósł 4,7 mln PLN.

Wiodącą pozycję Grupy na rynku zarządzania wierzytelnościami w 2013 roku w Polsce po raz kolejny potwierdził publikowany przez „Gazetę Giełdy Parkiet” ranking firm windykacyjnych. W 2013 roku Grupa KRUK na rynku polskim nabyła lub przyjęła do obsługi wierzytelności na zlecenie o nominalnej wartości 5,1 mld PLN, co dało jej pierwsze miejsce wśród polskich firm zarządzających wierzytelnościami, które zdecydowały się udostępnić dane.

W 2013 roku Grupa obsługiwała wierzytelności pochodzące z wielu segmentów gospodarki, jednak koncentrowała swoją działalność głównie na rynku usług finansowych, w szczególności w obszarze niezabezpieczonych wierzytelności konsumenckich. Główną grupę klientów Grupy Kapitałowej KRUK stanowiły banki. W 2013 roku Grupa współpracowała z 9 spośród 10 największych banków w Polsce. Od 2007 roku Grupa działa na rynku rumuńskim, na którym w ciągu ostatnich czterech lat osiągnęła wiodącą pozycję. W 2013 roku Grupa KRUK współpracowała z 7 spośród 10 największych banków w Rumunii. W 2013 roku Grupa kontynuowała również działalność na rynkach czeskim i słowackim. Grupa współpracowała z 3 spośród 6 największych



Wykres 1. Grupa Kruk na tle konkurencji w Polsce w 2013 roku (w milionach PLN)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie artykułu *Wielki test przed branżą windykacyjną* opublikowanego w „Gazecie Giełdy Parkiet”, 8 lutego 2014 roku oraz własnych szacunków dotyczących wielkości rynku windykacyjnego w Polsce

banków w Czechach oraz z 3 spośród 4 największych banków na Słowacji.

Zatrudnienie we wszystkich spółkach Grupy Kruk na koniec 2013 roku wyniosło 2335 osób i wzrosło o 29% w porównaniu do stanu na koniec 2012 roku.

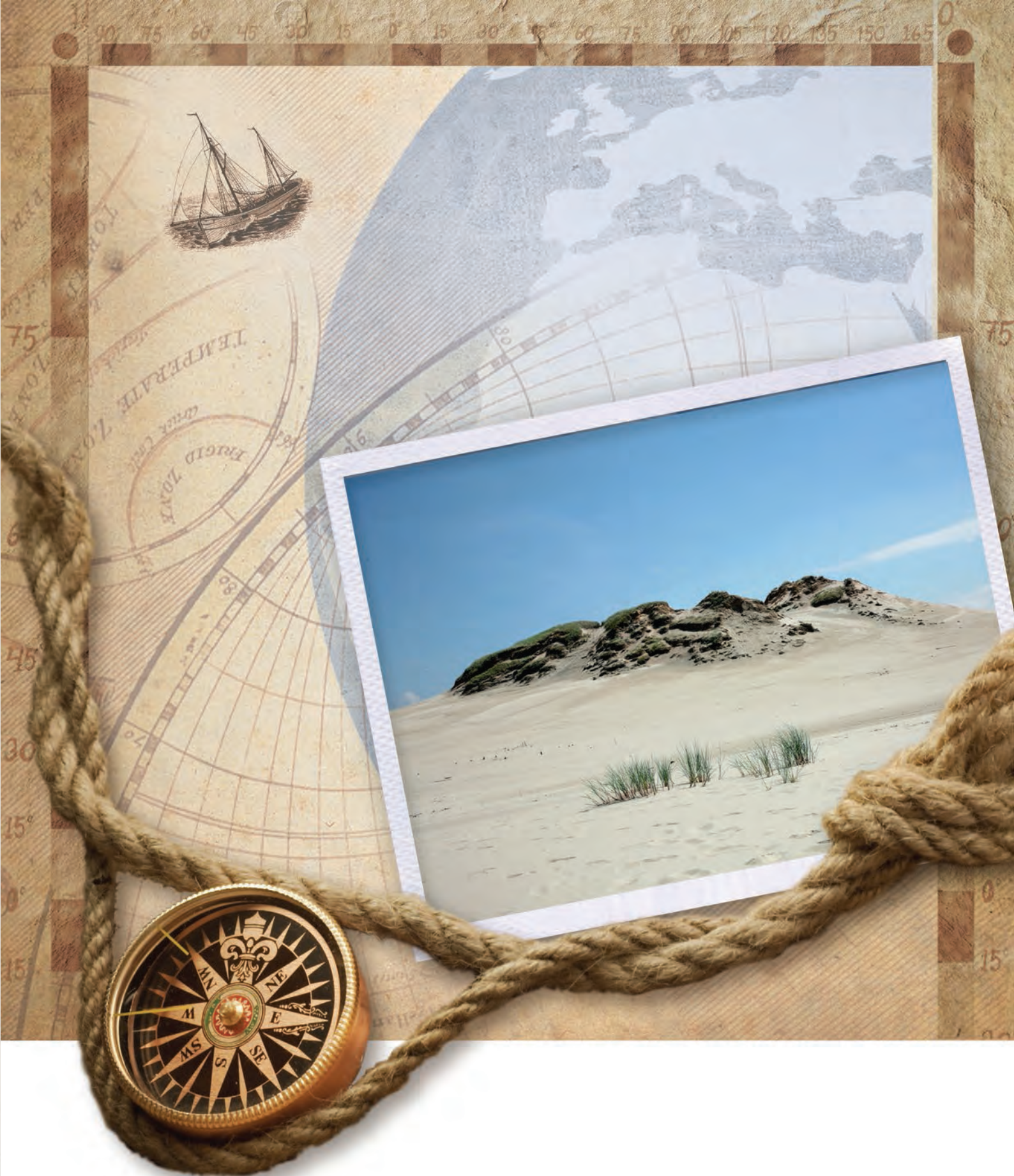
### 1.3.2 Dane dotyczące emisji i wykupu obligacji

W roku 2013 Spółka dokonała emisji obligacji niezabezpieczonych o łącznej wartości nominalnej 250 000 000 PLN. Cena emisyjna każdej obligacji odpowiadała jej wartości nominalnej. Zgodnie z warunkami każdej z wymienionych powyżej emisji, obligacje są obligacjami zwykłymi na okaziciela, nie posiadają formy dokumentu i zostały zarejestrowane w Krajowym Depozycie Papierów Wartościowych S.A. oraz wprowadzone do Alternatywnego Systemu Obrotu „Catalyst” – w przypadku emisji prywatnych, a w przypadku emisji publicznej – do obrotu na rynku regulowanym „Catalyst, prowadzonych przez Giełdę

Papierów Wartościowych. Obligacje te są oprocentowane na podstawie zmiennej stopy procentowej WIBOR dla trzymiesięcznych depozytów międzybankowych powiększonej o stałą marżę, ustaloną odrębnie dla każdej serii obligacji, obliczonej dla roku 365-dniowego. Oprocentowanie obligacji naliczane będzie w następujących po sobie trzymiesięcznych okresach odsetkowych. Odsetki od obligacji są wypłacane z dołu na koniec danego okresu odsetkowego – w przypadku emisji prywatnych, a w przypadku emisji publicznej – w kolejnym dniu po dniu kończącym dany okres odsetkowy.

Emisje obligacji w 2013 roku zostały przeprowadzone w celu pozyskania środków finansowych z przeznaczeniem na cele związane z finansowaniem nabycia pakietów wierzytelności przez podmioty należące do Grupy Kapitałowej Kruk lub na refinansowanie zadłużenia Spółki lub Grupy lub na finansowanie rozwoju Grupy przez akwizycje.

Szczegółowe informacje nt. poszczególnych serii obligacji zamieszczono w punkcie 3.3.2.



*Podstawowe informacje o Grupie*

## 2. PODSTAWOWE INFORMACJE O GRUPIE

### 2.1 Model biznesowy Grupy

Głównym obszarem działalności Grupy jest zarządzanie wierzytelnościami konsumenckimi na rzecz instytucji finansowych oraz na rzecz innych podmiotów instytucjonalnych, a także na własny rachunek. Grupa KRUK zarządza wierzytelnościami banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych, firm leasingowych, pakietami spraw telefonii stacjonarnych i komórkowych, telewizji kablowych, platform cyfrowych oraz z sektora FMCG. Grupa koncentruje swą działalność na rynku bankowym w oparciu o długoterminowe relacje z kluczowymi klientami.

**Podstawowe segmenty działalności Grupy obejmują:**

- nabywanie i zarządzanie zakupionymi wierzytelnościami na własny rachunek (zakupione/nabyte pakiety wierzytelności)
- usługi zarządzania wierzytelnościami na zlecenie (inkaso).

W obszarze nabywania wierzytelności na własny rachunek kluczowym elementem biznesu Grupy jest odpowiednie podejście do wyceny portfeli, a następnie zarządzania wierzytelnościami. Od 2002 do końca 2013 roku Grupa KRUK nabyła 311 pakietów wierzytelności o łącznej wartości nominalnej prawie 18 mld PLN. Grupa nabywa pakiety wierzytelności przede wszystkim od podmiotów posiadających wierzytelności o charakterze masowym na czterech rynkach geograficznych: w Polsce, Rumunii, Czechach i na Słowacji. Liczba spraw nabytych przez Grupę w latach 2002–2013 wyniosła około 2,7 mln, przy czym w samym 2013 roku Grupa nabyła ponad 337 tys. spraw. Każdy pakiet wierzytelności przekazany Grupie KRUK jest poddawany szczegółowej analizie i wycenie, przeprowadzanej na podstawie informacji o osobach zadłużonych, informacji na temat produktów i zabezpieczeń oraz danych behawioralnych dotyczących zachowania osób zadłużonych, a także na podstawie oceny bieżącej i przewidywanej sytuacji makroekonomicznej na danym rynku. Wycena pakietów wierzytelności dokonywana jest w oparciu o zaawansowane narzędzia statystyczne oraz przy wykorzystaniu informacji statystycznych o zachowaniu osób zadłużonych gromadzonych od 2003 roku. Do końca 2013 roku Grupa przeprowadziła ponad 1 800 wycen portfeli wierzytelności.

W zależności od specyfiki i statusu należności oraz od preferencji klienta, zarządzanie wierzytelnościami odbywa się w sposób dopasowany do potrzeb klientów, a działania prowadzone są w sposób profesjonalny i zgodny z obowiązującymi regulacjami. W obszarze nabytych portfeli wierzytelności podstawową

strategią Grupy KRUK jest uzgodnienie, wspólne z osobą zadłużoną, najlepszych warunków spłaty zadłużenia w ramach aktualnych możliwości finansowych tej osoby. Rozwiązanie to opiera się na rozłożeniu wierzytelności na raty, które osoba zadłużona jest w stanie spłacać. W obszarze inkaso Grupa KRUK zarządza wierzytelnościami na zlecenie na wszystkich etapach przeterminowania, z zastosowaniem instrumentów adekwatnych do danego pakietu należności (okres obsługi, stosowane narzędzia, proces) i potrzeb klienta. Grupa szeroko wykorzystuje efektywne metody operacyjne oparte na zaawansowanych technologiach informatycznych, czego przykładem jest specjalistyczna platforma windykacyjna Delfin, wspierająca kompleksowo proces zarządzania wierzytelnościami. Innowacyjna oferta Grupy KRUK w Polsce obejmuje usługi biura informacji gospodarczej (Rejestr Dłużników ERIF) oraz własnej kancelarii prawnej (Kancelaria Prawna RAVEN), co umożliwia świadczenie kompleksowych usług prewencyjnych i windykacyjnych, dopasowanych do potrzeb klienta oraz przyjętej przez niego polityki zarządzania wierzytelnościami. W 2007 roku Grupa rozpoczęła działalność na rynku rumuńskim a w 2011 na rynku czeskim oraz słowackim, które rozwijała również w 2013 roku.



## 2.2 Struktura Grupy

### 2.2.1 Opis struktury Grupy

Strukturę Grupy Kapitałowej KRUK na dzień 31 grudnia 2013 roku, wraz z wielkością udziału KRUK S.A. w poszczególnych spółkach zależnych, przedstawia poniższy schemat:



Na dzień 31 grudnia 2013 roku Grupę Kapitałową tworzyły jednostka dominująca KRUK S.A. oraz 13 jednostek zależnych:

- **Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko sp. k.** z siedzibą we Wrocławiu prowadząca działalność w zakresie kompleksowej obsługi postępowań sądowo-egzekucyjnych, działając wyłącznie na potrzeby procesu windykacyjnego Grupy KRUK oraz jej partnerów;
- **Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.** z siedzibą w Warszawie funkcjonujący jako platforma zajmująca się gromadzeniem, przetwarzaniem oraz udostępnianiem informacji o osobach fizycznych i podmiotach gospodarczych, zarówno o dłużnikach, jak i podmiotach terminowo regulujących zobowiązania;
- **ERIF Business Solutions Sp. z o.o.** z siedzibą we Wrocławiu – główną działalnością spółki jest pośrednictwo finansowe i agencyjne oraz usługi wspomagające dla sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw;
- **KRUK România s.r.l.** z siedzibą w Bukareszcie (Rumunia) – do dnia 21 lutego 2013 roku jako KRUK International S.R.L. – spółka prowadząca działalność w zakresie windykacji wierzytelności na zlecenie oraz windykacji pakietów wierzytelności nabytych przez Grupę;
- **SeCapital S.à.r.l.** z siedzibą w Luksemburgu będąca spółką sekurytyzacyjną specjalnego przeznaczenia, której działalność obejmuje przede wszystkim inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami;
- **InvestCapital Malta Ltd.** z siedzibą na Malcie będąca spółką o charakterze inwestycyjnym, której głównym celem jest inwestowanie w aktywa o charakterze kapitałowym, w tym również w udziały w podmiotach z Grupy Kapitałowej KRUK.
- **Fundusze sekurytyzacyjne Prokura NS FIZ i Prokulus NS FIZ** stanowiące platformy sekurytyzacyjno-inwestycyjne oparte na profesjonalnych metodach oceny ryzyka i zarządzania wierzytelnościami. Posiadaczem certyfikatów emitowanych przez fundusze sekurytyzacyjne jest w 100% spółka SeCapital S.à.r.l. Fundusze, o których mowa powyżej, zarządzane są przez KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.;
- **Secapital Polska Sp. z o.o.** z siedzibą we Wrocławiu – spółka serwisująca wierzytelności sekurytyzowane;

- **Novum Finance Sp. z o.o.** z siedzibą we Wrocławiu – spółka, której głównym przedmiotem działalności jest pośrednictwo w udzielaniu pożyczek konsumenckich;
- **KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o.** z siedzibą w Pradze (Czechy) – do 22 lutego 2013 roku jako KRUK International S.r.o. z siedzibą w Pradze – spółka prowadząca działalność w zakresie windykacji wierzytelności na zlecenie oraz windykacji pakietów nabytych przez Grupę;
- **KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.** z siedzibą we Wrocławiu – spółka zajmująca się zarządzaniem funduszami inwestycyjnymi;
- **KRUK International Z.r.t.** z siedzibą w Budapeszcie (Węgry) – spółka znajdująca się w fazie likwidacji.

W okresie do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania skład Grupy Kapitałowej KRUK oraz przedstawione powyżej informacje nt. podmiotów wchodzących w jej skład nie uległy zmianie.

## 2.2.2 Zmiany w strukturze Grupy

W dniu 15 maja 2013 roku jednostka zależna Emitenta Novum Finance Sp. z o.o. zawarła z KRUK S.A. umowę współpracy dotyczącą agencyjnego prowadzenia działalności polegającej na zawieraniu w imieniu Emitenta umów pożyczek gotówkowych, obsłudze tych umów oraz koordynacji procesu sprzedaży. W związku z zawarciem ww. umowy od dnia jej zawarcia podmiotem udzielającym pożyczek konsumenckich w ramach projektu NOVUM jest Emitent.

W dniu 5 września 2013 roku została podjęta uchwała KRUK S.A. w sprawie zakończenia działalności na rynku węgierskim oraz zrzeczenia się licencji na nabywanie wierzytelności na Węgrzech wydanej spółce KRUK International Z.r.t. przez Węgierską Komisję Nadzoru Finansowego (PSZÁF). O ww. zdarzeniu Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 61/2013 z dnia 5 września 2013 roku.

W dniu 8 października 2013 roku Emitent podjął informację o podjęciu przez PSZÁF w dniu 27 września

| NAZWA PODMIOTU,<br>KTÓRY WYEMITOWAŁ<br>NOWY / UMORZYŁ<br>KAPITAŁ ZAKŁADOWY | PODMIOT<br>OBEJMUJĄCY / NA<br>RZECZ KTÓREGO<br>UMORZONO KAPITAŁ<br>ZAKŁADOWY | TYP TRANSAKCJI | KWOTA PODWYŻSZENIA/<br>UMORZENIA KAPITAŁU<br>ZAKŁADOWEGO |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Umorzenie      | z kwoty 551 098 tys. PLN<br>do kwoty 544 734 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Umorzenie      | z kwoty 544 734 tys. PLN<br>do kwoty 535 007 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 535 007 tys. PLN<br>do kwoty 536 371 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Umorzenie      | z kwoty 536 371 tys. PLN<br>do kwoty 514 280 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 514 280 tys. PLN<br>do kwoty 519 825 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 519 825 tys. PLN<br>do kwoty 525 607 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 525 607 tys. PLN<br>do kwoty 528 572 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 528 572 tys. PLN<br>do kwoty 563 118 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 563 118 tys. PLN<br>do kwoty 616 208 tys. PLN    |
| SeCapital S.à.r.l.                                                         | KRUK S.A.                                                                    | Podwyższenie   | z kwoty 616 208 tys. PLN<br>do kwoty 632 572 tys. PLN    |

Tabela 5. Wykaz transakcji podwyższenia/umorzenia kapitału zakładowego w spółce zależnej SeCapital S.à.r.l. w 2013 roku

Źródło: Spółka

2013 roku decyzji w sprawie rozpoczęcia likwidacji KRUUK International Z.r.t. Decyzja została podjęta na wniosek KRUUK International Z.r.t. z dnia 11 września 2013 roku. Na likwidatora KRUUK International Z.r.t. został wyznaczony Hitelintézeti Felszámoló Nonprofit

Kft z siedzibą w Damjanich u. 11-15 1071 Budapeszt. O ww. zdarzeniu Spółka informowała w raporcie bieżącym nr 67/2013 z dnia 8 października 2013 roku. Aktualnie Emitent oczekuje na zakończenie procedury likwidacyjnej ww. spółki.

| LP. | DATA I CZAS CZYNNOŚCI PRAWNEJ DOTYCZĄCEJ CERTYFIKATÓW PODLEGAJĄCEJ UJAWNIENIU | SERIA CERTYFIKATÓW | RODZAJ CERTYFIKATÓW                           | LICZBA CERTYFIKATÓW |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------|---------------------|
|     |                                                                               |                    |                                               | 2013                |
| 1   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 16.01.2013                                 | seria M            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -743 310            |
| 2   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 06.02.2013                                 | seria M            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -833 334            |
| 3   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 18.02.2013                                 | seria M            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -736 740            |
| 4   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 22.04.2013                                 | seria M            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -2 336 849          |
| 5   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.11.2013                                 | seria C            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -1 000 000          |
| 6   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.11.2013                                 | seria M            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -1 903 211          |
| 7   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.11.2013                                 | seria N            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -294 714            |
| 8   | Przydział Certyfikatów: 28.11.2013 godz. 11:30                                | seria W            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | 3 197 925           |
| 9   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 04.12.2013                                 | seria N            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -2 557 544          |
| 10  | Przydział Certyfikatów: 13.12.2013                                            | seria X            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | 1 602 727           |
|     |                                                                               |                    |                                               | 2014                |
| 1   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 20.01.2014                                 | seria N            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -3 384 223          |
| 2   | Przydział Certyfikatów: 29.01.2014                                            | seria Y            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | 3 384 223           |
| 3   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.02.2014                                 | seria C            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -91 480             |
| 4   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.02.2014                                 | seria F            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -774 279            |
| 5   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.02.2014                                 | seria H            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -1 054 300          |
| 6   | Wykup Certyfikatów Inwestycyjnych: 19.02.2014                                 | seria J            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | -1 430 066          |
| 7   | Przydział Certyfikatów: 28.02.2014                                            | seria Z            | Certyfikaty Inwestycyjne Niepubliczne Imienne | 1 523 929           |

Tabela 6. Czynności prawne dotyczące Certyfikatów PROKURA w 2013 i 2014 roku

Źródło: Spółka

W dniu 3 grudnia 2013 roku została utworzona spółka zależna Emitenta InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie będącą spółką o charakterze inwestycyjnym, której głównym celem jest inwestowanie w aktywa o charakterze kapitałowym, w tym również w udziały w podmiotach z Grupy Kapitałowej KRUK. Emitent posiada 100% udziałów w InvestCapital, przy czym bezpośrednio Emitent posiada 99,5% udziałów InvestCapital natomiast pozostałe 0,5% jest w posiadaniu spółki 100% zależnej od Emitenta – Secapital Polska Sp. z o.o.

W dniu 11 grudnia 2013 roku Emitent zawarł z InvestCapital umowę sprzedaży udziałów w SeCapital S.à.r.l. stanowiących 4,4% udziału w kapitale zakładowym tej spółki. Przeniesienie własności ww. udziałów na InvestCapital nastąpiło w dniu 20 grudnia 2013 roku. Przed transakcją Emitent posiadał bezpośrednio 100% udziałów w kapitale zakładowym SeCapital S.à.r.l. W związku z transakcją Emitent posiadał bezpośrednio 95,6% udziałów w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na zgromadzeniu wspólników SeCapital S.à.r.l. oraz pośrednio pozostałe 4,4% udziałów w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów.

W dniu 30 grudnia 2013 roku KRUK S.A. zawarł z InvestCapital kolejną umowę sprzedaży części udziałów spółki SeCapital S.à.r.l. Przedmiotem tej umowy była sprzedaż na rzecz InvestCapital udziałów w SeCapital S.à.r.l. stanowiących 1,9% udziału w kapitale zakładowym tej spółki. W związku z transakcją Emitent aktualnie posiadał bezpośrednio 93,8% udziałów w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów na zgromadzeniu wspólników SeCapital S.à.r.l. oraz pośrednio pozostałe 6,2% udziałów w kapitale zakładowym i ogólnej liczbie głosów.

W tabeli 5 zaprezentowano wykaz wszystkich transakcji podwyższenia/umorzenia kapitału zakładowego w spółce zależnej SeCapital S.à.r.l. w 2013 roku.

W tabeli 6 przedstawiono informację nt. transakcji wykupu oraz przydziału certyfikatów PROKURA NS FIZ.

Ilość Certyfikatów Inwestycyjnych PROKURA według stanu na koniec 2013 roku wyniosła 56 886 542.

W 2013 roku nie zaszły zmiany w ewidencji Uczestników PROKULUS Niestandaryzowanego Sekurytyzacyjnego Funduszu Inwestycyjnego Zamkniętego. Ilość Certyfikatów Inwestycyjnych PROKULUS według stanu na koniec 2013 roku wyniosła 1 000 000.

## 2.2.3 Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Grupą

W roku obrotowym 2013 KRUK S.A. nie wprowadził zmian w podstawowych zasadach zarządzania Spółką dominującą i spółkami zależnymi.

## 2.2.4 Jednostki podlegające konsolidacji

Wszystkie jednostki wchodzące w skład Grupy Kapitałowej podlegają konsolidacji metodą pełną.

## 2.2.5 Oddziały Spółki

Spółka posiada osiem zarejestrowanych oddziałów zlokalizowanych odpowiednio w: Poznaniu, Warszawie, Krakowie, Katowicach, Bydgoszczy, Łodzi, Gdyni oraz Szczawnie-Zdroju.

Oddziały, o których mowa powyżej, nie prowadzą odrębnej księgowości.

## 2.3 Kapitał zakładowy Spółki

### 2.3.1 Struktura kapitału zakładowego

Na dzień 31 grudnia 2013 roku, jak również na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania, kapitał zakładowy KRUK S.A. wynosił 16 959 095 PLN i dzielił się na 16 959 095 akcji o wartości nominalnej 1,00 PLN każda, w tym:

- 2 692 220 akcji na okaziciela serii A;
- 11 366 600 akcji na okaziciela serii AA;
- 1 250 000 akcji na okaziciela serii B;
- 491 520 akcji na okaziciela serii C;
- 1 100 000 akcji na okaziciela serii D;
- 58 755 akcji na okaziciela serii E.

### 2.3.2 Zmiany kapitału zakładowego

W roku obrotowym 2013 miały miejsce następujące zmiany w kapitale zakładowym KRUK S.A.

W dniach 24 lipca 2013 roku i 13 grudnia 2013 roku nastąpiła rejestracja w KDPW odpowiednio 27 896 oraz 30 859 akcji serii E Spółki wyemitowanych w ramach kapitału warunkowego. W dniach

rejestracji ww. akcji miało miejsce zapisanie tych akcji na rachunkach papierów wartościowych inwestorów, a tym samym (zgodnie z art. 452 § 1 w zw. z art. 451 § 3 Kodeksu Spółek Handlowych) podwyższenie kapitału zakładowego Emitenta w ramach warunkowego podwyższenia kapitału poprzez emisję akcji zwykłych na okaziciela serii E o wartości nominalnej 1 PLN każda, wyemitowanych na podstawie Uchwały nr 1/2011 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 30 marca 2011 roku. Po zapisaniu akcji Emitenta na rachunkach papierów wartościowych inwestorów kapitał zakładowy Emitenta wynosi aktualnie 16 959 095 PLN i dzieli się na 16 959 095 akcji.

W dniu 18 października 2013 roku zarejestrowano w KRS podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o 27 896 akcji serii E, przy czym dokonany wpis podwyższenia miał charakter deklaracyjny.

W roku obrotowym 2013 jak również do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania KRUUK S.A. nie dokonywał zmian w kapitale warunkowym.

## 2.4 Kapitał ludzki

### 2.4.1 Wykwalifikowana kadra

Wysoko wykwalifikowana kadra stanowi jeden z istotniejszych czynników sukcesu Grupy KRUUK. Grupa zatrudnia specjalistów o bogatym doświadczeniu w zakresie procesów windykacji zarządzania wierzytelnościami. Część menedżerów to osoby z doświadczeniem zdobytym wcześniej w bankach, firmach pośrednictwa finansowego, firmach telekomunikacyjnych, dużych firmach dystrybucyjnych. Zatrudniony w Spółce profesjonalny zespół zarządzania ryzykiem pełni kluczową rolę w analizie i wycenie nabywanych pakietów wierzytelności oraz analizie efektywności prowadzonych procesów windykacyjnych. Grupa posiada także liczny zespół programistów i informatyków skoncentrowanych na rozwoju infrastruktury informatycznej. Według stanu na koniec 2013 roku, około 65% pracowników Grupy posiadało wykształcenie wyższe.

Dużą wagę Grupa przykłada także do działań promujących Grupę KRUUK jako pracodawcę, mających na celu dotarcie do szerszego grona potencjalnych pracowników Grupy, zwiększenie świadomości rynku pracy o zakresie działalności i możliwościach rozwoju. Wyrazem tego był udział w 2013 roku m.in. imprezach typu „Targi pracy” oraz zaangażowanie w akcje

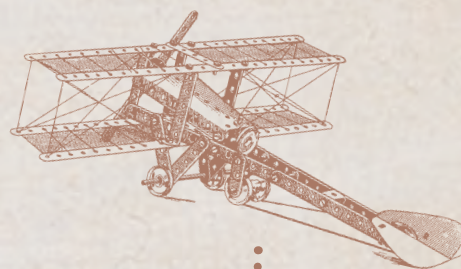
„Polski Czempion”. We wrześniu 2013 roku zostaliśmy sygnatariuszem „Karty różnorodności”.

W tabeli 7 przedstawiono informację na temat liczby osób zatrudnionych (w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy na podstawie umów o pracę) w Grupie na daty w niej wskazane.

| NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2013 |              |
|--------------------------|--------------|
| Spółka                   | 1 170        |
| Spółki zależne           | 1 165        |
| <b>Razem</b>             | <b>2 335</b> |

Tabela 7. Zatrudnienie w Grupie w 2013 r.

Źródło: Spółka



W tabeli 8 przedstawiono informacje na temat liczby osób zatrudnionych (w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy na podstawie umów o pracę) w Grupie na daty w niej wskazane w podziale na główne rejony geograficzne, w których Grupa prowadzi działalność.

|                                   | NA DZIEŃ 31 GRUDNIA 2013 |
|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>Liczba pracowników, w tym:</b> | <b>2 335</b>             |
| Polska                            | 1 711                    |
| Zagranica                         | 624                      |

**Tabela 8.** Zatrudnienie w Grupie w 2013 roku z podziałem na Polskę i zagranicę

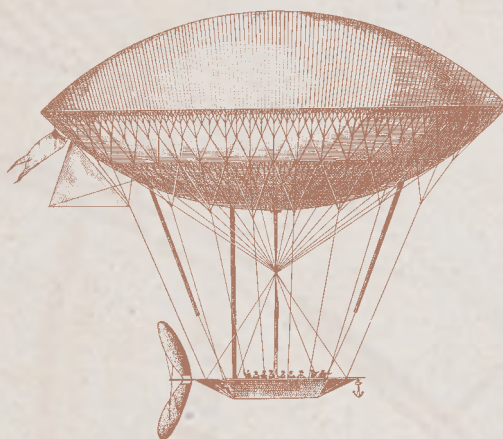
Źródło: Spółka

Grupa zatrudniała w 2013 roku pracowników zarówno na podstawie umów o pracę, jak i na podstawie kontraktów menedżerskich, a także zlecała wykonywanie czynności na podstawie umów zlecenia i umów o dzieło.

Z uwagi na fakt, że wysoko wykwalifikowana kadra stanowi istotne aktyw Grupy KRUK, Grupa podejmuje działania ukierunkowane na rozwój kadry pracowniczej oraz zespołu osobowego i zapewnienie jej optymalnych warunków pracy. W Grupie w 2013 roku funkcjonował m.in.:

- rozwinięty system szkoleń wewnętrznych, doskonalący pracowników operacyjnych m.in. w zakresie technik negocjacyjnych, aspektów prawnych i psychologicznych,
- cykl szkoleń menadżerskich obejmujący całą kadrę kierowniczą Grupy KRUK rozwijający kompetencje menadżerskie i niezbędną na tych stanowiskach wiedzę,
- szkolenia zewnętrzne adresowane do żeńskiej części kadry w ramach programu „KRUK Rozwija Skrzydła” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Pracownicy Grupy, zatrudnieni zarówno na podstawie umów o pracę, jak i wykonujący czynności na podstawie umów cywilnoprawnych, objęci są systemami motywacyjnymi funkcjonującymi w Grupie. Dodatkowe świadczenia dla pracowników obejmują m.in.: dofinansowanie studiów podyplomowych, szkoleń, nabywanie uprawnień, nauki języka angielskiego specjalistycznego, kart medycznych, kart fitness, a także nagrody za szczególne osiągnięcia.



Pracownicy Spółki oraz osoby świadczące usługi na rzecz Spółki w jednostkach organizacyjnych i na stanowiskach zakwalifikowanych do pieniężnych systemów motywacyjnych, mogą otrzymać także wynagrodzenie premiowe, na które składa się premia za realizację zadań indywidualnie przypisanych poszczególnych pracownikom oraz premia z tytułu osiągnięcia przez Spółkę założonego rocznego zysku operacyjnego netto.

Członkowie Zarządu Spółki oraz inne osoby zajmujące kluczowe stanowiska menedżerskie w Grupie KRUK stanowią grupę kilkudziesięciu wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinach takich jak zarządzanie wierzycielami, sprzedaż, zarządzanie masowymi procesami, finanse, wycena wierzycielności, zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługa prawna oraz informatyka i public relations. Stabilność kadry menedżerskiej w Grupie, wyrażonej choćby niską rotacją oraz szeroki zakres know-how wypracowany przez wiele lat pracy, stanowią istotną przewagę konkurencyjną Grupy. Kluczowi menadżerowie objęci są dodatkowo Programem Motywacyjnym.

## 2.4.2 Program Motywacyjny

W Grupie KRUK funkcjonuje Program Motywacyjny adresowany do kluczowych członków kadry menedżerskiej Spółki oraz spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej (Program Motywacyjny, Program).

Zasady funkcjonowania Programu Motywacyjnego w latach 2011-2014 zostały przyjęte uchwałą nr 1/2011 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK w dniu 30 marca 2011 roku, a następnie zmodyfikowane uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia z dnia 29.08.2011 roku. W ramach Programu, osoby uprawnione uzyskują możliwość nabycia akcji Spółki na preferencyjnych warunkach określonych w uchwale oraz w Regulaminie Programu. Grono osób uprawnionych stanowią Członkowie Zarządu (z wyjątkiem Prezesa Zarządu) i pracownicy Spółki oraz spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej, pod warunkiem pozostawania ze Spółką lub spółką zależną w stosunku pracy lub innym stosunku prawnym świadczenia usług przez okres minimum 12 miesięcy w roku kalendarzowym poprzedzającym rok złożenia oferty nabycia/objęcia warrantów subskrypcyjnych.

W związku z realizacją Programu Motywacyjnego Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie uchwaliło warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o nie więcej niż 845 016 PLN w drodze emisji nie więcej niż 845 016 akcji zwykłych na okaziciela serii E. Celem warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego jest przyznanie praw do objęcia akcji serii E posiadaczom warrantów subskrypcyjnych, które mają

być wyemitowane w ramach Programu. Posiadacze warrantów subskrypcyjnych będą uprawnieni do wykonania wynikających z warrantów praw do objęcia akcji serii E po cenie emisyjnej stanowiącej równowartość ceny emisyjnej akcji Spółki z pierwszej oferty publicznej, tj. po cenie 39,70 PLN za jedną akcję, nie wcześniej niż po upływie 6 miesięcy od daty objęcia warrantów subskrypcyjnych oraz nie później niż do dnia 30 czerwca 2016 roku.

Warranty mają zostać wyemitowane w czterech transzach, po jednej za każdy rok z kolejnych lat okresu referencyjnego, tj. za lata obrotowe 2011–2014.

Warunkiem zaoferowania przez Radę Nadzorczą KRUK S.A. warrantów za dany rok obrotowy jest osiągnięcie określonego poziomu łącznie dwóch wskaźników finansowych dla wyników skonsolidowanych Grupy KRUK – EPS oraz EBITDA lub ROE wg następujących kryteriów:

- Wzrost EPS w roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania warrantów subskrypcyjnych danej Transzy o min. 17,5%;
- Wzrost EBITDA w roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania warrantów subskrypcyjnych danej Transzy o min. 17,5%;
- ROE w roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania warrantów subskrypcyjnych danej Transzy wyniesie min. 20%.

### Transza I

W ramach Transzy I warranty subskrypcyjne zostały zaoferowane osobom uprawnionym, w tym Członkom Zarządu, na podstawie uchwały Rady Nadzorczej z dnia 20 lipca 2012 roku w sprawie weryfikacji spełnienia warunków określonych w Programie celem przyznania warrantów subskrypcyjnych za realizację postanowień Programu Motywacyjnego w 2011 roku oraz ustalenia listy osób uprawnionych z tytułu Transzy I za rok 2011 oraz uprawnionych z tytułu Transzy I za rok 2011 z Puli Rezerwowej.

Prawa do objęcia akcji, wynikające z przyznanych w ramach Transzy I za 2011 roku Warrantów Subskrypcyjnych, zostały częściowo zrealizowane:

- w dniu 24 lipca 2013 roku przez dziewięć osób, w tym m.in. przez Członka Zarządu Panią Iwonę Słomską, która objęła 9 257 nowo wyemitowanych akcji serii E oraz
- w dniu 16 grudnia 2013 roku przez trzynaście osób, w tym m.in. przez Członka Zarządu Pana Michała Zasępe, który objął 5 000 akcji serii E.

Na dzień 31 grudnia 2013 roku w ramach Transzy I w posiadaniu osób uprawnionych znajduje się 125 025 warrantów subskrypcyjnych uprawniających do objęcia takiej samej liczby akcji serii E.

## Transza II

W dniu 5 sierpnia 2013 roku przyjęta została uchwała Rady Nadzorczej KRUK S.A. w sprawie weryfikacji spełnienia warunków określonych w Programie celem przyznania warrantów subskrypcyjnych za realizację postanowień Programu Motywacyjnego w 2012 roku oraz ustalenia listy osób uprawnionych z tytułu Transzy II za rok 2012. Rada Nadzorcza Spółki ustaliła, iż spełnione zostały warunki dla przyznania maksymalnej liczby Warrantów Subskrypcyjnych przypadających na Transzę II za 2012 rok, a także ustaliła Listę Osób Uprawnionych z tytułu Transzy II za rok 2012 oraz uprawnionych z tytułu Transzy II za rok 2012 z Puli Rezerwowej.

W oparciu o wspomnianą Uchwałę Rada Nadzorcza Spółki przyznała wskazanym w listach osobom

Warranty Subskrypcyjne z Programu Opcji Menadżerskich w 2012 roku, w tym Członkom Zarządu. Wydanie warrantów subskrypcyjnych Osobom Uprawnionym nastąpiło w dniu 1 października 2013 roku w ilości 201 758 szt.

Liczba warrantów przyznanych Członkom Zarządu w ramach Transzy II za rok 2012 przedstawiona jest w tabeli 9.

Pozostała do rozdysponowania liczba Warrantów za 2012 rok w liczbie 30 960 szt. została przeniesiona do Transzy III za 2013 rok.

Wymienieni w tabeli 10 Członkowie Zarządu Spółki nie posiadają innych uprawnień do akcji KRUK niż wskazane w tabeli 10 warranty subskrypcyjne. Prezes Zarządu KRUK nie posiada uprawnień do akcji Spółki.

| IMIĘ I NAZWISKO  | STANOWISKO      | LICZBA WARRANTÓW PRZYZNANYCH W RAMACH TRANSZY II ZA ROK 2012 |
|------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|
| Urszula Okarma   | Członek Zarządu | 10 507                                                       |
| Agnieszka Kułton | Członek Zarządu | 10 507                                                       |
| Iwona Słomska    | Członek Zarządu | 9 257                                                        |
| Michał Zasępa    | Członek Zarządu | 14 507                                                       |

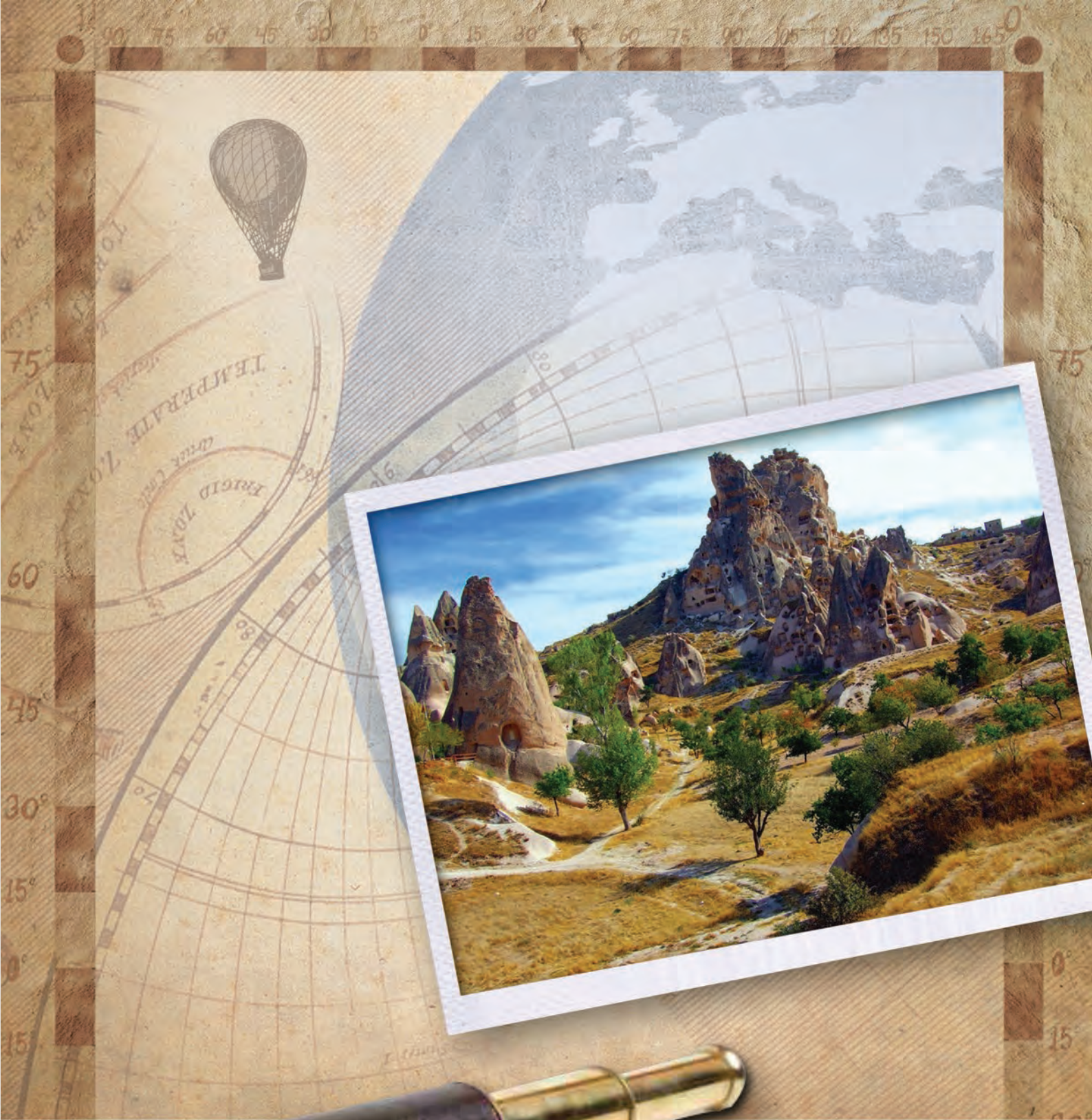
Tabela 9. Liczba warrantów przyznanych aktualnym Członkom Zarządu w ramach Transzy II za rok 2012

Źródło: Spółka

| IMIĘ I NAZWISKO  | STANOWISKO      | LICZBA WARRANTÓW |
|------------------|-----------------|------------------|
| Urszula Okarma   | Członek Zarządu | 21 014           |
| Agnieszka Kułton | Członek Zarządu | 21 014           |
| Iwona Słomska    | Członek Zarządu | 9 257            |
| Michał Zasępa    | Członek Zarządu | 20 014           |

Tabela 10. Liczba warrantów subskrypcyjnych posiadanych przez Członków Zarządu na dzień 31 grudnia 2013 roku

Źródło: Spółka



*Analiza sytuacji  
operacyjnej i finansowej*

### 3. ANALIZA SYTUACJI OPERACYJNEJ I FINANSOWEJ

#### 3.1 Zasady sporządzania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Spółki zostało sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską, zwany-  
mi dalej „MSSF UE”.

Zasady (polityka) rachunkowości stosowane były w odniesieniu do wszystkich okresów zaprezentowa-  
nych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone w oparciu o zasadę kosztu historycz-  
nego, za wyjątkiem nabytych portfeli wierzytelności wycenianych w wartości godziwej przez wynik finan-  
sowy – wyceniane w wartości godziwej oraz pochod-  
nych instrumentów zabezpieczających.

Nabyte portfele wierzytelności są to masowe pakiety przeterminowanych zobowiązań konsumenckich (np. z tytułu kredytów konsumenckich, opłat za media itp.) nabywane przez Grupę w ramach umów cesji wierzytelności za cenę niższą od wartości nominalnej tych zobowiązań. Grupa zalicza nabyte pakiety wie-  
rzytelności do aktywów finansowych wyznaczonych do kategorii wycenianych według wartości godziwej przez wynik finansowy z uwagi na to, że pakiety te są zarządzane oraz wyniki działalności Grupy w odnie-  
sieniu do tych pakietów są oceniane w oparciu o ich wartość godziwą.

Pakiety wierzytelności ujmowane są początkowo w księgach według ceny zakupu. Koszty związane z transakcją nabycia ujmowane są w zysku lub stracie bieżącego okresu.

Z dniem 1 lipca 2012 roku utworzono w jednostce zależnej, SeCapital S.à.r.l. compartment (część jed-  
nostki, dla której prowadzona jest odrębna rachun-  
kowość), którego celem jest nabywanie pakietów denominowanych w lejach rumuńskich (RON). Z tego powodu walutą funkcjonalną nowego compartmentu

jest RON. Podejście to jest zgodne z wymogami MSR 21, który wymaga, by każda indywidualna jednostka sporządzająca samodzielnie sprawozdanie finansowe ustaliła walutę funkcjonalną, w której generowane są główne przepływy pieniężne i w tej walucie usta-  
lała swój wynik oraz sytuację majątkową i finansową.

Decyzja ta została podyktowana warunkami śro-  
dowiska gospodarczego, w którym działa Grupa, by odzwierciedlić zaistniałe transakcje, zdarzenia i uwarunkowania gospodarcze w jak najwierniejszy sposób.

#### 3.2 Analiza skonsolidowanych danych finansowych

##### 3.2.1 Struktura produktowa przychodów

Głównym źródłem przychodów ze sprzedaży Grupy KRUK są przychody z tytułu nabytych pakietów wierzytelności oraz odzyskiwania wierzytelności na zlecenie. Na przychody z windykacji pakietów za-  
kupionych składają się przychody odsetkowe wraz z przychodami z różnicy na wpłatach (różnica po-  
między rzeczywistymi wpłatami a planowanymi) oraz aktualizacje wyceny pakietów wierzytelności, wyni-  
kające przede wszystkim ze zmiany szacunków do-  
tyczających oczekiwanych wpływów pieniężnych zwią-  
zanych z danym pakietem. W przypadku usług inkaso w skład uzyskiwanych przychodów wchodzi głównie prowizja za odzyskanie wierzytelności przekazanych Grupie do obsługi.

W tabeli 11 zaprezentowano historyczny rozkład wpływów pieniężnych z tytułu nabytych pakietów wierzytelności ujętych jako udział w wartości nakła-  
dów na zakup pakietów.

W 2013 roku Grupa KRUK osiągnęła przychody ze sprzedaży w łącznej wysokości 405,6 mln PLN, tj. o 18% wyższe niż w 2012 roku. Grupa kontynu-  
owała realizację strategii związanej z umacnianiem pozycji lidera na rosnącym rynku wierzytelności.

| ŚREDNIA WAŻONA KRZYWA SPŁAT W LATACH 2005–2013 | 1Y  | 2Y  | 3Y  | 4Y  | 5Y  | 6Y  | 7Y  | 8Y  | 9Y | RAZEM |
|------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-------|
| Spłaty w kolejnych latach jako % nakładu       | 24% | 47% | 39% | 38% | 30% | 22% | 25% | 30% | +  | 274%  |

Tabela 11. Średnia ważona krzywa spłat w latach 2005–2013

Źródło: Spółka

W 2013 roku Grupa szczególnie skoncentrowała działalność na segmencie windykacji portfeli wierzytelności nabytych na własny rachunek. W konsekwencji przychody z obsługi portfeli nabytych w 2013 roku wyniosły 355,7 mln PLN. Przychody z tytułu windykacji pakietów zleconych w 2013 roku wyniosły 39,9 mln PLN.

Informacje odnośnie wyników każdego segmentu sprawozdawczego przedstawiono w tabeli 12. Podstawową miarą efektywności każdego segmentu sprawozdawczego jest marża pośrednia.

Marża pośrednia Grupy w 2013 roku wyniosła 222,9 mln PLN i w porównaniu do 2012 roku wzrosła o 28,7 mln PLN, tj. o 15%. Główną przyczyną wzrostu marży pośredniej był wysoki poziom inwestycji w portfele wierzytelności w roku 2013.

Wzrost przychodów w obszarze pakietów nabytych w porównaniu do poprzedniego roku wyniósł 17%. Przełożyło się to na wzrost marży w segmencie portfeli nabytych o 12% rok do roku.

Marża pośrednia w segmencie usług na zlecenie wzrosła o 6,3 mln PLN, czyli o 51% w porównaniu do poprzedniego roku. Głównym powodem wzrostu marży była przeprowadzona na początku 2013 roku jednorazowa transakcja na rynku wtórnym.

### 3.2.2 Struktura geograficzna sprzedaży

Działalność operacyjna skupiona jest na trzech głównych obszarach geograficznych – w Polsce, Rumunii i pozostałych rynkach zagranicznych (Czechy oraz Słowacja).

|                                             | 01.01.2013 –<br>31.12.2013 | 01.01.2012 –<br>31.12.2012 |
|---------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Przychody</b>                            | <b>405 611</b>             | <b>342 992</b>             |
| Nabyte pakiety wierzytelności               | 355 733                    | 302 996                    |
| Usługi windykacyjne                         | 39 933                     | 32 883                     |
| Pozostałe produkty                          | 9 945                      | 7 113                      |
| <b>Koszty bezpośrednie i pośrednie</b>      | <b>(182 757)</b>           | <b>(148 882)</b>           |
| Nabyte pakiety wierzytelności               | (153 384)                  | (122 176)                  |
| Usługi windykacyjne                         | (21 236)                   | (20 515)                   |
| Pozostałe produkty                          | (8 137)                    | (6 191)                    |
| <b>Marża pośrednia</b>                      | <b>222 854</b>             | <b>194 110</b>             |
| Nabyte pakiety wierzytelności               | 202 349                    | 180 820                    |
| Usługi windykacyjne                         | 18 697                     | 12 368                     |
| Pozostałe produkty                          | 1 808                      | 922                        |
| Koszty ogólne                               | (60 437)                   | (50 258)                   |
| Amortyzacja                                 | (9 329)                    | (7 335)                    |
| Pozostałe przychody operacyjne              | 3 482                      | 2 091                      |
| Pozostałe koszty operacyjne (nieprzypisane) | (3 625)                    | (1 936)                    |
| Przychody/koszty finansowe                  | (54 458)                   | (51 579)                   |
| Zysk brutto                                 | 98 487                     | 85 094                     |
| Podatek dochodowy                           | (733)                      | (3 900)                    |
| Zysk netto                                  | 97 754                     | 81 194                     |

Tabela 12. Wyniki poszczególnych segmentów sprawozdawczych (w tysiącach PLN)

Źródło: Spółka

W przypadku prezentowania informacji w podziale na obszary geograficzne przychód obszaru jest oparty na geograficznym rozmieszczeniu oddziałów windykacyjnych.

Wzrost przychodów w 2013 roku odnotowano w Grupie KRUK na rynku rumuńskim. Wzrost ten Grupa zrealizowała głównie dzięki wysokiemu poziomowi inwestycji w portfele własne w okresie 2011–2013 roku oraz umocnieniu waluty rumuńskiej wobec waluty polskiej.

W Polsce i w Rumunii Grupa KRUK odnotowała wzrost poziomu spłat na etapie polubownym. Jednocześnie

na rynku polskim i pozostałych rynkach zagranicznych (Czechy, Słowacja) poziom zrealizowanych spłat na etapie sądowo-komorniczym był znacznie niższy niż oczekiwano. Wpłynęło to zarówno na osiągnięte przychody odsetkowe Grupy w 2013 roku, jak i na obniżenie prognozy oczekiwanych wpłat na tych rynkach.

### 3.2.3 Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu

Łączna wartość aktywów Grupy wyniosła 1162,8 mln PLN i w porównaniu do stanu na koniec 2012 roku wzrosła o 20%.

|                             | 01.01.2013 –<br>31.12.2013 | 01.01.2012 –<br>31.12.2012 |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Przychody</b>            | <b>405 611</b>             | <b>342 993</b>             |
| Polska                      | 223 475                    | 240 099                    |
| Rumunia                     | 180 019                    | 85 103                     |
| Pozostałe rynki zagraniczne | 2 117                      | 17 790                     |

Tabela 13. Wyniki poszczególnych obszarów geograficznych (w tysiącach PLN)

Źródło: Spółka

|                                                 | 31.12.2013       | 31.12.2012     | ZMIANA     |
|-------------------------------------------------|------------------|----------------|------------|
| <b>Aktywa</b>                                   |                  |                |            |
| <b>Aktywa trwałe</b>                            |                  |                |            |
| Rzeczowe aktywa trwałe                          | 20 079           | 17 209         | 17%        |
| Inne wartości niematerialne                     | 10 408           | 7 646          | 36%        |
| Wartość firmy                                   | 1 024            | 1 024          | 0%         |
| Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego | 2 421            | 1 603          | 51%        |
| <b>Aktywa trwałe ogółem</b>                     | <b>33 932</b>    | <b>27 482</b>  | <b>23%</b> |
| <b>Aktywa obrotowe</b>                          |                  |                |            |
| Zapasy                                          | 529              | 879            | -40%       |
| Inwestycje                                      | 1 063 841        | 880 012        | 21%        |
| Należności z tytułu dostaw i usług              | 9 045            | 12 019         | -25%       |
| Należności z tytułu podatku dochodowego         | 0                | 767            | -100%      |
| Pozostałe należności                            | 17 768           | 5 160          | 244%       |
| Rozliczenia międzyokresowe czynne               | 2 452            | 2 382          | 3%         |
| Środki pieniężne i ich ekwiwalenty              | 35 258           | 42 729         | -17%       |
| <b>Aktywa obrotowe ogółem</b>                   | <b>1 128 893</b> | <b>943 948</b> | <b>20%</b> |
| <b>Aktywa ogółem</b>                            | <b>1 162 825</b> | <b>971 430</b> | <b>20%</b> |

Tabela 14. Struktura aktywów Grupy (w tysiącach PLN)

Źródło: Spółka

Największy wartościowo wzrost nastąpił w pozycji Inwestycje i jest efektem zakupu pakietów wierzytelności. Realizacja zakupu pakietów wierzytelności wiązała się z pozyskaniem finansowania na ich zakup i wpłynęła na wzrost zadłużenia z tytułu kredytów oraz innych zobowiązań finansowych.

### 3.2.4 Wyniki finansowe

Obecna i przewidywana sytuacja finansowa Grupy nie wykazuje istotnych zagrożeń. Zysk netto Grupy w 2013 roku wyniósł 98 mln PLN i w porównaniu do 2012 roku wzrósł o 16,6 mln PLN, tj. o 20%.

|                                                                                           | 31.12.2013       | 31.12.2012     | ZMIANA      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|-------------|
| <b>Pasywa</b>                                                                             |                  |                |             |
| <b>Kapitał własny</b>                                                                     |                  |                |             |
| Kapitał zakładowy                                                                         | 16 959           | 16 900         | 0%          |
| Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej                                    | 47 381           | 45 107         | 5%          |
| Kapitał rezerwowy z wyceny instrumentów zabezpieczających                                 | -634             | -              | 0%          |
| Różnice kursowe z przeliczenia jednostek działających za granicą                          | -7 726           | -3 774         | 105%        |
| Pozostałe kapitały rezerwowe                                                              | 48 289           | 45 711         | 6%          |
| Zyski zatrzymane                                                                          | 311 157          | 213 532        | 46%         |
| <b>Kapitał własny Akcjonariuszy jednostki dominującej</b>                                 | <b>415 426</b>   | <b>317 476</b> | <b>31%</b>  |
| <b>Udziały niekontrolujące</b>                                                            | <b>129</b>       | <b>156</b>     | <b>-17%</b> |
| <b>Kapitał własny ogółem</b>                                                              | <b>415 555</b>   | <b>317 632</b> | <b>31%</b>  |
| <b>Zobowiązania długoterminowe</b>                                                        |                  |                |             |
| Zobowiązania długoterminowe z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe  | 512 817          | 409 179        | 25%         |
| Pochodne instrumenty zabezpieczające                                                      | 634              | -              | 0           |
| <b>Zobowiązania długoterminowe ogółem</b>                                                 | <b>513 451</b>   | <b>409 179</b> | <b>25%</b>  |
| <b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>                                                       |                  |                |             |
| Zobowiązania krótkoterminowe z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe | 174 642          | 187 204        | -7%         |
| Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe                                       | 35 572           | 38 508         | -8%         |
| Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego                                                 | 99               | -              | -           |
| Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych                                             | 23 242           | 18 643         | 25%         |
| Rezerwy krótkoterminowe                                                                   | 264              | 264            | 0%          |
| <b>Zobowiązania krótkoterminowe ogółem</b>                                                | <b>233 819</b>   | <b>244 619</b> | <b>-4%</b>  |
| <b>Zobowiązania ogółem</b>                                                                | <b>747 270</b>   | <b>653 798</b> | <b>14%</b>  |
| <b>Pasywa ogółem</b>                                                                      | <b>1 162 825</b> | <b>971 430</b> | <b>20%</b>  |

Tabela 15. Struktura pasywów Grupy (w tysiącach PLN)

Źródło: Spółka

|                                              | NOTA  | 01.01.2013 –<br>31.12.2013 | 01.01.2012 –<br>31.12.2012 |
|----------------------------------------------|-------|----------------------------|----------------------------|
| Przychody                                    | 7     | 405 611                    | 342 992                    |
| Pozostałe przychody operacyjne               | 8     | 3 482                      | 2 091                      |
| Koszty wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych | 10    | (116 452)                  | (87 813)                   |
| Amortyzacja                                  | 13,14 | (9 329)                    | (7 335)                    |
| Usługi obce                                  |       | (48 437)                   | (46 263)                   |
| Pozostałe koszty operacyjne                  | 9     | (81 930)                   | (66 999)                   |
| <b>Suma kosztów operacyjnych</b>             |       | <b>(256 148)</b>           | <b>(208 410)</b>           |
| <b>Zysk na działalności operacyjnej</b>      |       | <b>152 945</b>             | <b>136 673</b>             |
| Przychody finansowe                          | 11    | 428                        | 1 232                      |
| Koszty finansowe                             | 11    | (54 886)                   | (52 811)                   |
| <b>Koszty finansowe netto</b>                |       | <b>(54 458)</b>            | <b>(51 579)</b>            |
| <b>Zysk przed opodatkowaniem</b>             |       | <b>98 487</b>              | <b>85 094</b>              |
| Podatek dochodowy                            | 12    | (733)                      | (3 900)                    |
| <b>Zysk netto za okres sprawozdawczy</b>     |       | <b>97 754</b>              | <b>81 194</b>              |
| <b>Zysk netto przypadający na:</b>           |       |                            |                            |
| Akcjonariuszy jednostki dominującej          |       | 97 625                     | 81 039                     |
| Udziały niekontrolujące                      |       | 129                        | 155                        |
| <b>Zysk netto za okres sprawozdawczy</b>     |       | <b>97 754</b>              | <b>81 194</b>              |

**Tabela 16.** Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych zysków i strat za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2013 (w tysiącach PLN)

Źródło: Spółka

W segmencie zakupów pakietów wierzytelności na własny rachunek Grupa dokonała w 2013 roku inwestycji w kwocie 367 mln PLN.

Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych zysków i strat przedstawione jest w tabeli 16.

### 3.2.5 Przepływy środków pieniężnych

Polityka Grupy dotycząca finansowania oraz zarządzania środkami pieniężnymi polega na finansowaniu:

- zakupów portfeli wierzytelności wypracowanymi środkami własnymi oraz kredytami bankowymi i obligacjami;
- rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych leasingiem lub środkami własnymi;
- pozostałej działalności środkami własnymi.

Opis polityki zarządzania ryzykiem finansowym został zamieszczony w punkcie „Cele i metody zarządzania

ryzykiem finansowym”. Środki pieniężne Spółki przechowywane są w PLN, EUR, USD, RON i CZK.

Główne źródła przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej Grupy związane są ze zmianami na nabytych portfelach wierzytelności ujętymi w pozycji „Zmiana stanu aktywów finansowych wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy”. W tabeli 17 zaprezentowano szczegółowe dane dotyczące przepływów związanych z wydatkami na zakup portfeli wierzytelności oraz uzyskiwanymi wpłatami od osób zadłużonych.

Z uwagi na ujmowanie przez Grupę zakupów portfeli wierzytelności w działalności operacyjnej, aktywność inwestycyjna Grupy w zakresie nabywania portfeli wierzytelności na własny rachunek i związany z tym wzrost bilansowej wartości godziwej nabytych wierzytelności przekłada się na zmniejszenie salda przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej.

|                                                                      | 01.01.2013 –<br>31.12.2013 |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 01.01.2013</b>  | <b>873 497</b>             |
| Zakup pakietów                                                       | 367 188                    |
| Korekta ceny nabycia z tytułu dyskonta                               | (465)                      |
| Wpłaty od osób zadłużonych                                           | (537 727)                  |
| Zobowiązania wobec osób zadłużonych z tytułu nadpłat                 | (2 001)                    |
| Wycena programu lojalnościowego                                      | 612                        |
| Przychody z windykacji pakietów nabytych (odsetki oraz aktualizacja) | 355 733                    |
| Różnice z przeliczenia wartości godziwej                             | (2 924)                    |
| <b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 31.12.2013</b>  | <b>1 053 913</b>           |

**Tabela 17.** Zmiana wartości pakietów wierzytelności w 2013 roku

Źródło: Spółka

### 3.2.6 Istotne pozycje pozabilansowe w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym

Grupa KRUK nie posiadała w 2013 roku istotnych pozycji pozabilansowych.

### 3.2.7 Analiza wskaźnikowa

#### 3.2.7.1 Wskaźniki rentowności

Tabela 18 przedstawia najważniejsze wskaźniki rentowności Grupy Kapitałowej KRUK.

Wskaźnik rentowności zysku operacyjnego w 2013 roku wyniósł 38% i w porównaniu do 2012 spadł o 2 p.p. Spadek rentowności prowadzonej działalności operacyjnej wynika z wyższej dynamiki wzrostu kosztów niż dynamiki wzrostu przychodów operacyjnych. Wskaźnik rentowności netto utrzymał się na poziomie 24% w roku 2013. Stały poziom wskaźnika rentowności zysku netto w porównaniu do spadku poziomu wskaźnika rentowności zysku operacyjnego wynika głównie z mniejszego udziału ponoszonych przez Grupę kosztów finansowych. Grupa utrzymała wysoki poziom wskaźnika ROA, który wyniósł 8%.

|                                                                                | OKRES ZAKOŃCZONY<br>31 GRUDNIA |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------|
|                                                                                | 2013                           | 2012 |
| Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA) | 40%                            | 42%  |
| Rentowność na poziomie zysku operacyjnego (EBIT)                               | 38%                            | 40%  |
| Rentowność brutto                                                              | 24%                            | 25%  |
| Rentowność netto                                                               | 24%                            | 24%  |
| Rentowność aktywów (ROA)                                                       | 8%                             | 8%   |
| Rentowność kapitałów własnych (ROE)                                            | 24%                            | 26%  |

**Tabela 18.** Wskaźniki rentowności

Źródło: Spółka

Zasady wyliczenia wskaźników:

Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA) – zysk na działalności operacyjnej okresu + amortyzacja / przychody ogółem

Rentowność na poziomie zysku operacyjnego (EBIT) – zysk na działalności operacyjnej okresu / przychody ogółem

Rentowność brutto – zysk przed opodatkowaniem okresu / przychody ogółem

Rentowność netto – zysk netto okresu / przychody ogółem

Rentowność aktywów (ROA) – zysk netto okresu / aktywa ogółem

Rentowność kapitałów własnych (ROE) – zysk netto okresu / kapitał własny ogółem

### 3.2.7.2 Wskaźniki zadłużenia

Tabela 19 przedstawia najważniejsze wskaźniki zadłużenia Grupy Kapitałowej KRUK.

W 2013 roku wskaźnik zadłużenia netto Grupy KRUK utrzymał się na poziomie 1,57 to jest 10% poniżej poziomu z 2012 roku i 37% poniżej limitu zadłużenia wyznaczonego w kowenantach [Zasada wyliczenia wskaźnika: Wskaźnik zadłużenia netto = (Długoterminowe i krótkoterminowe zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe – środki pieniężne i ich ekwiwalenty) / Kapitały własne ogółem].

Polityka Grupy dotycząca zarządzania kapitałem polega na utrzymywaniu solidnej podstawy kapitałowej tak, by zapewnić rozwój działalności gospodarczej przy jednoczesnym utrzymaniu zaufania inwestorów, kredytodawców oraz innych podmiotów z otoczenia Grupy. Zarząd Jednostki Dominującej na bieżąco monitoruje poziom wskaźnika zwrotu z kapitału i dąży do uzyskania wysokich jego wartości.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia w 2013 roku wyniósł 64% i jest niższy o 3 p.p. w stosunku do roku poprzedniego. Spadek wskaźnika ogólnego zadłużenia wynika przede wszystkim z wyższej dynamiki wzrostu kapitałów własnych w porównaniu do dynamiki zobowiązań, co jest efektem wzrostu zysku netto Grupy rok do roku. Przekłada się to również na niższy poziom wskaźnika zadłużenia kapitałów własnych, który wyniósł 180% na koniec 2013 roku.

Wskaźniki płynności są zdeterminowane specyfiką aktywów z tytułu nabytych portfeli wierzytelności,

które prezentowane są jako krótkoterminowe aktywa zaś operacyjnie będą wykorzystywane w okresie dłuższym niż 12 miesięcy.

## 3.3 Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych

### 3.3.1 Informacje nt. akcji

W dniach 24 lipca 2013 roku i 13 grudnia 2013 roku nastąpiła rejestracja w KDPW odpowiednio 27 896 oraz 30 859 akcji serii E Spółki wyemitowanych w ramach kapitału warunkowego. W dniach rejestracji ww. akcji miało miejsce zapisanie tych akcji na rachunkach papierów wartościowych inwestorów, a tym samym (zgodnie z art. 452 § 1 w zw. z art. 451 § 3 Kodeksu spółek handlowych) podwyższenie kapitału zakładowego Emitenta w ramach warunkowego podwyższenia kapitału poprzez emisję akcji zwykłych na okaziciela serii E o wartości nominalnej 1 PLN każda, wyemitowanych na podstawie Uchwały nr 1/2011 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 30 marca 2011 roku. Akcje, o których mowa powyżej, zostały objęte przez posiadaczy warrantów przydzielonych uprawnionym osobom w ramach Programu Motywacyjnego.

Warranty zostały przyznane bezpłatnie. Jednocześnie cena emisyjna jednej akcji serii E wyniosła 39,70 PLN. Tym samym z emisji akcji serii E Emitent uzyskał łącznie 2,3 mln PLN brutto. Środki, o których mowa powyżej, zostały przeznaczone na rozwój działalności Grupy KRUK.

|                                        | OKRES ZAKOŃCZONY<br>31 GRUDNIA |      |
|----------------------------------------|--------------------------------|------|
|                                        | 2013                           | 2012 |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia           | 64%                            | 67%  |
| Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych | 180%                           | 206% |
| Wskaźnik zwrotu z kapitału             | 37%                            | 43%  |
| Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego  | 20%                            | 25%  |
| Wskaźnik zadłużenia długoterminowego   | 44%                            | 42%  |
| Wskaźnik płynności bieżącej            | 4,8                            | 3,9  |
| Wskaźnik płynności szybkiej            | 4,8                            | 3,9  |

Tabela 19. Wskaźniki zadłużenia

Źródło: Spółka

Zasady wyliczania wskaźników:

Wskaźnik ogólnego zadłużenia – zobowiązania ogółem / pasywa ogółem

Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych – zobowiązania ogółem / kapitał własny ogółem

Wskaźnik zwrotu z kapitału – wynik na działalności operacyjnej okresu / kapitał własny z wyłączeniem udziałów niekontrolujących

Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego – zobowiązania krótkoterminowe ogółem / pasywa ogółem

Wskaźnik zadłużenia długoterminowego – zobowiązania długoterminowe ogółem / pasywa ogółem

Wskaźnik płynności bieżącej – aktywa obrotowe ogółem / zobowiązania krótkoterminowe ogółem

Wskaźnik płynności szybkiej – (aktywa obrotowe ogółem – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe ogółem

### 3.3.2 Informacje nt. obligacji

#### Emisje obligacji

W roku 2013 Spółka dokonała emisji obligacji niezabezpieczonych serii P<sup>2</sup>, P<sup>3</sup>, P<sup>4</sup>, R<sup>1</sup>, R<sup>2</sup>, R<sup>3</sup>, R<sup>4</sup>, S<sup>1</sup>, T<sup>1</sup> oraz U<sup>1</sup> o łącznej wartości nominalnej 250 000 000 PLN.

Poniżej Emitent zamieszcza szczegółowe informacje nt. emisji obligacji, jakie miały miejsce w trakcie 2013 roku.

#### a) Emisja obligacji serii P<sup>2</sup>

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 5 lutego 2013 roku oraz 7 marca 2013 roku, Spółka dokonała emisji 30 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 30 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 48 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji.

#### b) Emisja obligacji serii P<sup>3</sup>

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 12 lutego 2013 roku oraz 14 marca 2013 roku, Spółka dokonała emisji 30 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 30 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w terminie wykupu przypadającym na dzień 7 marca 2017 roku, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji. Na mocy uchwały Zarządu KDPW S.A. z dnia 19 lipca 2013 roku obligacje serii P<sup>3</sup> zostały w dniu 31 lipca 2013 roku zasymilowane z obligacjami serii P<sup>2</sup>.

#### c) Emisja obligacji serii P<sup>4</sup>

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 15 kwietnia 2013 roku oraz 20 maja 2013 roku, Spółka dokonała emisji 40 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 40 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 48 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji.

#### d) Emisja obligacji serii R<sup>1</sup>

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 15 kwietnia 2013 roku oraz 20 maja 2013 roku, Spółka dokonała emisji 20 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 20 000 000 PLN.

Wykup obligacji nastąpi w ciągu 48 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji. Na mocy uchwały Zarządu KDPW S.A. z dnia 28 października 2013 roku obligacje serii R<sup>1</sup> zostały w dniu 31 października 2013 roku zasymilowane z obligacjami serii P<sup>4</sup>.

#### e) Emisja obligacji serii R<sup>2</sup>

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 4 czerwca 2013 roku oraz 25 czerwca 2013 roku, Spółka dokonała emisji 15 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 15 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 60 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji.



#### **f) Emisja obligacji serii R<sup>3</sup>**

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 22 lipca 2013 roku oraz 13 sierpnia 2013 roku, Spółka dokonała emisji 50 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 50 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 60 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji.

#### **g) Emisja obligacji serii R<sup>4</sup>**

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 3 września 2013 roku oraz 3 października 2013 roku, Spółka dokonała emisji 15 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 15 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 60 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji.

#### **h) Emisja obligacji serii S<sup>1</sup>**

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 3 września 2013 roku oraz 3 października 2013 roku, Spółka dokonała emisji 25 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 25 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 60 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego

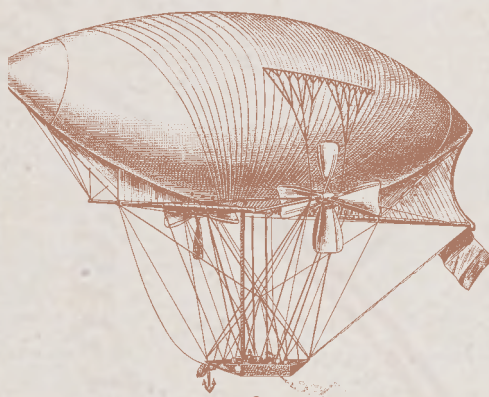
wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji. Na mocy uchwały Zarządu KDPW S.A. z dnia 28 stycznia 2014 roku obligacje serii S<sup>1</sup> zostały w dniu 31 stycznia 2014 roku zasymilowane z obligacjami serii R<sup>4</sup>.

#### **i) Emisja obligacji serii T<sup>1</sup>**

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 15 listopada 2013 roku oraz 6 grudnia 2013 roku, Spółka dokonała emisji 150 000 obligacji o wartości nominalnej 100 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 15 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 48 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki. Ponadto po upływie 6 miesięcy od daty przydziału obligacji, Spółka będzie miała prawo wcześniejszego wykupu obligacji na jej własne żądanie.

#### **j) Emisja obligacji serii U<sup>1</sup>**

Na podstawie uchwał Zarządu, które weszły w życie, odpowiednio, z dniem 5 listopada 2013 roku oraz 5 grudnia 2013 roku, Spółka dokonała emisji 10 000 obligacji o wartości nominalnej 1 000 PLN każda. Łączna wartość emisji wyniosła 10 000 000 PLN. Wykup obligacji nastąpi w ciągu 60 miesięcy, licząc od dnia przydziału, z możliwością wcześniejszego wykupu obligacji w przypadku likwidacji Spółki lub w przypadku wezwania obligatariusza do przedterminowego wykupu w szczególnych przypadkach określonych w warunkach emisji.



### Wykorzystanie środków z emisji obligacji

Emisje obligacji w 2013 roku zostały przeprowadzone w celu pozyskania środków finansowych z przeznaczeniem na cele związane z finansowaniem nabycia pakietów wierzytelności przez podmioty należące do Grupy Kapitałowej KRUK lub na refinansowanie zadłużenia Spółki lub Grupy lub na finansowanie rozwoju Grupy przez akwizycje. Środki pozyskane z emisji obligacji w 2013 roku zostały wykorzystane zgodnie z celami emisji.

### Asymilacja papierów dłużnych

Poza sytuacjami asymilacji papierów dłużnych opisanych powyżej w punktach dotyczących tegorocznych emisji obligacji, na mocy uchwały Zarządu KDPW S.A. z dnia 23 kwietnia 2013 roku obligacje serii P1 zostały w dniu 30 kwietnia 2013 roku zasymlowane z wyemitowanymi w 2012 roku obligacjami serii O<sup>2</sup>.

### Wykup obligacji

W roku 2013 Spółka wykupiła w terminie wykupu określonym odrębnie dla danej serii obligacji, następujące papiery dłużne:

- a) 20 000 obligacji serii G<sup>1</sup> według ich wartości nominalnej w łącznej kwocie 20 000 000 PLN. Wykup został dokonany w dniu 4 maja 2013 roku;
- b) 23 000 obligacji serii G<sup>2</sup> według ich wartości nominalnej w łącznej kwocie 23 000 000 PLN. Wykup został dokonany w dniu 30 marca 2013 roku;
- c) 22 500 obligacji serii H<sup>1</sup> według ich wartości nominalnej w łącznej kwocie 22 500 000 PLN. Wykup został dokonany w dniu 7 października 2013 roku;
- d) 11 000 obligacji serii J<sup>2</sup> według ich wartości nominalnej w łącznej kwocie 11 000 000 PLN. Wykup został dokonany w dniu 11 lipca 2013 roku;
- e) 25 000 obligacji serii K<sup>2</sup> według ich wartości nominalnej w łącznej kwocie 25 000 000 PLN. Wykup został dokonany w dniu 6 września 2013 roku.

### Zobowiązania z tytułu papierów dłużnych

Stan zobowiązań z tytułu wyemitowanych w okresie do końca roku 2013 przez Spółkę obligacji na dzień 31 grudnia 2013 roku wynosił 574 539 000 PLN.

## 3.4 Instrumenty finansowe

Grupa posiada następujące aktywa finansowe inne niż pochodne aktywa finansowe:

- Aktywa finansowe wyceniane według wartości godziwej przez wynik finansowy (nabyte portfele wierzytelności, czyli pakiety przeterminowanych zobowiązań nabywane przez Grupę w ramach umów cesji wierzytelności za cenę niższą od wartości nominalnej tych zobowiązań);
- Pożyczki i należności (aktywa finansowe, o ustalonych lub możliwych do ustalenia płatnościach, które nie są notowane na aktywnym rynku. Do

pożyczek i należności Grupa zalicza środki pieniężne i ich ekwiwalenty, udzielone pożyczki oraz należności z tytułu dostaw i usług).

Grupa posiada następujące zobowiązania finansowe niebędące instrumentami pochodnymi: kredyty, zobowiązania z tytułu dłużnych papierów wartościowych, zobowiązania z tytułu leasingu, zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania.

Grupa jest narażona na następujące rodzaje ryzyka wynikające z korzystania z instrumentów finansowych:

### 3.4.1 Pochodne instrumenty finansowe

W dniu 13 czerwca 2013 roku została zawarta pomiędzy Spółką a Bankiem Zachodnim WBK S.A. Umowa ramowa o trybie zawierania oraz rozliczania transakcji, na podstawie której strony umowy mogą zawierać między sobą umowy szczegółowe, których przedmiotem mogą być następujące transakcje skarbowe:

- (a) transakcje depozytowe terminowe i transakcje depozytowe bieżące;
- (b) transakcje na papierach wierzytelności i innych papierach wartościowych;
- (c) transakcje walutowe, w tym terminowe transakcje walutowe;
- (d) transakcje na instrumentach pochodnych, a w szczególności:
  - transakcje zamiany stóp procentowych (IRS)
  - walutowe transakcje zamiany stóp procentowych (CIRS)
  - transakcje na przyszłą stopę procentową, transakcje na kurs terminowy
  - swapowe transakcje walutowe
  - krzyżowe walutowe transakcje swapowe
  - transakcje na opcje walutowe;
- (e) inne transakcje podobne do wymienionych w punktach a–d, a także dowolne opcje w odniesieniu do jakichkolwiek wyżej wymienionych transakcji oraz dowolne kombinacje wyżej wymienionych transakcji.

Na mocy powyższej umowy, Spółka zawarła z Bankiem Zachodnim WBK w 2013 roku trzy transakcje zamiany stóp procentowych (IRS):

- W dniu 19 lipca 2013 roku celem zabezpieczenia części kuponu zależnej od zmiennej stawki WIBOR 3M dla 40 mln kwoty nominalnej obligacji serii M<sup>1</sup>. Kontrakt rozpocznie się 23 czerwca 2014 roku, a zakończy w dniu 21 marca 2016 roku. Płatności będą dokonywane w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Na mocy kontraktu Spółka jest płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,28%, natomiast BZ WBK jest płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M.
- W dniu 16 października 2013 roku celem zabezpieczenia części kuponu zależnej od zmiennej stawki

WIBOR 3M dla 44 mln kwoty nominalnej obligacji serii M<sup>1</sup>. Kontrakt rozpocznie się 23 czerwca 2014 roku, a zakończy w dniu 21 marca 2016 roku. Płatności będą dokonywane w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Na mocy kontraktu Spółka jest płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,50%, natomiast BZ WBK jest płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M.

- W dniu 24 października 2013 roku celem zabezpieczenia części kuponu zależnej od zmiennej stawki WIBOR 3M dla 40 mln kwoty nominalnej obligacji serii O<sup>2</sup> i P<sup>1</sup>. Kontrakt rozpocznie się 9 czerwca 2014 roku, a zakończy w dniu 6 czerwca 2016 roku. Płatności będą dokonywane w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Na mocy kontraktu Spółka jest płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,30%, natomiast BZ WBK jest płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M.

### 3.4.2 Wykorzystywanie instrumentów finansowych

#### 3.4.2.1 Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe jest to ryzyko poniesienia straty finansowej przez Grupę w sytuacji, kiedy klient lub druga strona instrumentu finansowego nie spełni obowiązków wynikających z umowy. Ryzyko kredytowe związane jest przede wszystkim z nabytymi wierzytelnościami, należnościami z tytułu świadczonych przez Grupę usług oraz udzielonymi pożyczkami NOVUM.

#### 3.4.2.2 Ryzyko płynności

Grupa minimalizuje ryzyko płynności, prowadząc procesy odzyskiwania wierzytelności w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki. Ponadto kontroluje i prowadzi działania mające na celu spełnianie warunków umów kredytowych (kovenantów finansowych). Zakup wierzytelności na własny rachunek pociąga za sobą konieczność dużego jednorazowego wydatku.

Aby zapewnić środki finansowe na zakup wierzytelności, Grupa wspomaga się finansowaniem zewnętrznym – kredytem bankowym bądź obligacjami.

#### 3.4.2.3 Ryzyko rynkowe

Ryzyko rynkowe polega na tym, że zmiany cen rynkowych, takich jak kursy walutowe, stopy procentowe i ceny akcji będą wpływać na wyniki Grupy lub na wartość posiadanych instrumentów finansowych. Celem zarządzania ryzykiem rynkowym jest utrzymanie i kontrolowanie stopnia narażenia Grupy na ryzyko rynkowe w granicach przyjętych parametrów, przy jednoczesnym dążeniu do optymalizacji stopy zwrotu.

### 3.4.3 Cele i metody zarządzania ryzykiem finansowym

Zasady zarządzania ryzykiem przez Grupę mają na celu identyfikację i analizę ryzyka, na które Grupa jest narażona, określenie odpowiednich limitów i kontroli, jak też monitorowanie ryzyka i stopnia dopasowania do niego limitów. Zasady zarządzania ryzykiem i systemy podlegają regularnym przeglądom w celu uwzględnienia zmiany warunków rynkowych i zmian w działalności Grupy. Poprzez odpowiednie szkolenia, przyjęte standardy i procedury zarządzania Grupa dąży do zbudowania mobilizującego i konstruktywnego środowiska kontroli, w którym wszyscy pracownicy rozumieją swoją rolę i obowiązki.

W tabeli 20 przedstawiono pozycje aktywów związane z ryzykiem kredytowym.

#### 3.4.3.1 Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy

Dokonując zakupu pakietów wierzytelności Grupa przeprowadza dogłębną analizę uwzględniającą możliwości odzyskania zainwestowanego kapitału

|                                                                           | 31.12.2013       | 31.12.2012     |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy | 1 053 913        | 873 497        |
| Pożyczki                                                                  | 9 928            | 6 515          |
| Należności                                                                | 26 813           | 17 179         |
| Środki pieniężne i ich ekwiwalenty                                        | 35 258           | 42 729         |
| <b>Suma</b>                                                               | <b>1 125 912</b> | <b>939 920</b> |

Tabela 20. Pozycje aktywów związane z ryzykiem kredytowym (w tysiącach PLN)

Źródło: Spółka

oraz wysokość odpowiadających im kosztów windykacji. Ponadto Grupa nabywa różnego rodzaju wierzytelności w celu rozwodnienia ryzyka niewypłacalności danej grupy osób zadłużonych.

#### 3.4.3.2 Pożyczki

Grupa udziela pożyczek osobom fizycznym – klientom, którzy spłacili swoje zadłużenie wobec spółek z Grupy lub regularnie je spłacają. Grupa posiada zdefiniowany zestaw wymaganych informacji do określania zdolności kredytowej pożyczkobiorcy.

#### 3.4.3.3 Ryzyko płynności

Grupa minimalizuje ryzyko płynności, prowadząc windykację w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki. Ponadto kontroluje i prowadzi działania mające na celu spełnianie warunków umów kredytowych. Zakup wierzytelności na własny rachunek pociąga za sobą konieczność dużego jednorazowego wydatku. Aby zapewnić środki finansowe Grupa wspomaga się finansowaniem zewnętrznym – kredytem bankowym bądź obligacjami.

#### 3.4.3.4 Ryzyko rynkowe

W ocenie Zarządu ryzyko rynkowe w odniesieniu do Grupy dotyczy przede wszystkim ekspozycji na ryzyko zmiany kursu PLN wobec walut funkcjonujących na innych rynkach, zwłaszcza w Rumunii, z uwagi na znaczne inwestycje w pakiety denominowane w RON. Inne ryzyka rynkowe odnoszą się do zmian oprocentowania zobowiązań finansowych, środków pieniężnych i ich ekwiwalentów oraz zmian stopy wolnej od ryzyka przyjętej do szacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności. Grupa KRUK reinwestuje odzyskane pożytki z aktywów na lokalnym rynku bez konieczności przewalutowania. Z tego powodu w roku 2013 Spółka nie korzystała z instrumentów finansowych w celu zabezpieczenia przed ryzykiem zmian kursów walut.

### 3.5 Zdarzenia mające znaczący wpływ na wyniki operacyjne i finansowe Grupy

#### 3.5.1 Znaczące zdarzenia w roku obrotowym

Informacja nt. zdarzeń i okoliczności mających w roku obrotowym 2013 istotny wpływ na działalność Spółki dominującej oraz jednostek zależnych zostały szczegółowo przedstawione w innych częściach niniejszego sprawozdania. Do zdarzeń takich zaliczyć można przede wszystkim zawarte w toku działalności umowy istotne, których szczegółowe przedstawienie

zawarte zostało w części „Umowy zawarte przez Grupę Kapitałową KRUK”.

#### 3.5.2 Czynniki i zdarzenia o nietypowym charakterze

W 2013 roku nie wystąpiły zdarzenia i czynniki o nietypowym charakterze.

### 3.6 Ocena zarządzania zasobami finansowymi

#### 3.6.1 Prognozy wyników finansowych

Grupa KRUK nie publikowała prognoz wyników finansowych dotyczących 2013 roku.

#### 3.6.2 Ocena przyszłej sytuacji finansowej

Grupa minimalizuje ryzyko wystąpienia zagrożeń w zarządzaniu zasobami finansowymi, prowadząc procesy zarządzania wierzytelnościami w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki. Grupa wspomaga się finansowaniem zewnętrznym, ale kontroluje i prowadzi działania mające na celu spełnianie warunków umów kredytowych i pozostałych zobowiązań finansowych.

W ocenie Zarządu obecna i przewidywana sytuacja finansowa Grupy nie wykazuje istotnych zagrożeń w zarządzaniu zasobami finansowymi. Spółka jest w stanie kontrolować i obsługiwać swoje zadłużenie, a także racjonalnie dysponuje zasobami finansowymi. W tym zakresie zamieszczono w skonsolidowanym w sprawozdaniu finansowym w nocy 27.

### 3.7 Polityka dywidendowa

#### 3.7.1 Dane historyczne na temat dywidendy

W okresie objętym historycznymi informacjami finansowymi Spółka nie wypłacała dywidendy z wypracowanych zysków netto.

Jednocześnie w okresie sprawozdawczym oraz do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania miały miejsce wypłaty z zysków ze spółki zależnej SeCapital S.à.r.l. z siedzibą w Luksemburgu na rzecz KRUK S.A. na łączną kwotę 137,2 mln PLN oraz z Kancelarii Prawnej Raven Krupa & Stańko Sp. k. na łączną kwotę 5,6 mln PLN.

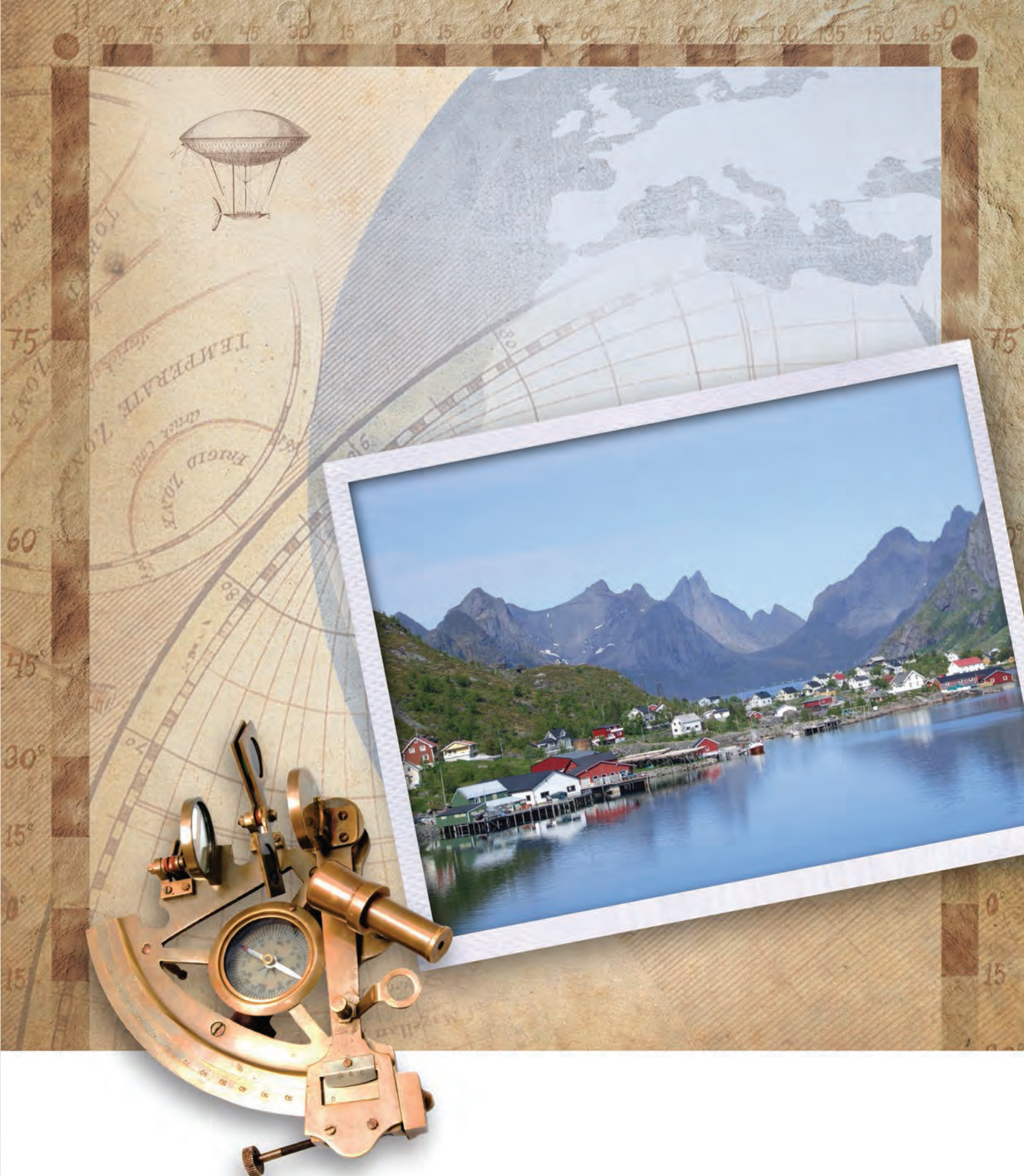
Z Kancelarii Prawnej Raven Krupa & Stańko Sp. k. w 2013 roku dokonano również wypłaty z zysków na rzecz komplementariuszy w wysokości 156 tys. PLN.

### 3.7.2 Polityka w zakresie wypłaty dywidendy

W perspektywie średnioterminowej strategia Grupy zakłada reinwestowanie realizowanych zysków w rozwój działalności w celu wykorzystania potencjału wzrostu wartości Grupy. Z uwagi na plany dotyczące dynamicznego rozwoju działalności związanej z nabywaniem portfeli wierzytelności na własny rachunek Spółka nie przewiduje wypłat dywidendy z zysku osiągniętego w 2013 roku. Spółka nie wyklucza jednak, że w kolejnych latach będzie możliwa wypłata dywidendy, o ile nie będzie to miało negatywnego wpływu na możliwości pozyskania finansowania niezbędnego do dalszego rozwoju.

## 3.8 Biegli rewidenci

W dniu 24 lipca 2013 roku Spółka zawarła umowę o przeprowadzenie badania jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2013 oraz przegląd jednostkowego oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego za I półrocze 2013 roku z firmą KPMG Audyt Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. Wynagrodzenie za badanie rocznego jednostkowego sprawozdania finansowego Spółki, badanie rocznych sprawozdań jednostek zależnych, przeglądy rocznych sprawozdań jednostek zależnych oraz badanie rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego określone zostało w kwocie 574 tys. PLN (2012 rok: 504 tys. PLN); za inne usługi poświadczające w kwocie 70 tys. PLN (2012 rok: 155 tys. PLN). Badanie sprawozdania finansowego jednostkowego oraz skonsolidowanego za rok 2012 zostało przeprowadzone przez KPMG Audyt Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k.



*Działalność i kierunki rozwoju*

## 4. DZIAŁALNOŚĆ I KIERUNKI ROZWOJU GRUPY

### 4.1 Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami

Najistotniejszym kryterium podziału rynku zarządzania wierzytelnościami jest charakter wierzytelności. Według tego kryterium można wyróżnić trzy segmenty rynku:

- Rynek wierzytelności konsumenckich, obejmujący wszystkie wierzytelności konsumentów (osób fizycznych) wobec przedsiębiorstw (sektor B2C), tj. wobec banków, firm ubezpieczeniowych, usługodawców (np. operatorzy sieci telekomunikacyjnych lub sieci telewizji kablowych) lub spółdzielni mieszkaniowych. Rynek ten można jeszcze dodatkowo podzielić na rynek niezabezpieczonych wierzytelności konsumenckich oraz zabezpieczonych wierzytelności konsumenckich, gdzie zabezpieczeniem jest przede wszystkim nieruchomości.
- Rynek wierzytelności korporacyjnych, obejmujący zobowiązania przedsiębiorstw pochodzące głównie z niezapłaconych w terminie bankowych zobowiązań finansowych o wysokiej jednostkowej wartości nominalnej, często zabezpieczonych.
- Rynek wierzytelności gospodarczych (sektor B2B), obejmujący nieuregulowane zobowiązania przedsiębiorstw wobec innych przedsiębiorstw, wynikające w przeważającej części z niezapłaconych faktur w obrocie gospodarczym.

Z uwagi na modele biznesowe przyjęte przez podmioty funkcjonujące na rynku zarządzania wierzytelnościami, należy wyróżnić:

- zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie (outsourcing, inkaso);
- zarządzanie wierzytelnościami zakupionymi na własny rachunek.

Głównymi rynkami, na których Grupa KRUK prowadziła działalność w 2013 roku, są rynki niezabezpieczonych konsumenckich wierzytelności bankowych w Polsce, Rumunii, Czechach oraz na Słowacji. W 2013 roku Grupa KRUK nabywała również wierzytelności korporacyjne i hipoteczne na rynku polskim.

Sytuacja branży zarządzania wierzytelnościami w krajach, w których Grupa KRUK prowadzi działalność, jest uzależniona od sytuacji makroekonomicznej. Główne czynniki makroekonomiczne mogące wpływać na wyniki finansowe Grupy to w szczególności: poziom bezrobocia, poziom średniego wynagrodzenia w gospodarce, poziom zadłużenia gospodarstw domowych, stopa wzrostu PKB, wzrost poziomu inwestycji, stopa inflacji, deficyt budżetowy, a także relacje kursów walut do PLN. W każdej fazie

cyklu koniunkturalnego otoczenie makroekonomiczne wpływa na sytuację Grupy dwutorowo.

Wpływ otoczenia makroekonomicznego na sytuację Grupy w okresie szybkiego wzrostu gospodarczego:

- Zwiększające się realnie dochody gospodarstw domowych powodują większą skłonność do konsumpcji i zaciągania kredytów, czego naturalną konsekwencją jest późniejszy wzrost akcji kredytowej banków oraz wzrost liczby osób zadłużonych;
- Wzrost akcji kredytowej i liczby osób zadłużonych powoduje wzrost całkowitego zadłużenia w gospodarce i, w konsekwencji, w kolejnych okresach więcej spraw trafia na rynek zarządzania wierzytelnościami;
- Wyższe dochody ludności wpływają na lepszą spłacalność kredytów, co przekłada się na poprawę ściągальności posiadanych przez Grupę wierzytelności i jednocześnie w kolejnych okresach wywiera negatywny wpływ na liczbę spraw przekazywanych do obsługi firmom zewnętrznym, o ile efekt ten nie jest kompensowany wzrostem całkowitego zadłużenia w gospodarce.

Wpływ otoczenia makroekonomicznego na sytuację Grupy w okresie spowolnienia gospodarczego:

- Pogorszenie spłacalności kredytów w gospodarce powoduje, że więcej spraw trafia na rynek zarządzania wierzytelnościami. Zwiększenie napływu spraw do windykacji na zlecenie następuje z opóźnieniem kilkumiesięcznym, natomiast zwiększenie napływu pakietów wierzytelności na sprzedaż występuje z opóźnieniem do kilku lat;
- Spadek dynamiki akcji kredytowej banków wpływa na zmniejszenie liczby nowych osób zadłużonych w sektorze bankowym;
- Wzrost bezrobocia i pogorszenie dochodów ludności prowadzi do pogorszenia spłacalności zaciągniętych kredytów, a tym samym może prowadzić do pogorszenia spłacalności pakietów wierzytelności posiadanych przez Grupę;
- Wzrost lub spadek kursów waluty, w której denominowane i spłacane jest zadłużenie na rynkach zagranicznych, może wpływać odpowiednio na wyższą lub niższą wartość wpłat wyrażonych w PLN lub na zwiększenie lub zmniejszenie wartości godziwej portfeli wierzytelności denominowanych w walutach obcych.

Istotnym parametrem rynkowym, mającym wpływ na wielkość popytu na usługi inkasa wierzytelności świadczone przez Grupę oraz na wielkość podaży nowych portfeli wierzytelności, jest skłonność do outsourcingu usług windykacyjnych, definiowana

jako udział wierzytelności przekazanych do obsługi zewnętrznej lub sprzedanych wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym w wolumenie wierzytelności przeterminowanych ogółem.

Klientów Grupy, zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych, charakteryzuje duża różnorodność przyjętych strategii zarządzania wierzytelnościami. Istnieje ryzyko, że ich skłonność do outsourcingu lub sprzedaży wierzytelności ulegnie zmianie, tj. zwiększy się wolumen i wartość spraw windykowanych przez wierzycieli w oparciu o zasoby własne. Zmniejszenie skłonności do outsourcingu lub sprzedaży wierzytelności ograniczyłoby popyt na usługi na zlecenie świadczone przez Grupę KRUK oraz zmniejszyłoby podaż dostępnych do nabycia portfeli wierzytelności, co z kolei wpłynęłoby ujemnie na przychody realizowane przez Grupę.

Od 2007 roku Grupa prowadzi działalność na rynku zarządzania wierzytelnościami w Rumunii, a w 2011 roku rozpoczęła także działalność w Czechach i na Słowacji. Udział rynków zagranicznych w przychodach ogółem w 2013 roku wynosił 45%. Na rynkach zagranicznych Grupa nabywa portfele wierzytelności na własny rachunek w lokalnej walucie. Zmiana kursów walutowych ma wpływ na wartość godziwą posiadanych przez Grupę portfeli wierzytelności i powoduje konieczność przeszacowania wartości tych inwestycji.

Grupa KRUK jest stroną umów kredytowych i leasingowych, a także jest Emitentem obligacji opartych na zmiennych stopach procentowych. Istnieje ryzyko, że ewentualny wzrost rynkowych stóp procentowych przyczyni się do wzrostu bieżących kosztów finansowych Grupy w przypadku zaciągania nowego lub refinansowania istniejącego zadłużenia.

Jedno ze źródeł korzyści finansowych Grupy stanowią wpływy z tytułu odsetek za zwłokę naliczane według stopy odsetek ustawowych. Nie jest to jednak istotna korzyść w działalności Grupy, choć ewentualna znacząca obniżka odsetek ustawowych może negatywnie wpłynąć na wyniki Grupy.

Branża zarządzania wierzytelnościami na zlecenie, w której Grupa KRUK prowadzi działalność, charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji. Podmioty świadczące usługi inkasa wierzytelności na zlecenie instytucji finansowych konkurują ze sobą przede wszystkim w zakresie skali działalności, efektywności działania (skuteczności), ceny oraz standardów obsługi oraz ochrony bezpieczeństwa danych osobowych. Istnieje ryzyko, że Grupa może utracić jednego lub kilku klientów lub być zmuszona do obniżenia cen świadczonych usług, co może przyczynić się do spadku przychodów Grupy.

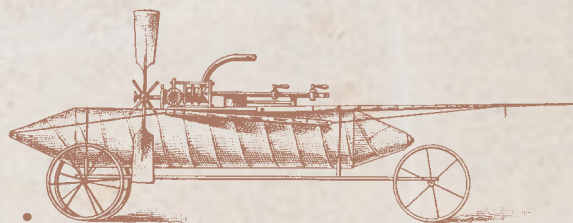
W segmencie zakupów portfeli wierzytelności na własny rachunek poziom konkurencji jest mniejszy niż w segmencie zarządzania wierzytelnościami na zlecenie, z uwagi na wyższe bariery wejścia na ten rynek. Należą do nich: dostęp do kapitału, posiadana historia spłacalności portfeli wierzytelności przez osoby zadłużone jako baza do sporządzania wycen pakietów oraz odpowiednia skala działalności, umożliwiającą prowadzenie masowej obsługi dużych pakietów wierzytelności. Portfele wierzytelności nabywane są w drodze przetargu, gdzie głównym kryterium podejmowania decyzji o wyborze oferenta jest proponowana cena. Istnieje ryzyko pojawienia się nowych konkurentów, budujących swoją własną historię spłacalności portfeli, co mogłoby spowodować konieczność oferowania przez Grupę wyższych cen w przetargach. W 2013 roku poziom cen pozostał umiarkowany w wyniku zmniejszonej presji ze strony konkurencyjnych podmiotów.

#### 4.1.1 Rynek zarządzania wierzytelnościami w Polsce

Według szacunków Grupy, w 2013 roku w Polsce wierzyciele przekazali podmiotom zewnętrznym wierzytelności o wartości nominalnej 20,9 mld PLN (w porównaniu do 19,1 mld PLN w 2012 roku). Na tę wartość składały się dwa segmenty:

- segment inkaso – sprawy o wartości nominalnej 9,7 mld PLN (tyle samo, co w 2012 roku);
- segment zakupów wierzytelności – sprawy o wartości nominalnej 11,2 mld PLN (wzrost o 19% z poziomu 9,4 mld w 2012 roku, na który istotny wpływ miała sprzedaż portfela wierzytelności przez instytucję niebankową).

W 2013 roku głównymi zleceniodawcami na rynku inkaso pozostawały banki. Wartość nominalna spraw przekazanych przez banki do inkaso w 2013 roku wyniosła 7,5 mld PLN i była o około 7% niższa niż w 2012 roku. W 2013 roku kontynuowana była tendencja spadającej skłonności banków do outsourcingu na rzecz zwiększonej skłonności tych podmiotów do sprzedaży portfeli wierzytelności.



Największy udział wśród sprzedających miały banki. Według szacunków Grupy w 2013 roku sprzedały one wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 8,5 mld PLN, w porównaniu do 8,6 mld PLN rok wcześniej. Suma sprzedanych przez banki niezabezpieczonych wierzytelności konsumenckich, stanowiących podstawowy segment odzyskiwanych przez Grupę należności, wzrosła z poziomu 6,6 mld PLN do poziomu 6,7 mld PLN.

Pod względem podaży wierzytelności 2013 rok był więc porównywalny do roku poprzedniego. Niektóre banki kontynuowały politykę polegającą na regularnym wystawianiu portfeli wierzytelności na sprzedaż.

Również w segmencie wierzytelności korporacyjnych 2013 rok był pod względem wartości nominalnej oferowanych portfeli bardzo podobny do roku poprzedniego. Wartość nominalna sprzedanych wierzytelności w tym segmencie w 2013 roku wyniosła około 1,8 mld PLN, w porównaniu do 2,0 mld PLN rok wcześniej.

W 2013 roku banki sprzedały w Polsce kilka portfeli wierzytelności zabezpieczonych hipoteką. Były to relatywnie niewielkie transakcje. Nie można wykluczyć, że banki zdecydują się na większą podaż portfeli wierzytelności hipotecznych w 2014 roku i latach następnych.

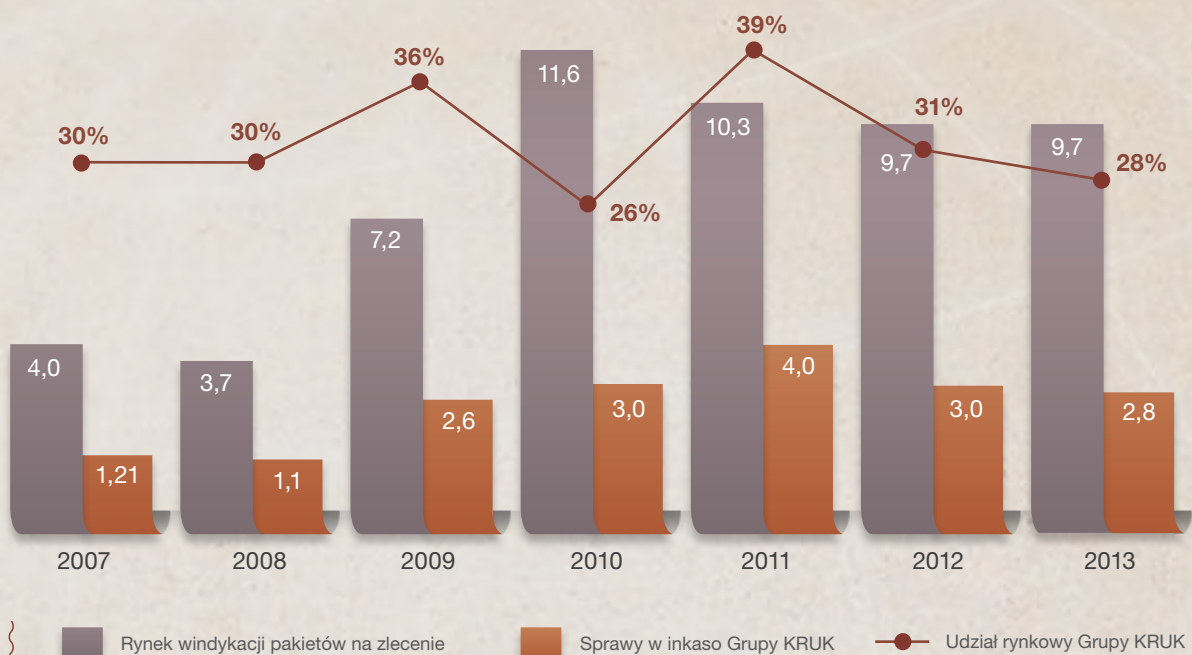
Wartość nominalna portfeli niebankowych została zdominowana przez pojedynczą transakcję sprzedaży portfela pożyczkowego przez International Personal Finance Group do jednej z polskich firm zarządzających wierzytelnościami. Z wyłączeniem tej transakcji, wartość nominalna oferowanych portfeli pozostałaby na stabilnym poziomie.

Zestawienie w tabeli 21 obejmuje podmioty, które przekazały „Gazecie Giełdy Parkiet” dane dotyczące wartości wierzytelności przyjętych do obsługi na zlecenie oraz zakupionych. Łączna wartość wierzytelności nabytych i zleconych Grupie KRUK jest wyższa niż suma wierzytelności zarządzanych przez trzy kolejne podmioty z powyższego rankingu.

|                   | WIERZYTELNOŚCI KUPIONE |       | WIERZYTELNOŚCI ZLECONE |       | RAZEM  |        |
|-------------------|------------------------|-------|------------------------|-------|--------|--------|
|                   | 2013                   | 2012  | 2013                   | 2012  | 2013   | 2012   |
| KRUK              | 2 358                  | 2 517 | 2 753                  | 2 957 | 5 111  | 5 474  |
| Ultimo            | 2 500                  | 900   | 0                      | 0     | 2 500  | 900    |
| GK Best           | 803                    | 1 252 | 321                    | 348   | 1 124  | 1 600  |
| Casus Finanse     | 362                    | 102   | 744                    | 1 036 | 1 106  | 1 138  |
| EGB Investments   | 341                    | 90    | 764                    | 401   | 1 105  | 491    |
| Navi Group        | 822                    | 1 279 | 24                     | 36    | 846    | 1 315  |
| DTPartners        | 590                    | 320   | 128                    | 214   | 718    | 534    |
| Kaczmarek Inkasso | 0                      | 0     | 633                    | 394   | 633    | 394    |
| e-Kancelaria      | 82                     | 38    | 525                    | 1 019 | 606    | 1 057  |
| Kredyt Inkaso     | 306                    | 782   | 68                     | 0     | 374    | 782    |
| Grupa Vindexus    | 254                    | 141   | 0                      | 0     | 254    | 141    |
| Alektum Inkasso   | 11                     | 33    | 190                    | 181   | 201    | 214    |
| Pragma Inkaso     | 22                     | 14    | 62                     | 167   | 84     | 180    |
| Indos             | 20                     | 19    | 42                     | 41    | 62     | 60     |
| Presco            | 55                     | 489   | 0                      | 0     | 55     | 489    |
| SUMA              | 8 525                  | 7 977 | 6 254                  | 6 793 | 14 780 | 14 769 |

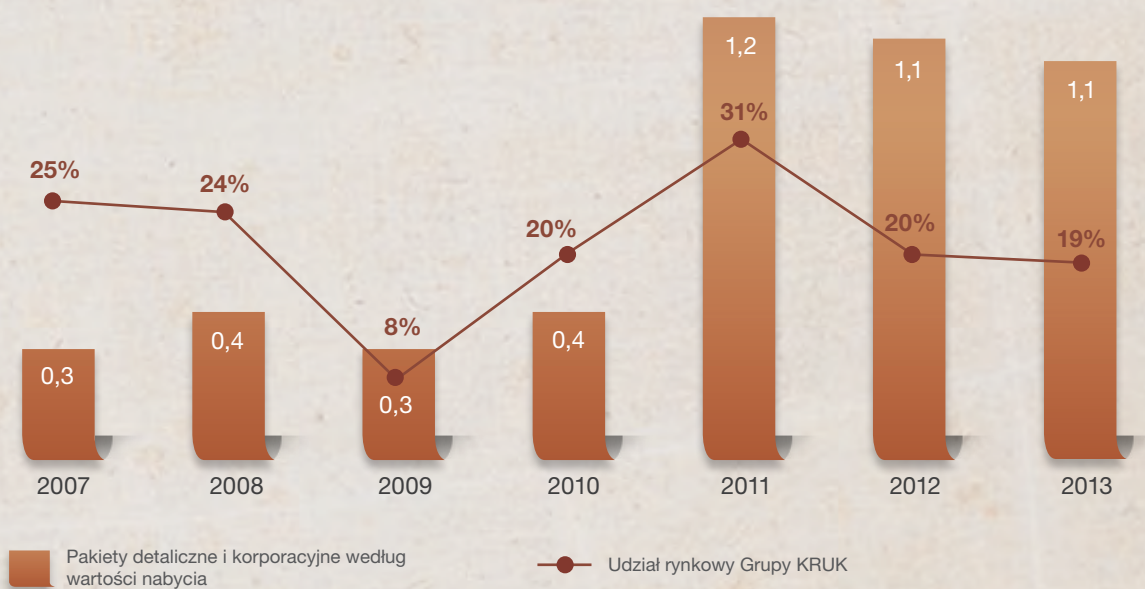
**Tabela 21.** Struktura rynku zarządzania wierzytelnościami według udziałów rynkowych firm pod względem wartości spraw przyjętych do windykacji w 2013 roku w Polsce (w milionach PLN)

Źródło: Wielki test przed branżą windykacyjną, „Gazeta Giełdy Parkiet”, 8 lutego 2014 roku



**Wykres 2.** Szacunkowa pozycja rynkowa Grupy na rynku windykacji na zlecenie pakietów detalicznych według wartości nominalnej (w miliardach PLN)

Źródło: Szacunki Kruk S.A.



**Wykres 3.** Szacunkowa pozycja rynkowa Grupy na rynku pakietów detalicznych niezabezpieczonych (niehipotecyjnych) i korporacyjnych według wartości nabycia (w miliardach PLN)

Źródło: Szacunki Kruk S.A.

Po uwzględnieniu mniejszych podmiotów oraz oddziałów zagranicznych firm, które nie występują w zestawieniu „Gazety Giełdy Parkiet”, Grupa KRUK szacuje wielkość rynku zarządzania wierzytelnościami na zlecenie w 2013 roku na ok. 9,7 mld PLN, natomiast zakupy portfeli na 11,2 mld PLN.

Według szacunków Spółki, Grupa KRUK jest liderem rynku inkaso z udziałem około 28%. Wysokie udziały w tym rynku Grupa uzyskała, obsługując wierzytelności pochodzące z wielu segmentów gospodarki, jednak koncentrowała swoją działalność na największym rynku usług finansowych, w szczególności w obszarze bankowych długów konsumenckich. W 2013 roku Grupa współpracowała z 9 z 10 największych banków w Polsce.

W 2013 roku Grupa poniosła znaczące nakłady na zakup portfeli wierzytelności detalicznych. Łączne inwestycje w polskie portfele wierzytelności wyniosły 206 mln PLN i były o 8% niższe niż w roku poprzednim. Udział Grupy KRUK w rynku zakupów wierzytelności konsumenckich i korporacyjnych w Polsce wyniósł w 2013 roku 19%, o 1 punkt procentowy mniej niż w 2012 roku. Znaczna część inwestycji dotyczyła nabycia wierzytelności konsumenckich, choć w 2013

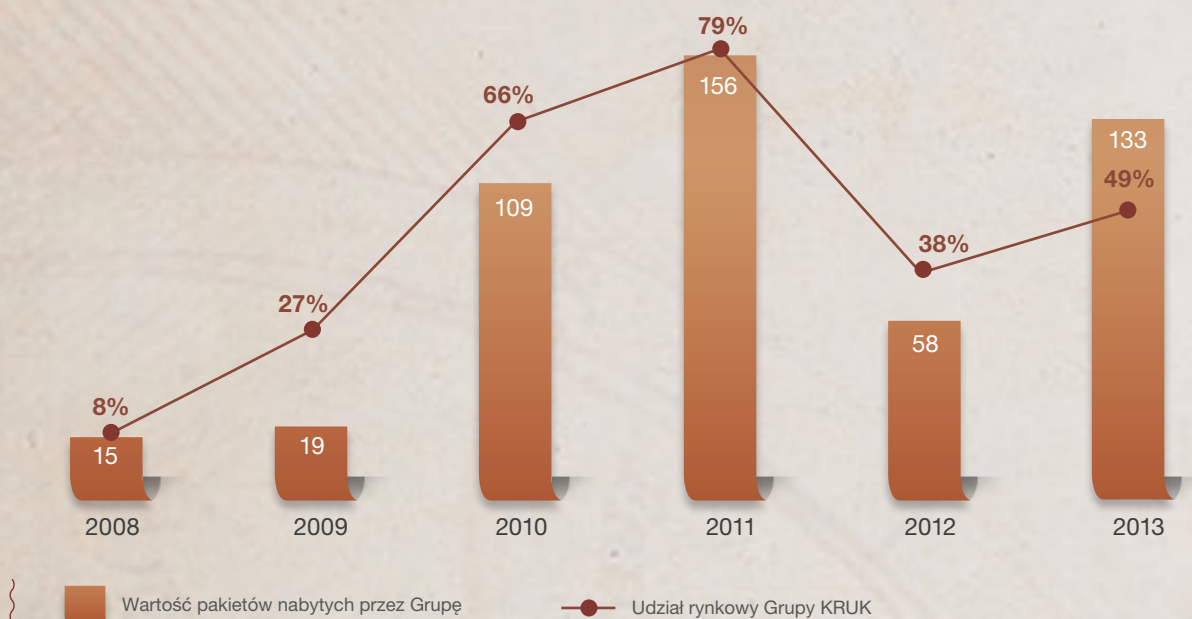
roku Grupa nabyła także wierzytelności korporacyjne o wartości nominalnej ponad 0,6 mld PLN.

Branża zarządzania wierzytelnościami w Polsce, zarówno w zakresie usług zleconych, jak i nabywania wierzytelności na własny rachunek, charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem konkurencji. Na rynku usług inkaso funkcjonuje duża liczba podmiotów, a jeden klient zwykle współpracuje na stałe z kilkoma podmiotami z branży, które konkurują ze sobą. Kluczowe podmioty na rynku polskim w 2013 zostały wskazane w tabeli 21 „Struktura rynku zarządzania wierzytelnościami według udziałów rynkowych firm pod względem wartości spraw przyjętych do windykacji w 2013 roku w Polsce”.

## 4.1.2 Rynki zagraniczne

### 4.1.2.1 Rumunia

Według szacunków Spółki, w 2013 roku banki oraz firmy w Rumunii przekazały do obsługi zewnętrznej lub sprzedały sprawy o wartości nominalnej prawie 7,2 mld PLN (dane dla spraw konsumenckich niezabezpieczonych oraz korporacyjnych), co oznacza



**Wykres 4.** Szacunkowa pozycja rynkowa Grupy w segmencie detalicznych pakietów niezabezpieczonych nabytych na rynku rumuńskim według wartości nabycia (w milionach PLN)

Źródło: Szacunki KRUK S.A.

istotny wzrost w porównaniu do 5,7 mld PLN w 2012 roku. Wartość nominalna spraw przekazanych do inkaso wyniosła około 4,4 mld PLN (wzrost o ponad 60%), natomiast wartość nominalna sprzedanych portfeli to około 2,8 mld PLN.

Nakłady na portfele w Rumunii poniesione przez Grupę w 2013 roku wyniosły prawie 133 mln PLN i były o 128% wyższe niż w 2012 roku. Poniesione nakłady pozwoliły na uzyskanie 49% udziału w rynku zakupów wierzytelności. W 2013 roku w Rumunii Grupa przyjęła do inkaso wierzytelności o wartości nominalnej ponad 320 mln PLN (spadek o 4%), co stanowiło 7% udział w rynku (w porównaniu do 12% udziału w 2012 roku).

Rynek zarządzania wierzytelnościami w Rumunii jest mniej rozdrobniony niż rynek polski. Główni gracze na rynku zakupów wierzytelności to dwie międzynarodowe Grupy: Grupa EOS oraz Grupa KRUK. W segmencie inkaso rynek rumuński jest bardziej rozproszony.

#### 4.1.2.2 Czechy i Słowacja

Rynek sprzedaży pakietów wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych w Czechach i na Słowacji w 2013 roku wyniósł, według szacunków Spółki, około 1,5 mld PLN wartości nominalnej. Nakłady inwestycyjne na zakup portfeli wierzytelności w tym samym segmencie wyniosły ponad 300 mln PLN.

W 2013 roku Grupa kontynuowała rozwój działalności na rynku czeskim i słowackim. Łącznie na obu rynkach w całym 2013 roku, Grupa KRUK zainwestowała 28 mln PLN w nabycie wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych (wzrost o 3% r/r). Tym samym Grupa osiągnęła około 9% udział w rynku zakupów, szacowany według wartości poniesionych nakładów. Grupa KRUK współpracuje z 3 spośród 6 największych banków w Czechach oraz prowadzi rozmowy z czołowymi instytucjami pozafinansowymi. Na koniec 2013 roku Grupa KRUK współpracowała z 3 spośród 4 największych banków prowadzących działalność na Słowacji.

Rynek zarządzania wierzytelnościami w Czechach i na Słowacji jest rynkiem bardzo rozdrobnionym. Grupa szacuje, że na rynku czeskim oraz słowackim działa ponad 150 firm windykacyjnych. Wśród największych konkurentów zaliczają się: Grupa EOS, Intrum Justitia, MBA Finance, Profidebt i Transcom.

## 4.2 Otoczenie prawne i regulacyjne

Spółka została utworzona i działa zgodnie z przepisami polskiego prawa. Grupa prowadzi działalność także za granicą. Fundamentem kontynentalnych systemów prawnych, w tym prawa polskiego, jest prawo stanowione. Znacząca liczba obowiązujących przepisów oraz regulacji dotyczących emitowania oraz obrotu papierami wartościowymi, praw Akcjonariuszy, inwestycji zagranicznych, kwestii związanych z działalnością spółek oraz ładem korporacyjnym, handlem i działalnością gospodarczą, w tym upadłości konsumenckiej, a także zwolnień od podatku i przywilejów funduszy inwestycyjnych ulegały i mogą ulegać zmianom. Wymienione powyżej regulacje podlegają ponadto różnorodnym interpretacjom i istnieje niebezpieczeństwo stosowania ich w sposób niejednolity, na co znacząco wpływa fakt, że nie wszystkie wyroki sądowe są publikowane w oficjalnych zbiorach orzeczeń. Co do zasady wyroki te, jako formalnie niemające charakteru źródła prawa, nie są wiążące w innych sprawach, jednakże odgrywają określoną rolę w kształtowaniu się praktyki wykładania i stosowania prawa. Wobec powyższego Spółka nie może zapewnić, że stosowana przez nią interpretacja przepisów polskiego prawa, jak i praw krajów, w oparciu o które działa Grupa, nie zostanie zakwestionowana, co z kolei może skutkować karą, grzywną lub może zobowiązać Spółkę do zmiany stosowanej praktyki. Powyższe aspekty mogą mieć negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wizerunek Grupy.

Działalność Grupy jest prowadzona w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami dotyczącymi ochrony konkurencji i konsumentów. Ze względu na charakter działalności istnieje jednak ryzyko stwierdzenia przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta (UOKiK) w Polsce lub inny właściwy miejscowy organ ochrony konsumenta (w szczególności za granicą), że działania podejmowane w ramach prowadzonej działalności naruszają zbiorowe interesy konsumentów. Kolejnym z ryzyk, które należy wskazać, jest możliwość zarzucenia przez Prezesa UOKiK lub inny organ ochrony konkurencji, przedsiębiorcom posiadającym pozycję dominującą na rynku, jej nadużywanie. Stwierdzając podejmowanie takich działań, Prezes UOKiK lub inny organ ochrony konkurencji może nakazać zaprzestanie nadużywania pozycji dominującej, a także nałożyć karę pieniężną.

Zmiany prawodawstwa mogą również istotnie wpłynąć na rentowność, a nawet na ograniczenie możliwości świadczenia niektórych usług przez Spółkę lub spółki zależne. W szczególności istotny wpływ na działalność Grupy mogą mieć zmiany prawne w obszarach: dochodzenia roszczeń w postępowaniu sądowym, funkcjonowania funduszy sekurytyzacyjnych, zasad i warunków udzielania pożyczek konsumenckich, a także dotyczące zasad i warunków

wpisywania osób zadłużonych do rejestrów prowadzonych przez biura informacji gospodarczej.

Ze względu na charakter działalności prowadzonej przez Grupę, w ramach bieżącej działalności Grupy na znaczną skalę przetwarzane są dane osobowe. Przetwarzanie danych osobowych przez Grupę jest dokonywane w sposób zgodny z przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych obowiązującymi w krajach, w których Grupa prowadzi działalność. Spółka nie może wykluczyć jednak, że pomimo stosowania środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych, nie dojdzie do naruszenia obowiązków prawnych Grupy w tym zakresie, w szczególności do ujawnienia danych osobowych osobom nieupoważnionym.

Niektóre obszary działalności Grupy, w szczególności działalność funduszy sekurytyzacyjnych i towarzystw inwestycyjnych zarządzających takimi funduszami oraz zarządzanie sekurytyzowanymi wierzytelnościami funduszu sekurytyzacyjnego, a także działalność polegająca na świadczeniu usług detektywistycznych podlegają szczególnym regulacjom prawnym polskim, rumuńskim oraz wspólnotowym. Dla ich prowadzenia Grupa musi uzyskiwać zezwolenia lub zgody organów administracji publicznej, w tym KNF, a także podlega nadzorowi tych organów.

Systemy podatkowe w krajach, w których Grupa prowadzi działalność, charakteryzują się możliwością zmiany przepisów. Niektóre z tych przepisów są niejednoznaczne i często brakuje spójnej i jednolitej interpretacji bądź praktyki organów podatkowych. Ze względu na różną interpretację prawa podatkowego, ryzyko związane z prawem podatkowym w Polsce i w innych krajach, na których działa Grupa, jest większe niż w innych systemach prawnych na rynkach rozwiniętych. Spółka nie może zagwarantować, że organy podatkowe nie dokonają odmiennej,

niekorzystnej dla Grupy, interpretacji przepisów podatkowych, co może mieć istotny negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wyniki działalności Grupy. Ponadto, z uwagi na prowadzenie działalności w różnych jurysdykcjach, na działalność Grupy mają również wpływ umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania.

#### 4.2.1 Działalność funduszy sekurytyzacyjnych

Działalność funduszy sekurytyzacyjnych Grupy KRUK (Prokura NS FIZ, Proculus NS FIZ) jest działalnością regulowaną. Fundusze sekurytyzacyjne, działające jako fundusze inwestycyjne zamknięte, podlegają w Polsce nadzorowi KNF, która dysponuje szerokimi kompetencjami i instrumentami prawnymi służącymi sprawowaniu nad nimi nadzoru.

Do kompetencji KNF należy m.in.: udzielanie zezwoleń na zarządzanie sekurytyzowanymi wierzytelnościami funduszu sekurytyzacyjnego przez podmiot inny niż towarzystwo funduszy inwestycyjnych; nadzorowanie podmiotów, które zarządzają sekurytyzowanymi wierzytelnościami funduszu sekurytyzacyjnego, m.in. co do zgodności ich działalności w zakresie zarządzania sekurytyzowanymi wierzytelnościami z prawem, statutem funduszu, umową zawartą z towarzystwem funduszy inwestycyjnych oraz z udzielonym zezwoleniem, oraz nakładanie kar oraz określanie innych środków w przypadku naruszenia przepisów dotyczących działalności funduszy inwestycyjnych, w tym kar pieniężnych lub w formie cofnięcia zezwoleń.

Zgodnie z nowelizacją przepisów ustawy o funduszach inwestycyjnych (Dz. U. 2011 Nr 234; poz. 1389) KNF został pozbawiony swojej kompetencji dotyczącej udzielania zezwoleń na utworzenie funduszu inwestycyjnego zamkniętego emitującego wyłącznie certyfikaty inwestycyjne, które zgodnie ze statutem funduszu nie będą oferowane w drodze oferty publicznej ani dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym, ani wprowadzone do alternatywnego systemu obrotu. Taki fundusz inwestycyjny zamknięty powstaje z chwilą wpisu funduszu do rejestru funduszy inwestycyjnych.

Ponadto, niezależnie od nadzoru sprawowanego przez KNF, działalność Grupy we wskazanym powyżej obszarze musi być prowadzona zgodnie z szeregiem regulacji wspólnotowych oraz przepisami prawa polskiego.

Decyzją z dnia 8 maja 2012 roku Komisja Nadzoru Finansowego udzieliła zezwolenia na wykonywanie przez KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. działalności polegającej na tworzeniu funduszy inwestycyjnych, zarządzaniu nimi,



w tym na pośrednictwie w zbywaniu i odkupywaniu jednostek uczestnictwa, reprezentowaniu ich wobec osób trzecich oraz zarządzaniu zbiorczym portfelem papierów wartościowych. 7 grudnia 2012 roku KRUUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. przejęło zarządzanie funduszami sekurytyzacyjnymi Grupy KRUUK (Prokura NS FIZ, Prokulus NS FIZ).

W lutym 2013 roku weszła w życie nowelizacja ustawy o funduszach inwestycyjnych, a 30 kwietnia 2013 roku na podstawie znowelizowanych przepisów wyżej wymienionej ustawy zostało wydane rozporządzenie wykonawcze Ministra Finansów w sprawie sposobu, trybu oraz warunków prowadzenia działalności przez towarzystwa funduszy inwestycyjnych regulujące szczegółowo zasady funkcjonowania towarzystw funduszy inwestycyjnych. KRUUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych dostosowało działalność operacyjną do wymogów wynikających z wyżej wymienionych zmian.

#### 4.2.2 Outsourcing bankowy

Zgodnie z nowelizacją ustawy prawo bankowe (Dz. U. 2011 Nr 201; poz. 1181) bank nie musi uzyskiwać uprzedniej zgody KNF na powierzanie spółkom z Grupy czynności windykacyjnych. Niemniej jednak spółki podlegają nadzorowi KNF w zakresie wykonania umowy outsourcingowej.

#### 4.2.3 Wymiana informacji gospodarczych

Działalność Rejestru Dłużników ERIF BIG S.A. jest regulowana przepisami ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 roku o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych (Dz.U.2010.81.530 ze zm.). Nadzór nad Rejestrem Dłużników ERIF w zakresie zgodności prowadzonej działalności polegającej na udostępnianiu i wymianie informacji gospodarczych dotyczących wiarygodności płatniczej z przepisami prawa i regulaminem sprawuje Minister właściwy do spraw gospodarki.

#### 4.2.4 Inne organy sprawujące istotny nadzór nad działalnością spółek z Grupy

W określonych zakresach swego działania spółki z Grupy podlegają nadzorowi także innych organów administracji, w tym między innymi:

- Prezesa UOKiK w zakresie prawa konkurencji i ochrony praw konsumentów;
- Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w zakresie przetwarzania i ochrony danych osobowych.

#### 4.2.5 Ochrona danych osobowych

Ze względu na znaczną skalę przetwarzania przez spółki z Grupy danych osób fizycznych w ramach ich bieżącej działalności, szczególnie istotne znaczenie dla działalności Grupy posiadają regulacje dotyczące ochrony danych osobowych. Przetwarzanie danych osobowych może odbywać się jedynie w sposób określony przepisami prawa, przy zastosowaniu środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych, w szczególności przed ich ujawnieniem osobom nieupoważnionym. Dodatkowo osobom, których dane dotyczą powinno zostać zapewnione prawo dostępu do treści swoich danych i ich poprawiania.

Ponadto, w zakresie prowadzonej działalności polegającej na udostępnianiu informacji gospodarczych, działalność Rejestru Dłużników ERIF podlega również przepisom Ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych. W obsłudze wierzytelności bankowych znajdują również zastosowanie przepisy Prawa bankowego dotyczące tajemnicy bankowej.

#### 4.2.6 Inne zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności Grupy

W lipcu 2013 roku weszła w życie nowelizacja ustawy Kodeks postępowania cywilnego, która wywarła wpływ na kształt elektronicznego postępowania

|                   | WARTOŚĆ<br>NOMINALNA<br>(MLN PLN) | NAKŁADY<br>(MLN PLN) |
|-------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Polska            | 2 358                             | 206                  |
| Rumunia           | 1 294                             | 133                  |
| Czechy i Słowacja | 139                               | 28                   |
| <b>Razem</b>      | <b>3 791</b>                      | <b>367</b>           |

Tabela 20. Inwestycje Grupy KRUUK w 2013 roku na rynkach geograficznych, na których Grupa prowadzi działalność

Źródło: Spółka

upominawczego poprzez wymóg podawania numerów PESEL pozwanych oraz ograniczenie zakresu spraw dochodzonych w tym trybie postępowania do takich, których okres wymagalności jest nie dłuższy niż 3 lata. KRUK S.A. oraz Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko sp. k. dostosowały działalność operacyjną do wymogów wyżej wymienionej nowelizacji.

### 4.3 Rynki geograficzne, na których Grupa prowadzi działalność

Grupa prowadzi działalność na rynku polskim, rumuńskim oraz czeskim i słowackim. Na wszystkich rynkach w 2013 roku Grupa zakupiła 65 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej prawie 3,8 mld PLN i nakładach w wysokości 367 mln PLN.

Na wszystkich rynkach Grupa prowadzi także działalność usług zarządzania wierzytelnościami na własny rachunek. Centrala Spółki oraz siedziba Kancelarii Prawnej RAVEN znajdują się we Wrocławiu, gdzie zlokalizowane jest contact center wraz z zapleczem techniczno-logistycznym. W oddziale zlokalizowanym w Szczawnie-Zdroju znajduje się centrum operacyjne

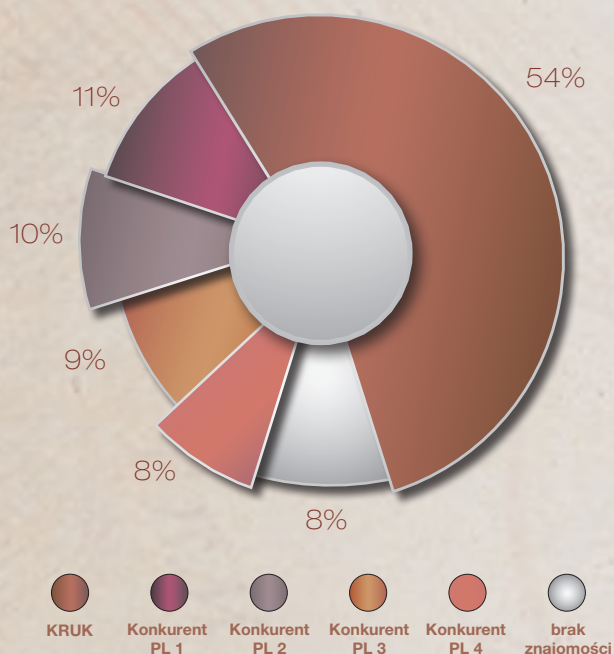
i jednocześnie centrum rezerwowe, które na koniec 2013 roku zatrudniało 531 pracowników, z czego 312 to doradcy telefoniczni. Na terenie Rumunii Grupa prowadzi biuro główne w Bukareszcie oraz contact center w Targoviste. Łączne zatrudnienie w Rumunii na koniec 2013 roku wyniosło 465 osób, z czego 239 to doradcy telefoniczni. Na terenie Czech Grupa KRUK prowadzi biuro w Pradze, zatrudniające na koniec 2013 roku 159 osób, w tym 42 doradców telefonicznych. Grupa na koniec 2013 roku nie posiadała biura na terenie Słowacji, a działalność w tym kraju jest prowadzona przez spółkę zależną z siedzibą w Pradze.

### 4.4 Główne czynniki charakteryzujące podstawowe obszary działalności oraz źródła przychodów

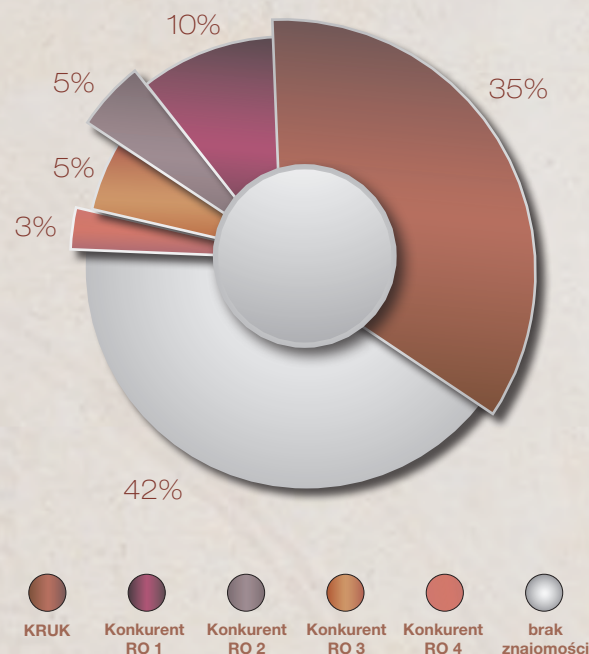
Podstawowy obszar działalności Grupy obejmuje dwa segmenty działalności:

- portfele nabyte – zarządzanie wierzytelnościami zakupionymi na własny rachunek;
- portfele zlecone (inkaso) – obsługa wierzytelności prowadzona na zlecenie i w imieniu klienta.

Rozpoznawalność całkowita marek w Polsce\*



Rozpoznawalność całkowita marek w Rumunii\*



Wykres 5. Znajomość marki KRUK na tle konkurencji w Polsce i w Rumunii

\*(suma wskazań dla znajomości nazwy i logotypu)

Źródło: Raport z badania TNS dotyczącego znajomości firm zarządzania wierzytelnościami wśród Polaków; Raport z badania TNS CSOP Romania dotyczącego znajomości firm zarządzania wierzytelnościami wśród obywateli Rumunii (2013).

Badania przeprowadzono na zlecenie KRUK S.A. w grudniu 2013 roku na reprezentatywnej grupie tysięcy dorosłych Polaków oraz tysięcy dorosłych obywateli Rumunii.

Grupa KRUK koncentruje działania na sektorze bankowym. W związku z tym poziom pozyskiwanych wierzytelności na zlecenie, jak i nabywanych na własny rachunek jest uzależniony w głównej mierze od sytuacji na rynkach finansowych, w tym w szczególności od poziomu zadłużenia podmiotów gospodarczych i związanej z tym wartości kredytów zagrożonych. Ponadto, istotnym parametrem rynkowym wpływającym na poziom przychodów Grupy jest skłonność do outsourcingu, decydująca o tym, czy potencjalni klienci Grupy zdecydują się odzyskiwać swoje wierzytelności we własnym zakresie, czy też przekażą je do obsługi wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym w formie zlecenia wykonania usługi windykacyjnej bądź też sprzedaży portfeli wierzytelności. Grupa KRUK prowadzi swoją działalność na rynku polskim i zagranicznym. Od 2007 roku Grupa obecna jest na rynku rumuńskim, a w 2011 roku rozpoczęła działalność w Czechach i na Słowacji. Szczegółowy opis głównych, zewnętrznych czynników warunkujących działalność znajduje się w części „Struktura i opis rynku windykacji”.

## **4.5** Zarys strategii oraz perspektywy działalności

### **4.5.1** Strategia oparta na ugodach z osobami zadłużonymi

Począwszy od połowy 2008 roku Grupa konsekwentnie realizuje strategię opartą na ugodach z osobami zadłużonymi. Strategia ta zakłada postrzeganie osoby zadłużonej jako konsumenta, który nie jest w stanie spłacić swoich zobowiązań z przyczyn zewnętrznych, posiadającego jednocześnie świadomość konieczności i wolę uregulowania zaciągniętych zobowiązań. W związku z tym Grupa koncentruje działania na uzyskaniu optymalnego rozwiązania w ramach aktualnych możliwości finansowych osoby zadłużonej (np. poprzez rozłożenie spłaty wierzytelności na raty). Efektem wdrożenia strategii opartej na ugodach jest maksymalizacja skuteczności oraz osiągnięcie stabilizacji strumienia wpłat uzyskiwanych od osób zadłużonych. Wdrożenie strategii opartej na ugodach z osobami zadłużonymi zostało wsparte kampanią medialną skierowaną do osób zadłużonych, co wzmocniło pozytywny wizerunek Grupy oraz sprawiło, że Grupa jest najbardziej rozpoznawalną marką z branży zarządzania wierzytelnościami w Polsce oraz w Rumunii. W 2013 roku ponad 58% spłat w Polsce oraz ponad 67% spłat za granicą uzyskanych przez Grupę opartych na strategii ugodowej.

### **4.5.2** Kompleksowa i innowacyjna oferta produktów i świadczonych usług

Grupa KRUK dostarcza kompleksową i innowacyjną ofertę bezpośrednio dedykowaną partnerom

biznesowym. Oferta Grupy KRUK obejmuje usługi prewencyjne, usługi odzyskiwania wierzytelności oraz pozostałe usługi, w tym przede wszystkim usługi detektywistyczne i specjalistyczne. Wszystkie wymienione poniżej usługi były świadczone przez Grupę KRUK w 2013 roku.

#### **4.5.2.1** Usługi prewencyjne

##### **Udostępnianie raportów o płatnościach przez Rejestr Dłużników ERIF**

Rejestr Dłużników ERIF to platforma służąca do gromadzenia, przetwarzania oraz udostępniania informacji o zobowiązaniach konsumentów i przedsiębiorstw. Funkcjonalność Rejestru Dłużników ERIF obejmuje: sprawdzenie wiarygodności płatniczej danego podmiotu (informacje pozytywne i negatywne przekazywane w formie raportów), dopisywanie niezrzetelnych płatników do bazy danych, monitorowanie podmiotu pod kątem jego wiarygodności płatniczej oraz weryfikację legalności dokumentów w drodze teletransmisji danych.

##### **Monitoring prewencyjny**

Działania przypominające i monitorujące, podejmowane są przed terminem płatności. Grupa świadczy jednocześnie, ale w mniejszym stopniu, usługi w zakresie monitoringu aktualnej sytuacji finansowej kredytobiorcy, poprawności przekazywanych danych, dokumentacji związanej z obsługą kredytu oraz wartości zabezpieczenia. Celem monitoringu prewencyjnego jest objęcie specjalnym stałym nadzorem spraw o największym zaangażowaniu finansowym, a także klientów z najwyższej grupy ryzyka.

##### **Wywiady detektywistyczne**

Wywiady detektywistyczne prowadzone są głównie w przypadkach planowanego dużego zaangażowania finansowego klienta i pozwalają na stworzenie obrazu finansowego oraz wiarygodności badanego podmiotu lub osoby fizycznej. Wywiad może również obejmować analizę dokumentacji oraz powiązań pomiędzy spółkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej. Wywiady detektywistyczne prowadzone są przez licencjonowanych detektywów. Działania mogą być przeprowadzone w sposób jawny lub niejawny dla badanego podmiotu gospodarczego.

#### **4.5.2.2** Usługi windykacyjne

##### **Monitoring windykacyjny**

Działania przypominające i monitorujące podejmowane są bezpośrednio po upływie terminu płatności. Zastosowanie monitoringu pozwala efektywniej przewidywać, kontrolować i minimalizować poziom tworzenia rezerw na kredyty zagrożone, utrzymując jednocześnie wysoki poziom satysfakcji klientów z obsługi. Celem monitoringu windykacyjnego jest zapewnienie regularności spłat należności oraz niedopuszczenie do narastania opóźnień w spłatach.

Monitoring wyróżnia szybkość i dużą częstotliwość kontaktów z osobami zadłużonymi. Monitoring windykacyjny stosowany jest zazwyczaj wobec płatności przeterminowanych od 5 do 45 dni. Przy realizacji tej usługi wykorzystywana jest funkcjonalność contact center.

#### **Obsługa polubowna wierzytelności konsumentskich i gospodarczych**

Celem windykacji polubownej jest odzyskanie wierzytelności w możliwie krótkim czasie, przy wykorzystaniu najbardziej efektywnych narzędzi dla danej kategorii wierzytelności. Usługa charakteryzuje się kompleksowością prowadzonych działań i stosowanych narzędzi windykacyjnych. W ramach tej usługi Grupa obsługuje sprawy w każdym stadium przeterminowania i o różnym statusie. Dzięki wykorzystywanemu przez Grupę autorskiemu systemowi windykacyjnemu (Delfin) możliwe jest prowadzenie zarówno masowych akcji windykacyjnych, jak i obsługi każdej sprawy w bardzo zindywidualizowanym trybie.

#### **Doradcy terenowi**

Jednym z elementów procesu odzyskiwania wierzytelności może być wizyta doradcy terenowego lub działania detektywistyczne w miejscu zamieszkania lub prowadzenia działalności gospodarczej osoby zadłużonej. W trakcie wizyty mogą zostać ustalone warunki spłaty zadłużenia lub ugody, a także dokonany odbiór gotówki lub przedmiotu zabezpieczenia. Działania terenowe są także efektywnym narzędziem w przypadku spraw o wysokich saldach i o wysokim priorytecie, np. gdy zachodzi podejrzenie ukrywania lub wyzbywania się majątku przez osobę zadłużoną.

#### **Odzyskiwanie przedmiotów zabezpieczeń**

Dochodzenie przedmiotów zabezpieczeń następuje w przypadku, gdy wierzytelność jest zabezpieczona ruchomością lub nieruchomością. Pełna usługa obejmuje: odbiór i transport przedmiotu zabezpieczenia, przechowywanie, wycenę oraz sprzedaż przedmiotu.

#### **Obsługa wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie**

Proces obsługi wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie jest dostosowany do specyfiki wierzytelności o wysokich saldach i rodzaju zabezpieczenia. Głównym założeniem usługi jest indywidualne traktowanie każdej powierzonej sprawy. Sprawa poddawana jest szczegółowej weryfikacji stanu faktycznego oraz dokonywana jest analiza sytuacji poprawności zabezpieczenia oraz kondycji finansowej osoby zadłużonej. Następnie prowadzone są działania mające na celu przywrócenie regularności spłat, restrukturyzację/konsolidację zadłużenia, polubowną sprzedaż nieruchomości przez osobę zadłużoną na wolnym rynku bądź ostatecznie sprzedaż nieruchomości będącej przedmiotem zabezpieczenia hipotecznego w licytacji komorniczej.

#### **Narzędzia wsparcia procesów windykacyjnych Rejestru Dłużników ERIF – dopisanie osoby zadłużonej do Rejestru**

Oferowane narzędzia z tej grupy narzędzi ERIF służą podniesieniu skuteczności odzyskiwania należności i mogą być elastycznie wplecione w istniejący proces windykacyjny u klienta. Narzędzia te mają zastosowanie zarówno na wstępnym etapie monitorowania należności, jak również po przeprowadzonych bezskutecznie działaniach windykacyjnych.

Rejestr Dłużników ERIF oferuje dopisanie danych osoby zadłużonej do Rejestru oraz wysyłanie powiadomienia do osób zadłużonych z informacją o upublicznieniu ich danych w Rejestrze Dłużników ERIF. Wykorzystanie biura informacji gospodarczej oraz marki Rejestru w autonomicznych procesach windykacyjnych skutkuje poprawą wskaźników rotacji należności, zmniejszeniem poziomu złych długów lub kredytów straconych u klientów. Na życzenie klientów może być świadczona usługa hybrydowa, polegająca na włączeniu w katalog narzędzi oferowanych przez Grupę Kruk również wpisu osoby zadłużonej do Rejestru w tym samym procesie windykacyjnym. Siła sankcji wpisu wynika z połączenia dwóch funkcji: wielkości bazy danych oraz częstością zapytań kierowanych do Rejestru przez wierzycieli. Rejestr Dłużników ERIF jest jedynym biurem informacji gospodarczej w Polsce, które poddaje swoją bazę danych cyklicznej weryfikacji przez niezależną instytucję audytorsko-doradczą. Weryfikacja bazy odbywa się kwartalnie. Na koniec roku 2013, według raportu z dnia 2 stycznia 2014 roku, stan bazy danych Rejestru wyniósł 1,78 mln rekordów, czyli 32% więcej niż rok wcześniej.



### Procesy sądowe i egzekucyjne

Procesy sądowe i egzekucyjne prowadzone są przez wyspecjalizowaną Kancelarię Prawną RAVEN, wchodzącą w skład Grupy KRUK. Kancelaria reprezentuje podmioty z Grupy KRUK oraz jej klientów w postępowaniach sądowych w celu uzyskania prawomocnego orzeczenia sądowego opatrzonego klauzulą wykonalności, a także w trakcie postępowania egzekucyjnego. Rok 2013 był kolejnym rokiem specjalizacji w obsłudze wierzytelności w trybie EPU (Elektroniczne Postępowanie Upominawcze). W 2013 roku Grupa skierowała w tym trybie do Sądu kolejne kilkaset tysięcy spraw.

### Usługa hybrydowa „Pegaz”

Usługa polega na wykorzystaniu w procesie sądowym narzędzi i działań charakterystycznych dla postępowania polubownego, dzięki czemu możliwe jest szybsze odzyskanie wierzytelności bez konieczności angażowania środków przymusu państwowego. W ramach usługi pracownicy Kancelarii Prawnej RAVEN, wyspecjalizowani w zakresie negocjacji z osobami zadłużonymi, kontaktują się z osobami, wobec których toczy się postępowanie sądowe, w celu skłonienia ich do dobrowolnej spłaty należności bez konieczności angażowania komornika.

#### 4.5.2.3 Pozostałe usługi

### e-KRUK

e-KRUK to interaktywny i multimedialny serwis wspomagający proces zarządzania wierzytelnościami dostępny przez przeglądarki internetowe. To jeden z nielicznych dostępnych na rynku serwisów internetowych, wychodzący naprzeciw potrzebom osób zadłużonych i ułatwiający im wyjście z zadłużenia. e-KRUK zapewnia osobom zadłużonym możliwość dostępu do informacji o zadłużeniu i podjęcia kroków zmierzających do rozwiązania problemu zadłużenia – 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

Funkcje e-KRUKa dostępne dla osoby zadłużonej to na przykład: przeglądanie listy zadłużeń u danego wierzyciela, sprawdzenie etapu obsługi zadłużenia, zapoznanie się z kosztami windykacji sądowej i komorniczej, zawarcie korzystnej ugody, wygodne bezpośrednie przejście do stron banku w celu spłaty zadłużenia, możliwość zamówienia kontaktu z negocjatorem w dogodnym terminie, możliwość szybkiego aktualizowania danych kontaktowych. Platforma e-KRUK dostępna jest na stronie internetowej [www.e-KRUK.pl](http://www.e-KRUK.pl).

### Usługa „Pożyczka Novum”

W ramach usługi Grupa udziela krótkoterminowych pożyczek gotówkowych osobom, które spłaciły swoje zadłużenie wobec Grupy lub kończą jego spłatę. W 2013 roku usługa skierowana była również testowo do klientów z otwartego rynku. W ramach prowadzonej działalności NOVUM udzielane są pożyczki

konsumenckie w wysokości do 3 000 PLN na okres od 4 do 15 miesięcy. Usługa pożyczek stanowi także element dywersyfikujący źródła przychodów Grupy. W 2013 roku przychód osiągnięty w obszarze NOVUM w Grupie wyniósł 4,7 mln PLN i był o 23% wyższy od roku poprzedniego, a Grupa udzieliła ponad 10 tys. pożyczek gotówkowych NOVUM o wartości netto 17,5 mln PLN.

### Serwis VERIF

Serwis oferuje unikatowe na rynku połączenie usług weryfikacji, prewencji i odzyskiwania wierzytelności w ramach jednej oferty przygotowanej specjalnie dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz dla osób prowadzących działalność gospodarczą.

## 4.5.3 Działalność marketingowa i budowa wizerunku Grupy

### 4.5.3.1 Działania w obszarze budowy wizerunku Grupy

Podstawowym elementem działań wizerunkowych Grupy w 2013 roku były kampanie informacyjne i medialne skierowane do zadłużonych osób i firm. W ramach tych działań zostały zrealizowane projekty związane z kampanią informacyjno-reklamową w Polsce i za granicą wraz z publikacją spotów telewizyjnych oraz radiowych jesienią 2013 roku.

Strategia prougodowa w 2013 roku była wzmacniana cyklami edukacyjnymi, publikowanymi w prasie poradnikowej oraz regionalnej w Polsce, Rumunii oraz Czechach. Łącznie w ciągu całego roku 2013 roku Grupa przygotowała ponad 100 informacji prasowych, artykułów poradnikowych oraz indywidualnych wypowiedzi dla dziennikarzy. W efekcie tych działań pojawiło się łącznie ponad 1 000 publikacji o Grupie KRUK w telewizji, radiu, prasie drukowanej i Internecie.

### 4.5.3.2 Działania marketingowe

W 2013 roku działania marketingowe Grupy KRUK były skoncentrowane na komunikacji do osób zadłużonych. W ramach działań przeprowadzone zostały dwie kampanie. Pierwsza została oparta na lokowaniu produktu w jednym z najbardziej popularnych polskich seriali „Barwy Szczęścia” oraz komunikacji mailingowej, wspartej wizerunkiem serialowych aktorów, Sławomiry Łozińskiej i Jana Pęczaka. Kampania ta odbyła się w okresie marzec–czerwiec 2013 roku. Kolejna kampania reklamowa została zrealizowana w okresie wrzesień–grudzień 2013 roku. Jej przekaz został oparty na prawdziwych historiach osób zadłużonych. Zintegrowana, wielokanałowa komunikacja była prowadzona szeroko poprzez spoty w telewizji, radiu, internecie. Materiały publikowane były w prasie, wykorzystano także direct mailing.

Osoby zadłużone otrzymały planer domowego budżetu na 2014 rok, zawierający porady i skuteczne sposoby na zarządzanie domowymi finansami.

W ramach działań w spółkach zagranicznych w 2013 roku KRUK România s.r.l. poprowadził dwie kampanie informacyjne do osób zadłużonych. W miesiącach marzec–czerwiec, do kontaktu z firmą KRUK zachęcała znana piosenkarka rumuńskiej muzyki etno Sofia Vicoveanca. Przekaz pojawił się w telewizji, prasie oraz w komunikacji mailingowej z osobami zadłużonymi. Kolejna kampania została zrealizowana w okresie wrzesień–grudzień. Była ona przeprowadzona na wzór polskiej, obejmując zintegrowane działania komunikacyjne z wykorzystaniem kanału telewizyjnego, prasowego, radiowego, direct mailingowego i internetowego. Strategia komunikacyjna Grupy na rynku rumuńskim po raz drugi została wyróżniona Złotą Nagrodą Znakomitości w kategorii Komunikacja w Finansowych Produktach i Usługach za kampanię „Zarządzanie finansami dla każdej rodziny”.

Z początkiem roku 2013 w Republice Czeskiej Grupa przygotowała kampanię edukacyjną w magazynach lifestylowych, gdzie w dedykowanych artykułach zachęcała osoby zadłużone do kontaktu i porozumienia się z wierzycielami w celu spłaty swoich zobowiązań.

W marcu w Bratysławie odbyła się oficjalna konferencja prasowa inaugurująca działania spółki na słowackim rynku. W kwietniu w Pradze podczas konferencji prasowej dziennikarze zapoznali się z profilem statystycznej osoby zadłużonej w Czechach – mogli dowiedzieć się, ile ma lat, z jakiego regionu pochodzi i jakie jest największe zadłużenie. Partnerem Grupy KRUK w czeskich działaniach edukacyjnych była Poradna při finanční tísni – organizacja pozarządowa zaangażowana w edukację społeczną w obszarze finansów i radzenia sobie z problemami finansowymi. W maju w Bukareszcie zorganizowana została konferencja prasowa z udziałem gości specjalnych: Sofii Vicoveanca oraz profesora Vintila Mihailescu, który przedstawił wyniki badania etnograficznego ukazującego postawy Rumunów wobec problemu zadłużenia.

W roku 2013 w Polsce po raz piąty, w Rumunii po raz trzeci, po raz drugi w Czechach oraz po raz pierwszy na Słowacji obchodzony był „Dzień bez Długów”. Jest to inicjatywa stworzona przez Grupę KRUK i popularyzowana na wszystkich rynkach, na których działa Grupa. W Polsce zorganizowana została druga edycja konkursu „Dobry plan” skierowanego do osób, którym udało się wyjść z zadłużenia. Poprzez stronę internetową dobry-plan.pl zainteresowani mogli przysłać swoje historie. Najciekawsze opowieści zostały wyróżnione nagrodami. W Rumunii przeprowadzane były spotkania w regionach, na które KRUK zaprosił swoich klientów – osoby zadłużone. Spotkania prowadzone były przez przedstawicieli Grupy KRUK oraz psychologa-coacha. Ich celem było zainspirowanie

uczestników do rozwoju umiejętności radzenia sobie z domowym budżetem, skutecznego zarządzania finansami i spłatą zadłużenia.

Jesienią w Czechach i na Słowacji Grupa KRUK postawiła ponownie na kampanię edukacyjną w magazynach lifestylowych. W największych magazynach oraz tabloidach opublikowano artykuły poradnikowe dotyczące sposobów wyjścia z zadłużenia istotności kontaktów i dialogu z wierzycielem oraz proaktywnej postawy w tych relacjach.

W Polsce Grupa KRUK realizowała także działania wizerunkowe w serwisie społecznościowym Facebook. Na profilu „Domowy Plan Finansowy” KRUK edukuje Polaków w zakresie sposobów radzenia sobie z zadłużeniem, oszczędzania, dobrych nawyków w wydawaniu pieniędzy oraz zarządzania domowym budżetem.

## 4.6 Kierunki i perspektywy rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK

### 4.6.1 Główne cele strategiczne Grupy

Głównymi strategicznymi celami rozwoju Grupy na lata 2013–2015 są:

- rozwój biznesu inkaso, zakup portfeli konsumentskich zabezpieczonych i niezabezpieczonych oraz korporacyjnych;
- ekspansja zagraniczna;
- rozwój produktów związanych z informacją gospodarczą i pożyczkami.

Poniżej przedstawiono strategiczne cele Grupy wraz z opisem planowanych działań do realizacji głównych założeń planu strategicznego na lata 2013–2015.

#### Rozwój biznesu inkaso, rozwój biznesu zakupów portfeli detalicznych oraz korporacyjnych

Grupa zamierza rozwijać swoją działalność na krajowym i zagranicznych rynkach inkaso oraz dokonywać zakupów portfeli detalicznych przy jednoczesnym rozwoju biznesu obsługi portfeli korporacyjnych. Grupa nadal w największym stopniu będzie koncentrować się na najbardziej atrakcyjnym segmencie bankowych wierzytelności detalicznych przy jednoczesnym wykorzystaniu synergii i efektów skali wynikających ze swojego zintegrowanego modelu biznesowego i obsłudze klientów z innych sektorów. Grupa zamierza osiągnąć powyższe cele poprzez realizację następujących działań:

Ciągła optymalizacja procesu zarządzania wierzytelnościami jako źródła przewagi konkurencyjnej, poprzez:

- wzmacnianie jakości kontaktów z osobami zadłużonymi poprzez rozwój sieci doradców terenowych;
- zwiększenie efektywności kosztowej, w tym poprzez rozwój systemów informatycznych usprawniających pracę służb operacyjnych;
- dalszy rozwój umiejętności analizy statystycznej;
- wykorzystanie bazy osób zadłużonych Rejestru Dłużników ERIF jako narzędzia zwiększającego efektywność procesów odzyskiwania wierzytelności;
- optymalizację procesów sądowo-egzekucyjnych, w tym przede wszystkim na rynkach zagranicznych;
- stałe systemowe usprawnianie metod działania i synergiczne wprowadzenie najlepszych praktyk w zarządzaniu procesami.

Wzmocnienie przewag konkurencyjnych w obszarze usług inkasa poprzez:

- wzmacnianie współpracy z klientami strategicznymi;
- promocję głębokiej integracji z klientem (w tym informatycznej);
- rozwój zaawansowanych (niestandardowych) usług zarządzania wierzytelnościami.

Budowa silnej pozycji rynkowej w zarządzaniu nabytymi wierzytelnościami korporacyjnymi oraz hipotecznymi:

- rozbudowa dedykowanego procesu i organizacji na bazie doświadczeń z obsługi na zlecenie portfeli wierzytelności korporacyjnych;
- rozbudowa kompetencji w zakresie przejmowania i zaspokajania z zabezpieczeń rzeczowych.

#### Selektywna ekspansja zagraniczna

Grupa zamierza aktywnie uczestniczyć w rozwoju działalności za granicą, w tym poprzez rozwój działalności na rynkach czeskim i słowackim.

Udane powielenie modelu biznesowego Grupy na rynku rumuńskim świadczy o jego replikowalności na rynki zagraniczne i jest w ocenie Spółki potwierdzeniem skuteczności strategii i organizacji Grupy KRUK.



Założeniem strategii ekspansji zagranicznej jest:

- rozwój działalności na rynku zakupów portfeli detalicznych oraz na rynku inkaso w Rumunii, Czechach i na Słowacji;
- wejście na nowe rynki poprzez założenie działalności od podstaw lub akwizycję;
- replikacja sprawdzonego modelu biznesowego na nowe rynki.

#### Rozwój nowych produktów

Strategicznym kierunkiem rozwoju Grupy są działania ukierunkowane na ciągłe poszukiwanie i budowę nowych obszarów wzrostu w oparciu o obecne przewagi konkurencyjne Grupy. W dacie niniejszego sprawozdania są to przede wszystkim:

#### Rozwój działalności „Pożyczka Novum”

Korzystając z własnej bazy historii zachowań osób zadłużonych, Grupa w ramach działalności „Pożyczka NOVUM” udziela krótkoterminowych pożyczek gotówkowych osobom, które spłaciły swoje zadłużenie wobec Grupy lub z sukcesem kończą je spłacać.

#### Rozbudowa zasobów informacji Rejestru Dłużników ERIF, w tym o informację pozytywną.

Dalszy rozwój oferty skierowanej do klientów instytucjonalnych na rynku instytucjonalnym, w tym na rynku konsumenckim poprzez budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na:

- ilości rekordów i jakości bazy danych;
- adekwatnym dla obszarów zarządzania ryzykiem profilem dłużnika rejestrowanego w bazie danych;
- jakości serwisu sprzedażowego i posprzedażowego;
- rozwoju technologii w zakresie wymiany danych i budowania usług komplementarnych.

Obecnie funkcjonujące w Grupie biuro informacji gospodarczej Rejestr Dłużników ERIF stanowi istotne wsparcie dla prowadzonej działalności zarządzania wierzytelnościami. Ambicją Grupy jest stworzenie największej w Polsce bazy danych o zadłużonych osobach (konsumentach) i podmiotach gospodarczych jako platformy wymiany informacji gospodarczych. Na dzień 2 stycznia 2014 roku wielkość bazy ERIF osiągnęła ponad 1,78 mln spraw. W całym 2013 roku RD ERIF udostępnił ponad 3,8 mln raportów.

### 4.6.2 Nowe produkty i usługi

W 2013 roku Grupa wprowadziła do oferty następujące nowe usługi:

- Grupa rozszerzyła wachlarz produktów zarządzania wierzytelnościami dedykowanych branży ubezpieczeniowej w Polsce. Dodatkowo Grupa KRUK kontynuowała nowatorskie projekty, promujące wiedzę ubezpieczeniową, wymianę doświadczeń, dyskusję o problemach i kreowanie wspólnych rozwiązań dla rynku ubezpieczeniowego.

- Grupa uruchomiła serwis VERIF.PL, proponujący unikatowe na rynku połączenie usług weryfikacji, prewencji i windykacji w ramach jednej oferty przygotowanej specjalnie dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz dla osób prowadzących działalność gospodarczą.
- Grupa uruchomiła program bonusowy dla osób zadłużonych „Marzenia z gwarancją spełnienia”, w ramach którego każda osoba zadłużona, która podpisze umowę z firmą KRUK i przystąpi do programu, może otrzymywać bonusowe punkty wymienialne na nagrody.

## 4.7 Program inwestycyjny Grupy

### 4.7.1 Nakłady inwestycyjne

Główne pozycje nakładów inwestycyjnych Grupy dokonane w roku 2013 to przede wszystkim nakłady na nowe środki transportu w wysokości 7,2 mln PLN (w tym w formie leasingu finansowego) oraz maszyny i urządzenia w wysokości 1,5 mln PLN. Grupa dokonała również istotnych inwestycji w licencje i programy komputerowe w wysokości 6,1 mln PLN, w tym wytworzone we własnym zakresie oprogramowanie to wartość 4,9 mln PLN.

### 4.7.2 Inwestycje w obrębie Grupy

W roku 2013 roku Spółka KRUK podwyższała/obniżała kapitał w spółkach zależnych:

- W spółce KRUK România s.r.l. z siedzibą w Bukareszcie poprzez umorzenie zobowiązań z tytułu pożyczek w łącznej kwocie 16,7 mln PLN oraz poprzez umorzenie zobowiązań handlowych w kwocie 2,0 mln PLN.
- W roku 2013 Spółka dokonała podwyższenia kapitału udziałowego w spółce SeCapital S.à.r.l. w łącznej wysokości 120 mln PLN.
- W roku 2013 Spółka KRUK dokonała obniżenia kapitału udziałowego w spółce SeCapital S.à.r.l. w łącznej wysokości 38 mln PLN.

Z dopłat do kapitału wniesionych przez KRUK do spółki Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu uchwałami z dnia 27 kwietnia oraz 30 maja 2012 roku na łączną kwotę 7,2 mln PLN, spółka Novum Finance Sp. z o.o. zwróciła część w kwocie 4,25 mln PLN. Zwrotu dokonano na podstawie uchwały z dnia 26 czerwca 2013 roku. Na dzień 31 grudnia 2013 roku zobowiązania spółki wobec KRUK z tytułu uchwalonego zwrotu dopłat wynosiły 0,25 mln PLN, a stan dopłat do kapitału pozostałych w spółce Novum Finance Sp. z o.o. wynosił 2,7 mln PLN.

### Utworzenie spółki InvestCapital Malta Ltd.

W dniu 3 grudnia 2013 roku KRUK S.A. objął 99,5% udziałów w spółce InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie (InvestCapital). Drugim udziałowcem InvestCapital została spółka Secapital Polska Sp. z o.o.

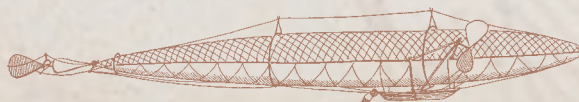
InvestCapital jest spółką o charakterze inwestycyjnym, której głównym celem jest inwestowanie w aktywa o charakterze kapitałowym, w tym również w udziały w podmiotach z Grupy Kapitałowej KRUK.

W dniu 11 grudnia 2013 roku KRUK S.A. zawarł umowę sprzedaży części udziałów spółki SeCapital S.à.r.l. (SeCapital). Nabywcą była spółka InvestCapital Malta Ltd. Przedmiotem Umowy była sprzedaż 27 000 udziałów kategorii A w spółce SeCapital o wartości nominalnej 1 000 PLN każdy, stanowiących 4,3% udziału w kapitale zakładowym SeCapital (Udziały) za łączną cenę 40,5 mln PLN. Wartość ewidencyjna Udziałów w księgach rachunkowych Emitenta wynosi 1 100 PLN każdy co stanowi łącznie 29,7 mln PLN, natomiast w księgach rachunkowych InvestCapital wynosi 1 500 PLN każdy co stanowi łącznie 40,5 mln PLN. Udziały nie są obciążone jakimkolwiek prawem osób trzecich. Przeniesienie własności Udziałów na rzecz InvestCapital nastąpiło z dniem 20 grudnia 2013 roku.

W dniu 30 grudnia 2013 roku KRUK S.A. zawarła umowę sprzedaży części udziałów spółki SeCapital S.à.r.l. (SeCapital). Nabywcą była spółka InvestCapital Malta Ltd. Przedmiotem Umowy była sprzedaż 12 250 udziałów kategorii A oraz 50 udziałów kategorii F w spółce SeCapital o wartości nominalnej 1 000 PLN każdy, stanowiących 1,9% udziału w kapitale zakładowym SeCapital (Udziały) za łączną cenę 18,8 mln PLN. Wartość ewidencyjna Udziałów w księgach rachunkowych Emitenta wynosi 1 100 PLN każdy, co stanowi łącznie 13,5 mln PLN, natomiast w księgach rachunkowych InvestCapital wynosi 1 530 PLN każdy udział kategorii A i 1 520 PLN każdy udział kategorii F, co stanowi łącznie 18,8 mln PLN. Udziały nie są obciążone jakimkolwiek prawem osób trzecich. Przeniesienie własności Udziałów na rzecz InvestCapital nastąpiło z dniem 30 grudnia 2013 roku.

Od 30 grudnia 2013 roku InvestCapital posiada łącznie 39 300 udziałów spółki SeCapital, co stanowi łącznie 6,2% udziału w kapitale zakładowym SeCapital.

Przedmiotowe nabycie ma dla InvestCapital charakter inwestycji długoterminowej.



### 4.7.3 Źródła finansowania programu inwestycyjnego

Źródłami finansowania programu inwestycyjnego Grupy KRUK są: własne środki wygenerowane w toku bieżącej działalności, kredyty bankowe oraz środki pozyskane w ramach emisji obligacji.

### 4.7.4 Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych

W opinii Zarządu Spółki na dzień zatwierdzenia sprawozdania nie występowały istotne zagrożenia w możliwości realizacji inwestycji Grupy KRUK.

## 4.8 Czynniki ryzyka – warunkowania wewnętrzne działalności

### 4.8.1 Istotne czynniki ryzyka

#### 4.8.1.1 Ryzyko niezrealizowania celów strategicznych założonych przez Grupę

W części „Kierunki i perspektywy rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK” przedstawiono strategię rozwoju Grupy. Wdrożenie i realizacja strategii Grupy uzależnione jest od szeregu czynników znajdujących się poza kontrolą Grupy, w szczególności od sytuacji rynkowej, otoczenia gospodarczego, zdarzeń o charakterze siły wyższej, dostępności i warunków finansowania, zmian regulacji prawnych lub ich wykładni, działań organów regulacyjnych, decyzji podejmowanych przez Akcjonariuszy Spółki na Walnym Zgromadzeniu, a także od strategii i działalności głównych konkurentów Grupy. Ponadto przy ocenie szans realizacji przez Grupę jej celów strategicznych nie jest możliwe wykluczenie popełnienia błędów przez osoby odpowiedzialne za wdrażanie i realizację strategii, w szczególności błędów w ocenie sytuacji na rynku, jak również identyfikacji właściwych inwestycji, w tym inwestycji w pakiety wierzytelności nabywane przez Grupę, co może skutkować podjęciem nietrafionych decyzji. Ponadto, nie można wykluczyć, że realizacja poszczególnych przedsięwzięć i inwestycji w ramach strategii może nie przynieść zamierzonego rezultatu w zakładanym terminie, jak również może w ogóle nie dojść do skutku lub spowodować straty.

W szczególności strategia rozwoju Grupy zakłada wzrost przychodów m.in. poprzez ekspansję na nowe rynki geograficzne. Wchodzenie na nowe rynki związane jest z koniecznością poniesienia nakładów dotyczących adaptacji zakresu świadczonych usług do wymogów lokalnych (w tym m.in. uwzględnienie lokalnych barier prawnych) oraz opracowania zupełnie odmiennych strategii sprzedażowych. Ponadto,

należy mieć na względzie ewentualne różnice kulturowe występujące pomiędzy dotychczasowymi a planowanymi rynkami działalności Grupy. Istnieje zatem ryzyko, że korzyści związane z wejściem Grupy na nowe rynki mogą nie zostać osiągnięte lub mogą być mniejsze niż planowane lub też mogą zostać osiągnięte w dłuższym niż zakładany przez Grupę KRUK horyzoncie czasowym.

Niezrealizowanie niektórych lub wszystkich celów strategii Grupy w zakładanym terminie lub wystąpienie którejkolwiek z powyższych okoliczności może mieć istotny negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wyniki działalności Grupy.

#### 4.8.1.2 Ryzyko błędnego oszacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności

Podstawowa działalność Grupy KRUK obejmuje m.in. zakup portfeli wierzytelności na własny rachunek. Istnieje ryzyko, że w przypadku gdyby nabyte wierzytelności nie wygenerowały spodziewanych przepływów pieniężnych w zakładanym horyzoncie czasowym, konieczne będzie przeszacowanie w dół wartości posiadanych portfeli wierzytelności. W szczególności ryzyko to dotyczy wierzytelności nabywanych na nowych rynkach, na których Grupa do tej pory nie inwestowała. Dodatkowym elementem wpływającym na ryzyko oszacowania wartości przepływów pieniężnych na rynkach zagranicznych jest potencjalna zmiana kursów walut wobec PLN, których wzrost lub spadek może odpowiednio przełożyć się na wyższe lub niższe wpłaty wyrażone w PLN.

#### 4.8.1.3 Ryzyko operacyjne związane z działalnością Grupy

Grupa posiada wdrożoną politykę jakości oraz określone procedury działania. Niemniej, Grupa podlega ryzyku poniesienia szkody lub nieprzewidzianych kosztów spowodowanych przez niewłaściwe lub zawodne procedury wewnętrzne, ludzi, systemy operacyjne lub zdarzenia zewnętrzne, takie jak błędy w rejestracji zdarzeń gospodarczych, zakłócenia w działalności operacyjnej (w wyniku działania różnych czynników, np. awarii oprogramowania lub sprzętu, przerwania połączeń telekomunikacyjnych), szkody w aktywach Grupy, oszustwa, bezprawne działania lub zaniechania pracowników Grupy lub inne podmioty, za których działania lub zaniechania Grupa ponosi odpowiedzialność.

#### 4.8.1.4 Ryzyko zadłużenia

Grupa KRUK korzysta i zamierza w przyszłości korzystać z kredytów bankowych, obligacji oraz innych instrumentów dłużnych dla potrzeb finansowania działalności operacyjnej w segmencie zakupów pakietów wierzytelności na własny rachunek. Ponadto

Grupa finansuje inwestycje w rzeczowe aktywa trwałe za pomocą leasingu. Ewentualne istotne pogorszenie się płynności Grupy może spowodować, że Grupa może nie być w stanie spłacać odsetek i kapitału lub wypełniać innych zobowiązań wynikających z zawartych umów finansowych lub emisji instrumentów dłużnych. W przypadku niewywiązania się przez Grupę z postanowień zawartych w podpisanych umowach kredytowych zadłużenie spółek z Grupy z tytułu kredytów bankowych może zostać częściowo lub w całości postawione w stan natychmiastowej wymagalności, a w razie braku jego spłaty, instytucje finansujące będą uprawnione do skorzystania z zabezpieczeń udzielonego finansowania ustanowionych na aktywach Grupy.

#### 4.8.1.5 Ryzyko utraty doświadczonej kadry menedżerskiej

Grupa prowadzi działalność w branży, w której zasoby ludzkie i kompetencje pracowników stanowią istotne aktywo oraz jeden z istotniejszych czynników sukcesu. Wiedza, umiejętności oraz doświadczenie Członków Zarządu oraz innych osób zajmujących kluczowe stanowiska w Grupie stanowią czynniki kluczowe z punktu widzenia interesów strategicznych Grupy KRUK.

Odejście Członków Zarządu bądź innych osób o istotnym znaczeniu dla Grupy KRUK mogłoby niekorzystnie wpłynąć na prowadzoną działalność operacyjną, a w konsekwencji na osiąganą wyniki finansowe i perspektywy rozwoju Grupy.

#### 4.8.1.6 Ryzyko awarii systemów informatycznych

Istotnym aktywem Grupy i czynnikiem stanowiącym o jej sukcesie rynkowym są stosowane nowoczesne technologie oparte na wykorzystywanych zaawansowanych systemach informatycznych, pozwalających na sprawną realizację procesów windykacyjnych i wycenę pakietów wierzytelności. Posiadane przez Grupę systemy obejmują m.in. platformę windykacyjną Delfin, system bilingowy, system informacji zarządczej (MIS – Management Information System), contact center, serwis internetowy e-KRUK i inne. Ewentualna utrata, częściowa lub całkowita, danych związana z awarią wykorzystywanych w Grupie systemów komputerowych mogłaby negatywnie wpłynąć na bieżącą działalność Grupy KRUK. Bezpieczeństwo wykorzystywanych systemów informatycznych jest również istotne z punktu widzenia ochrony danych osobowych osób zadłużonych. Wystąpienie awarii wykorzystywanych systemów informatycznych lub wystąpienie którejkolwiek z powyższych okoliczności może mieć negatywny wpływ na działalność Grupy.

#### 4.8.1.7 Ryzyko związane z transakcjami z podmiotami powiązanymi

Spółka oraz spółki zależne zawierały i będą w przyszłości zawierać transakcje jako podmioty powiązane. W opinii Spółki wszystkie takie transakcje zostały zawarte na warunkach rynkowych. Nie można jednak wykluczyć ryzyka zakwestionowania przez organy podatkowe rynkowego charakteru ww. transakcji, co skutkowałoby wzrostem zobowiązań podatkowych Spółki oraz Grupy.

#### 4.8.1.8 Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe (ryzyko handlowe) odnosi się do sytuacji, w której klient lub druga strona kontraktu o instrument finansowy nie spełni obowiązków wynikających z umowy. Zaistnienie powyższej okoliczności może przyczynić się do poniesienia przez Grupę straty finansowej.

#### 4.8.1.9 Ryzyko związane z negatywnym PR wobec Grupy

Ryzyko negatywnego PR wobec Grupy KRUK wiąże się z możliwością publikacji lub rozpowszechniania nieprawdziwych lub niekorzystnych informacji dotyczących jej działalności.

Działalność Grupy polegająca na prowadzeniu czynności windykacyjnych może spotkać się z publikacjami o charakterze „czarnego PR”, co miałyby na celu wykreowanie negatywnego wizerunku Grupy i zmniejszenie jej wiarygodności jako partnera biznesowego dla obecnych i potencjalnych kontrahentów. Publikacje o charakterze czarnego PR mogą być związane m.in. z ewentualnym spełnieniem deklaracji samobójczych przez osoby zadłużone obsługiwane przez Grupę. W toku prowadzonej działalności Grupa styka się z osobami zadłużonymi pozostającymi w trudnej sytuacji materialnej i życiowej. Część z tych osób nie radzi sobie z kumulującymi się problemami finansowymi, rodzinnymi, zdrowotnymi czy zawodowymi. Wśród osób zadłużonych obsługiwanych przez Grupę zdarzają się osoby znajdujące się w stanie depresji lub leczone psychiatrycznie, które w pismach lub rozmowach telefonicznych deklarują zamiar popełnienia samobójstwa z powodu nawarstwiających się problemów życiowych. W takich szczególnych przypadkach, nawet wykonywany z zachowaniem najwyższych standardów obsługi, kontakt windykacyjny może być impulsem do spełnienia tych deklaracji. Spółka ocenia, że ma do czynienia średnio z kilkunastoma przypadkami deklaracji samobójczych miesięcznie. Grupa nie posiada informacji o zrealizowaniu jakiegokolwiek deklaracji samobójczej przez osobę zadłużoną obsługiwaną przez Grupę. Żadna deklaracja nie jest bagatelizowana, wszystkie są gruntownie analizowane, a procedury obowiązujące w Grupie obejmują również

powiadamianie policji. Jednakże nie można wykluczyć, że w przyszłości wraz ze wzrostem skali działalności oraz pogłębiania się spirali zadłużenia na rynku zwiększy się liczba przypadków deklaracji samobójczych wśród osób zadłużonych obsługiwanych przez branżę (w tym przez Grupę) lub nawet pojawiają się przypadki spełnienia takich gróźb. W konsekwencji może to spowodować wszczęcie postępowań wyjaśniających i innych, w szczególności przez organy administracji publicznej.

#### 4.8.2 System zarządzania ryzykiem

Zasady zarządzania ryzykiem przez Grupę KRUK mają na celu:

- analizę i identyfikację ryzyk, na które narażona jest Grupa;
- określenie odpowiednich limitów i procedur;
- kontrolę i monitorowanie stopnia ryzyka i stopnia dopasowania stosowanych narzędzi zarządzania ryzykiem.

Obowiązujące w Grupie zasady zarządzania ryzykiem są regularnie weryfikowane pod kątem uwzględnienia aktualnych trendów i zmian rynkowych oraz zmian w obrębie Grupy KRUK. Odpowiedzialność za ustanowienie procedur zarządzania ryzykiem oraz nadzór nad ich wykonywaniem ponosi Zarząd.

Grupa dąży do zbudowania mobilizującego i konstruktywnego środowiska kontroli, w którym wszyscy pracownicy rozumieją swoją rolę i obowiązki, poprzez narzędzia takie jak szkolenia, przyjęte standardy i procedury zarządzania.

##### 4.8.2.1 Zarządzanie ryzykiem kredytowym związanym z nabywaniem wierzytelności

Ryzyko kredytowe związane z nabywaniem wierzytelności jest ryzykiem inwestycyjnym. W oparciu o wieloletnie doświadczenia Grupa wypracowała system analizy i oceny powyższego ryzyka, na który składają się przede wszystkim następujące narzędzia:

- szczegółowa i skrupulatna analiza i oszacowanie ryzyka na dzień nabycia danego pakietu w oparciu o zaawansowane narzędzia ekonomiczno-statystyczne (czego odzwierciedleniem jest cena oferowana w przetargu);
- weryfikacja wyceny każdego posiadanego pakietu w okresach kwartalnych;
- nabywanie wierzytelności różnego rodzaju, o różnym stopniu trudności i przeterminowania.

##### 4.8.2.2 Zarządzanie ryzykiem kredytowym (handlowym)

Ryzyko kredytowe jest to ryzyko poniesienia straty finansowej w sytuacji, gdy klient lub druga strona kontraktu o instrument finansowy nie spełni obowiązków

wynikających z umowy. Ryzyko kredytowe związane jest przede wszystkim z należnościami od kontrahentów.

Polityka kredytowa Grupy w odniesieniu do relacji z klientami obejmuje następujące elementy:

- ocena wiarygodności kredytowej każdego klienta przed zaoferowaniem mu terminów płatności i innych warunków umowy;
- regularne monitorowanie terminowości regulowania należności;
- dążenie do dywersyfikacji odbiorców (w 2013 roku przychody od największego klienta Grupy stanowiły poniżej 2% przychodów ogółem).

##### 4.8.2.3 Zarządzanie ryzykiem płynności

Ryzyko płynności to ryzyko związane z możliwością wystąpienia trudności wywiązania się przez Grupę z obowiązków związanych ze zobowiązaniami finansowymi, które rozliczane są w drodze wydania środków pieniężnych lub innych aktywów finansowych. Cel prowadzonej polityki zarządzania ryzykiem płynności polega na zapewnieniu płynności do bieżącego regulowania zobowiązań, bez narażania na ewentualne straty lub podważenie reputacji Grupy.

Do narzędzi zarządzania ryzykiem płynności w Grupie należą m.in.:

- regularne monitorowanie potrzeb i wydatków gotówkowych;
- elastyczne zarządzanie przepływami gotówki pomiędzy podmiotami Grupy;
- prowadzenie windykacji w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki;
- działania mające na celu spełnienie warunków kredytowych (kovenantów finansowych);
- korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów bankowych lub emisji obligacji.

##### 4.8.2.4 Zarządzanie ryzykiem rynkowym

Ryzyko rynkowe wynika z wrażliwości wyników Grupy na czynniki takie jak wahania kursów walutowych, stopy procentowe i ceny akcji. Celem polityki zarządzania ryzykiem rynkowym jest utrzymanie i kontrolowanie stopnia narażenia Grupy na ryzyko rynkowe w granicach założonych parametrów, przy jednoczesnym dążeniu do optymalizacji stopy zwrotu.

##### 4.8.2.5 Zarządzanie ryzykiem operacyjnym

Ryzyko operacyjne wiąże się z możliwością poniesienia strat z przyczyn leżących po stronie stosowanych procedur, personelu lub technologii stosowanych w Grupie, a także w wyniku działania czynników zewnętrznych takich jak regulacje prawne czy powszechnie akceptowane standardy zachowań korporacyjnych.

Stosowana w Grupie polityka zarządzania ryzykiem operacyjnym ma na celu zrównoważenie unikania strat finansowych z ogólną efektywnością ponoszonych kosztów, dbając przy tym, aby nie nastąpił nadmierny rozrost procedur kontrolnych ograniczających inicjatywę i kreatywność.

Wybrane procedury i mechanizmy kontroli w obszarze zarządzania ryzykiem rynkowym w Grupie KRUK to:

- odpowiedni podział obowiązków, należyta autoryzacja transakcji;
- procedury uzgadniania, dokumentowania i monitorowania transakcji;
- procedury okresowej oceny ryzyk operacyjnych i dopasowania do nich stosowanych metod kontroli;
- wymogi dotyczące raportowania o poniesionych stratach operacyjnych i proponowanych środkach zaradczych.

## **4.9** Umowy zawarte przez Grupę Kapitałową KRUK

### 4.9.1 Zawarte umowy znaczące

Poniżej zamieszczono informacje nt. umów, aneksów oraz transakcji zawartych przez spółki z Grupy Kapitałowej KRUK w toku działalności w roku obrotowym 2013, które można uznać za istotne dla działalności Grupy Kapitałowej KRUK.

W związku z zawarciem w dniu 16 stycznia 2013 roku pomiędzy KRUK S.A. a PROKURA NS FIZ kolejnego aneksu do umowy o obsługę sekurytyzowanych wierzytelności zawartej w dniu 27 lutego 2006 roku, łączna wartość umów zawartych pomiędzy spółkami z Grupy Kapitałowej KRUK a spółką zależną Emitenta, SeCapital S.à.r.l. oraz jednostką od niej zależną, PROKURA NS FIZ, w okresie od dnia 5 listopada 2012 roku, tj. publikacji raportu bieżącego nr 42/2012 do dnia 16 stycznia 2013 roku osiągnęła wartość 34 mln PLN. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 3/2013 z dnia 16 stycznia 2013 roku.

W dniu 18 lutego 2013 roku Emitent wraz z jednostką zależną PROKURA NS FIZ zawarł z Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Bank) trójstronną umowę o kredyt rewolwingowy w łącznej wysokości do 70 mln PLN (Umowa PROKURY), na który składają się:

- kredyt w wysokości do 40 mln PLN,
- kredyt dodatkowy w wysokości do 30 mln PLN.

Jednocześnie w związku z zawarciem Umowy PROKURY w dniu 18 lutego 2013 roku Emitent zawarł z Bankiem umowę poręczenia (Umowa Poręczenia). Na podstawie Umowy Poręczenia Emitent udzielił poręczenia za zobowiązania PROKURA NS FIZ wobec

Banku wynikające z Umowy PROKURY, stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania. Ponadto w dniu 18 lutego 2013 roku Emitent zawarł z Bankiem aneks do umowy kredytu rewolwingowego z dnia 8 kwietnia 2011 roku. O zawarciu z Bankiem Zachodnim WBK S.A. opisanych powyżej umów oraz aneksu Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 9/2013 z dnia 19 lutego 2013 roku.

W dniu 27 lutego 2013 roku jednostka zależna od Emitenta SeCapital S.à.r.l. zawarła z podmiotem należącym do Grupy Kapitałowej Erste, tj. Ceska sporitelna a.s. ramową umowę cesji wierzytelności, w wyniku czego łączna wartość umów zawartych przez spółki z Grupy Kapitałowej KRUK ze spółkami z Grupy Kapitałowej Erste w okresie poprzednich 12 miesięcy osiągnęła wartość 47 mln PLN. O osiągnięciu przez łączną wartość umów zawartych pomiędzy Grupą Kapitałową KRUK a Grupą Kapitałową Erste wyżej wskazanej wartości Emitent informował w treści raportu bieżącego nr 11/2013 z dnia 27 lutego 2013 roku.

W dniu 19 kwietnia 2013 roku zawarta została pomiędzy Emitentem a DEVCO Sp. z o.o. umowa dotycząca najmu powierzchni 7 335 m<sup>2</sup>, na którą składają się powierzchnie biurowe oraz magazynowe stanowiące część powierzchni budynku biurowego, który będzie zlokalizowany we Wrocławiu przy ul. Wołowskiej 8 na terenie Wrocławskiego Parku Biznesu 2 wraz z miejscami parkingowymi. Umowa została zawarta na czas określony wynoszący 10 lat począwszy od dnia przekazania przedmiotu najmu, przy czym przekazanie przedmiotu najmu nastąpi w terminie do dnia 31 grudnia 2014 roku. Łączna szacunkowa wartość świadczeń wynikająca z przedmiotowej Umowy dla okresu 10 lat wynosi ok. 56 mln PLN netto na co składa się wartość czynszu, wartość opłaty eksploatacyjnej, opłaty za media oraz pozostałe koszty. O zawarciu ww. umowy najmu Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 31/2013 z dnia 19 kwietnia 2013 roku.

W dniu 12 czerwca 2013 roku PROKURA NS FIZ powzięła informację o podjęciu, po zakończeniu przetargu, w dniu 12 czerwca 2013 roku przez należący do Grupy Kapitałowej Santander Bank Zachodni WBK S.A. (Bank) pozytywnej decyzji w zakresie możliwości zawarcia pomiędzy PROKURA NS FIZ a Bankiem umów cesji wierzytelności dotyczącej portfeli o łącznej wartości nominalnej ok. 420 mln PLN. O wystąpieniu wskazanego powyżej zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 44/2013 z dnia 12 czerwca 2013 roku. Następnie, w dniu 25 czerwca 2013 roku PROKURA NS FIZ podpisała dwie umowy sprzedaży wierzytelności z Bankiem Zachodnim WBK S.A. Przedmiotem umów było nabycie przez PROKURA NS FIZ odpowiednio portfeli wierzytelności detalicznych portfeli wierzytelności małych i średnich przedsiębiorstw, obejmujących wierzytelności

Banku wobec dłużników z umów i innych czynności prawnych o wartości nominalnej łącznie 422,1 mln PLN. O zawarciu ww. umów Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 45/2013 z dnia 25 czerwca 2013 roku.

W dniu 8 lipca 2013 roku jednostka zależna od Emitenta Kruk România s.r.l. zawarła umowę przelewu wierzytelności z podmiotem z Grupy Kapitałowej Societe Generale, tj. BRD-Groupe Société Générale S.A. w wyniku czego łączna wartość umów zawartych przez Grupę Kapita low  Kruk z Grupą Kapita low  Societe Generale, w okresie wcześniejszych dwunastu miesięcy osiągnęła wartość 40,5 mln PLN netto. O osiągnięciu przez łączną wartość umów zawartych pomiędzy Grupą Kapita low  Kruk a Grup  Kapita low  Societe Generale ww. wartości Emitent informowa  w raporcie bieżącym nr 51/2013 z dnia 9 lipca 2013 roku.

W dniu 6 września 2013 roku za pośrednictwem raportu bieżącego nr 62/2013 Emitent poinformowa  o wygraniu przez jednostk  od niego zależną PROKURA NS FIZ licytacji na zakup pakietu wierzytelności od Credit Agricole Bank Polska S.A. o wartości nominalnej wynoszącej 358,4 mln PLN. Następnie w dniu 27 września 2013 roku PROKURA NS FIZ zawarła z Credit Agricole Bank Polska S.A. (Bank) um w  przelewu wierzytelności (Umowa), której przedmiotem było nabycie dwóch portfeli wierzytelności wynikających z tytułu czynności bankowych dokonanych z osobami fizycznymi o łącznej wartości nominalnej wynoszącej 358,4 mln PLN za cenę w wysokości 61,7 mln PLN. W związku z zawarciem Umowy   czna wartość umów zawartych przez i z Grupy

Kapitałowej Kruk ze spółkami z Grupy Kapitałowej Credit Agricole w okresie od dnia 14 grudnia 2012 roku do dnia zawarcia Umowy osiągnęła wartość 79,5 mln PLN. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 64/2013 z dnia 27 września 2013 roku.

W dniu 22 października 2013 roku pomiędzy Kruk S.A. a PROKURA NS FIZ zawarto kolejny aneks do umowy o obs ug  sekurytyzowanych wierzytelności zawartej z dnia 27 lutego 2006 roku i tym samym, łączna wartość umów zawartych pomiędzy spółkami z Grupy Kapitałowej Kruk a sp łk  zależną Emitenta, SeCapital S. .r.l. oraz jednostk  od niej zależną PROKURA NS FIZ, w okresie od dnia 16 stycznia 2013 roku do dnia 22 października 2013 roku osiągnęła wartość 44 mln PLN. O osiągnięciu łącznej wartości umów zawartych pomiędzy Grupą Kapita low  Kruk a sp łk  zależną Emitenta, SeCapital S. .r.l. oraz jednostk  od niej zależną PROKURA NS FIZ ww. wartości Spółka informowała w treści raportu bieżącego 70/2013 z dnia 22 października 2013 roku.

W dniu 29 października 2013 roku zawarte zostały z Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Bank):

- aneksy odpowiednio do umowy kredytu rewolwingowego z dnia 8 kwietnia 2011 roku oraz trójstronnej umowy o kredyt rewolwingowy (Umowa Trójstronna) z dnia 19 lutego 2013 roku, (  cznie Aneksy) oraz
- umowa poręczenia Emitenta za zobowiązania PROKURA NS FIZ.

O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 71/2013 z dnia 29 października 2013 roku.

W dniu 20 listopada 2013 roku jednostka zależna od Emitenta, tj. SeCapital S. .r.l. zawarła z podmiotem należącym do Grupy Kapitałowej Erste, tj. Banca Comercial  Romana SA (Bank) um w  cesji wierzytelności (Umowa), w wyniku czego łączna wartość umów zawartych przez spółki z Grupy Kapitałowej Kruk ze spółkami z Grupy Kapitałowej Erste od dnia 27 lutego 2013 roku osiągnęła wartość 63,7 mln PLN. O osiągnięciu przez łączną wartość umów zawartych pomiędzy Grupą Kapita low  Kruk a Grup  Kapita low  Erste wyżej wskazanej wartości Emitent informowa  w treści raportu bieżącego nr 76/2013 z dnia 21 listopada 2013 roku.

W dniu 11 grudnia 2013 roku Emitent zawarł ze sp łk  InvestCapital Malta Ltd. (InvestCapital) um w  sprzeda y części udziałów (Umowa) spółki SeCapital S. .r.l. (SeCapital). Przedmiotem Umowy była sprzedaż 27 000 udziałów kategorii A w spółce SeCapital, stanowiących 4,4% udziału w kapitale zakładowym SeCapital za łączną cenę 40,5 mln PLN. O zawarciu ww. umowy Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 83/2013 z dnia 11 grudnia 2013 roku.



#### 4.9.2 Istotne transakcje z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe

W Grupie KRUK nie występują istotne transakcje z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe.

#### 4.9.3 Zaciągnięte i wypowiedziane umowy dotyczące kredytów i pożyczek

##### Umowa kredytowa zawarta z Bankiem Zachodnim WBK S.A.

W dniu 18 lutego 2013 roku KRUK S.A. (o czym Spółka poinformowała raportem bieżącym 9/2013 z dnia 19 lutego 2013 roku) wraz z jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Kredytobiorca) zawarł z Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Bank) trójsstronną umowę o kredyt rewolwingowy w łącznej wysokości do 70 mln PLN (Umowa PROKURY), na który składają się:

- kredyt w wysokości do 40 mln PLN (Kredyt),
- kredyt dodatkowy w wysokości do 30 mln PLN (Kredyt Dodatkowy).

Zgodnie z treścią Umowy PROKURY:

- od dnia 1 marca 2013 roku Bank udzielił Kredytobiorcy Kredytu do kwoty 40 mln PLN, w podziale na dwa limity, tj.:
  - limit kredytowy w rachunku kredytu – do kwoty 31,5 mln PLN, z okresem dostępności upływającym z dniem 31 lipca 2015 roku, oraz terminem ostatecznej spłaty upływającym z dniem 31 lipca 2016 roku;
  - limit kredytowy w rachunku kredytu – do kwoty 8,5 mln PLN, z okresem dostępności upływającym z dniem 31 lipca 2014 roku, oraz terminem ostatecznej spłaty upływającym z dniem 31 lipca 2015 roku;
- od dnia 1 marca 2013 roku Bank udzielił Kredytobiorcy Kredytu Dodatkowego do kwoty 30 mln PLN, z okresem dostępności upływającym z dniem ostatecznej spłaty, tj. z dniem 6 marca 2014 roku.

Kredyt oraz Kredyt Dodatkowy udzielone zostały z przeznaczeniem na zrefinansowanie lub finansowanie nabycia na rynku polskim pakietów wierzytelności do wartości 70% ich ceny zakupu bezpośrednio przez Kredytobiorcę.

Oprocentowanie ww. kredytów zostało ustalone na podstawie stawki bazowej WIBOR dla jednomiesięcznych depozytów bankowych powiększonej o marżę Banku ustaloną na warunkach rynkowych.

Spłata ww. kredytów następować będzie w ratach kwartalnych.

Zabezpieczeniem wierzytelności Banku wynikających z Umowy PROKURY są:

- pełnomocnictwo do dysponowania środkami pieniężnymi zgromadzonymi na celowym rachunku Kredytobiorcy oraz wybranym rachunku Spółki, w celu zaspokojenia wierzytelności Banku wynikających z Umowy PROKURY;
- zastaw rejestrowy i finansowy (na prawie polskim) oraz zastaw na prawie luksemburskim na udziałach KRUK S.A. w spółce SeCapital S.à.r.l. z siedzibą w Luksemburgu, (o których Spółka informowała między innymi w raportach bieżących nr 28/2011 z dnia 22 czerwca 2011 roku oraz 24/2012 z dnia 14 maja 2012 roku);
- poręczenie cywilne udzielone na rzecz Banku przez KRUK S.A.

Pozostałe warunki Umowy PROKURY, w tym w szczególności dotyczące uruchomienia poszczególnych kredytów, odsetek karnych oraz możliwości odstąpienia i wypowiedzenia jej, nie odbiegają od warunków powszechnie stosowanych dla tego rodzaju umów.

##### Aneksy do umowy kredytowej z Bankiem Zachodnim WBK S.A.

W związku z umową kredytu rewolwingowego zawartą w dniu 8 kwietnia 2011 roku pomiędzy Spółką (jako kredytobiorcą) a Bankiem Zachodnim WBK S.A., z późniejszymi zmianami (Umowa Kredytowa), w 2013 roku zostały zawarte następujące aneksy:

W dniu 18 lutego 2013 roku (o czym Spółka poinformowała raportem bieżącym nr 9/2013 z dnia 19 lutego 2013 roku) został podpisany aneks, zgodnie z którym:

- Kredyt przyznany w ramach Umowy Kredytowej w wysokości do 80 mln PLN został z dniem 1 marca 2013 roku zmniejszony do 40 mln PLN, według istniejącego podziału, odpowiednio:
  - z 63 mln PLN do kwoty 31,5 mln PLN został zmniejszony limit kredytowy w rachunku kredytu, z terminem dostępności upływającym z dniem 31 lipca 2015 roku oraz terminem ostatecznej spłaty upływającym z dniem 31 lipca 2016 roku,
  - z 17 mln PLN do kwoty 8,5 mln PLN został zmniejszony limit kredytowy w rachunku kredytowym, z terminem dostępności upływającym z dniem 31 lipca 2014 oraz terminem ostatecznej spłaty upływającym z dniem 31 lipca 2015 roku;
- Kredyt Dodatkowy przyznany w ramach Umowy Kredytowej do kwoty 60 mln PLN został z dniem 1 marca 2013 roku zmniejszony do kwoty 30 mln PLN;
- dzień dostępności oraz dzień spłaty Kredytu Dodatkowego został zmieniony na 6 marca 2014 roku.

Pozostałe istotne warunki Umowy Kredytowej nie uległy zmianie na mocy Aneksu.

W dniu 29 października 2013 roku (o czym Spółka poinformowała raportem bieżącym 71/2013 z dnia 29.10.2013 roku) został podpisany aneks, zgodnie z którym:

- termin dostępności limitu udzielonego do kwoty 31,5 mln PLN, został zmieniony na dzień 31 października 2016 roku, a termin ostatecznej spłaty został zmieniony na dzień 31 października 2017 roku;
- termin dostępności limitu udzielonego do kwoty 8,5 mln PLN, został zmieniony na dzień 31 października 2015 roku, a termin ostatecznej spłaty został zmieniony na dzień 31 października 2016 roku;
- dzień spłaty oraz koniec okresu dostępności limitu udzielonego do kwoty 30 mln PLN, został zmieniony na dzień 31 października 2014 roku.

Pozostałe istotne warunki Umowy nie uległy zmianie.

W związku trójstronną umową kredytu rewolwingowego zawartą dnia 18 lutego 2013 roku KRUK S.A. wraz z jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Kredytobiorca) oraz Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Bank) w dniu 29 października 2013 roku został zawarty pomiędzy wymienionymi wyżej stronami aneks, zgodnie z którym:

- termin dostępności limitu udzielonego do kwoty 31,5 mln PLN, został zmieniony na dzień 31 października 2016 roku, a termin ostatecznej spłaty został zmieniony na dzień 31 października 2017 roku;
- termin dostępności limitu udzielonego do kwoty 8,5 mln PLN, został zmieniony na dzień 31 października 2015 roku, a termin ostatecznej spłaty został zmieniony na dzień 31 października 2016 roku;
- dzień spłaty oraz koniec okresu dostępności limitu udzielonego do kwoty 30 mln PLN, został zmieniony na dzień 31 października 2014 roku.

Pozostałe istotne warunki Umowy nie uległy zmianie.

Kredyty udzielone na mocy umów kredytu rewolwingowego zawartych w dniu 8 kwietnia 2011 roku pomiędzy Spółką a Bankiem Zachodnim WBK S.A., z późniejszymi zmianami, oraz w dniu 18 lutego 2013 roku pomiędzy Spółką, jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty a Bankiem Zachodnim WBK S.A., z późniejszymi zmianami, zabezpieczone są m.in. zastawem rejestrowym i finansowym (na prawie polskim) oraz zastawem (na prawie luksemburskim) na udziałach w spółce zależnej SeCapital S.à.r.l. w Luksemburgu.

Kwota zastawu rejestrowego stanowiąca najwyższą sumę zabezpieczenia i obejmująca wierzytelność Banku wynosi 200 000 000 PLN. Na dzień 31 grudnia 2013 roku przedmiotem zastawu było 84 908 udziałów kategorii E w SeCapital S.à.r.l., o wartości

ewidencyjnej w księgach rachunkowych KRUK 93 398 800 PLN.

#### **Zakończenie umowy kredytowej z Bankiem Zachodnim WBK S.A.**

W związku ze spłatą zobowiązań wynikających z umowy kredytowej zawartej w dniu 29 lipca 2010 roku przez KRUK S.A. z Bankiem Zachodnim WBK S.A., z późniejszymi zmianami oraz zakończeniem okresu na jaki została zawarta, z dniem 31 grudnia 2013 roku wygasła przedmiotowa umowa. W związku z wygaśnięciem umowy wygasły wszystkie zabezpieczenia tego kredytu.

#### **Zakończenie umowy kredytowej z Bankiem Polskiej Spółdzielczości S.A.**

W związku ze spłatą zobowiązań wynikających z umowy kredytowej zawartej w dniu 6 lipca 2010 roku przez KRUK S.A. z Bankiem Polskiej Spółdzielczości S.A., z późniejszymi zmianami oraz zakończeniem okresu, na jaki została zawarta, z dniem 5 lipca 2013 roku wygasła przedmiotowa umowa.

W związku z wygaśnięciem umowy wygasły wszystkie zabezpieczenia tego kredytu.

#### **Wypowiedzenia umów kredytowych oraz umów pożyczek**

W okresie 2013 roku spółki z Grupy Kapitałowej KRUK, poza spółką Novum Finance Sp. z o.o. i KRUK S.A. w obszarze działalności „pożyczek NOVUM”, nie wypowiedziały żadnych umów kredytów oraz pożyczek.

### **4.9.4 Udzielone pożyczki i poręczenia oraz otrzymane poręczenia i gwarancje**

#### **4.9.4.1 Pożyczki udzielone przez KRUK podmiotom zależnym**

W roku 2013 KRUK udzielił spółkom zależnym pożyczek o wartości, w przeliczeniu na PLN, 28,7 mln (przeliczenie wg kursów NBP z dnia podpisania umów). Pożyczki zostały udzielone spółkom KRUK International S.R.L. z siedzibą w Bukareszcie, KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Pradze, Rejestr Dłużników ERIF BIG S.A. z siedzibą w Warszawie, ERIF Business Solutions Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu oraz Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu. Oprocentowanie pożyczek ustalone zostało w oparciu o 1-miesięczny lub 3-miesięczny wskaźnik WIBOR powiększony o marżę. Umowny okres spłaty wszystkich pożyczek mieścił się w przedziale od 353 dni do 1 roku.

#### **Pożyczki udzielone spółce KRUK România s.r.l. z siedzibą w Bukareszcie**

Pożyczki udzielone spółce KRUK România s.r.l. z siedzibą w Bukareszcie, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej spółki. Wartość

udzielonych pożyczek była równa 20,2 mln RON oraz 0,1 mln EUR (czyli 19,4 mln PLN po przeliczeniu po kursie NBP z dnia podpisania umów).

Część pożyczek udzielonych w latach 2012 i 2013 w łącznej kwocie 17,8 mln RON wraz z odsetkami (czyli 16,7 mln PLN po przeliczeniu po kursie NBP z dnia podpisania umów umorzenia z uwzględnieniem zrealizowanych różnic kursowych) została umorzona. Umorzona wartość należności zwiększyła wartość udziałów w spółce KRUK România s.r.l. posiadanych przez Spółę KRUK.

Na dzień 31 grudnia 2013 roku wszystkie zobowiązania spółki KRUK România s.r.l. wobec Spółki KRUK z tytułu udzielonych pożyczek wynoszą 5,3 mln RON oraz 0,1 mln EUR (czyli razem 5,3 mln PLN po przeliczeniu po kursie NBP z dnia 31 grudnia 2013). Pełna wartość należności z tytułu udzielonych pożyczek objęta została odpisem aktualizacyjnym.

#### **Pożyczki udzielone spółce Rejestr Dłużników ERIF BIG S.A. z siedzibą w Warszawie**

Pożyczki udzielone spółce Rejestr Dłużników ERIF BIG S.A. z siedzibą w Warszawie, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej spółki. Łącznie w 2013 roku udzielono pożyczek na kwotę 0,29 mln PLN.

Wartość zobowiązań spółki Rejestr Dłużników ERIF BIG S.A. wobec KRUK z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2013 jest równa 0,24 mln PLN.

#### **Pożyczki udzielone spółce ERIF Business Solutions Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu**

Pożyczki udzielone spółce ERIF Business Solutions Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej spółki. Łącznie w 2013 roku udzielono pożyczek na kwotę 0,86 mln PLN.

Wartość zobowiązań spółki ERIF Business Solutions Sp. z o.o. wobec KRUK z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2013 jest równa 0,88 mln PLN.

#### **Pożyczki udzielone spółce Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu**

Pożyczki udzielone przez KRUK spółce Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej spółki. Łącznie udzielono pożyczek na kwotę 1,55 mln PLN. Na dzień 31 grudnia 2013 spółka Novum Finance Sp. z o.o. nie posiadała zobowiązań z tytułu pożyczek wobec KRUK S.A.

#### **Pożyczki udzielone spółce KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Pradze**

Pożyczki udzielone spółce KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Pradze przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej

spółki. Wartość udzielonych pożyczek była równa 37,9 mln CZK oraz 0,1 mln EUR (czyli 6,5 mln PLN po przeliczeniu po kursie NBP z dnia podpisania umów).

Wartość zobowiązań spółki KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. wobec KRUK z tytułu pożyczek udzielonych w latach 2011 i 2013 na dzień 31 grudnia 2013 jest równa 97,1 mln CZK oraz 1,0 mln EUR (czyli razem 18,6 po przeliczeniu po kursie NBP z dnia 31 grudnia 2013). Pełna wartość należności z tytułu udzielonych pożyczek została objęta odpisem aktualizacyjnym.

#### **4.9.4.2 Pożyczki otrzymane przez KRUK od podmiotów zależnych**

##### **Pożyczki otrzymane od Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu**

Pożyczki otrzymane od Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na spłatę części kredytów od podmiotów zależnych. Wartość zobowiązań Spółki KRUK S.A. wobec Novum Finance z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2013 jest równa 0,58 mln PLN.

#### **4.9.4.3 Pożyczki udzielane przez Grupę KRUK w ramach działalności Novum**

W roku 2013 Grupa KRUK udzieliła 10 350 pożyczek gotówkowych NOVUM o wartości netto 17,5 mln PLN. Do maja działalność pożyczkową prowadziła spółka Novum Finance Sp. z o.o. Od maja podmiotem udzielającym pożyczek jest Spółka KRUK, na rzecz której Novum Finance Sp. z o.o. prowadzi działalność agencyjną (sprzedaż, obsługa umów).

W ramach prowadzonej działalności NOVUM udzielane były pożyczki konsumenckie w wysokości do 3 000 PLN na okres od 4 do 15 miesięcy. Usługa NOVUM skierowana była zarówno do osób zadłużonych wobec Grupy KRUK, które spłaciły swoje zadłużenie lub regularnie je spłacają, ale pozostają wykluczeni z rynku bankowego, jak i do klientów z otwartego rynku. W 2013 roku przychód osiągnięty w obszarze NOVUM w Grupie wyniósł 4,7 mln PLN i był o 23% wyższy od roku poprzedniego.

#### **4.9.4.4 Gwarancje**

W dniu 14 stycznia 2013 roku Spółka zawarła z Bankiem Zachodnim WBK S.A. umowę gwarancji bankowej na okres od 25 stycznia 2013 roku do 24 stycznia 2014 roku dla zabezpieczenia wszelkich zobowiązań wobec LEGNICKA BUSINESS HOUSE Sp. z o.o. wynikających z umowy najmu pomieszczeń biurowych zawartej pomiędzy Spółką a LEGNICKA BUSINESS HOUSE Sp. z o.o. Kwota gwarancji wynosi 168 000,00 EUR. Zabezpieczeniem gwarancji jest pełnomocnictwo do rachunków bankowych Spółki prowadzonych w Banku Zachodnim WBK S.A.

W dniu 18 lutego 2013 roku Spółka zawarła z Bankiem Zachodnim WBK S.A. umowę gwarancji bankowej na okres od 25 lutego 2013 roku do 24 lutego 2014 roku dla zabezpieczenia wszelkich zobowiązań wobec DEVCO Sp. z o.o., wynikających z umowy najmu pomieszczeń biurowych zawartej pomiędzy Spółką a DEVCO Sp. z o.o. Kwota gwarancji wynosi 135 420,75 EUR. Zabezpieczeniem gwarancji jest pełnomocnictwo do rachunków bankowych Spółki prowadzonych w Banku Zachodnim WBK S.A.

W dniu 3 stycznia spółka KRUK România s.r.l. otrzymała gwarancję od Banca Transilvania na okres od 6 stycznia 2014 roku do 5 stycznia 2015 roku dla zabezpieczenia wszelkich roszczeń wynikających z tytułu najmu powierzchni użytkowej do prowadzenia podstawowej działalności. Kwota gwarancji wynosi 89 975,91 EUR.

W dniu 17 stycznia 2014 roku Spółka zawarła z Piraeus Leasing Romania IFN S.A. umowę gwarancji dla zabezpieczenia wszelkich roszczeń wynikających z tytułu umowy leasingu samochodów, którą zawarł z tym samym podmiotem KRUK România s.r.l. w celu prowadzenia podstawowej działalności. Kwota gwarancji wynosi 482 247,84 EUR.

#### 4.9.4.5 Poręczenia

W dniu 18 lutego 2013 roku Spółka zawarła umowę poręczenia z Bankiem Zachodnim WBK S.A. za zobowiązania NS FIZ PROKURA wobec Banku Zachodniego WBK S.A. (o czym Spółka poinformowała raportem bieżącym nr 9/2013 z dnia 19 lutego 2013 roku) wynikające z trójstronnej Umowy o kredyt rewolwingowy zawartej w dniu 18 lutego 2013 roku pomiędzy NS FIZ PROKURA, Spółką a Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Umowa PROKURY), stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania. Zgodnie z treścią umowy poręczenia, na podstawie art. 97 ustawy prawo bankowe, Spółka poddała się egzekucji do wysokości kwoty kredytu wraz z odsetkami umownymi, opłatami i prowizjami oraz innymi kosztami wynikającymi z Umowy PROKURY maksymalnie do łącznej kwoty dwukrotności udzielonych limitów, tj. 140 mln PLN. Poręczenie zostało udzielone bezterminowo do czasu wygaśnięcia zobowiązań wynikających z Umowy PROKURY. Dodatkowo Bank będzie mógł wystąpić do sądu o nadanie bankowemu tytułowi egzekucyjnemu klauzuli wykonalności do dnia przedawnienia roszczeń wynikających z Umowy PROKURY, tj. do dnia:

- 31 lipca 2019 roku w stosunku do wskazanego w Umowie PROKURY limitu kredytowego udzielonego do kwoty 31,5 mln PLN;
- 31 lipca 2018 roku w stosunku do wskazanego w Umowie PROKURY limitu kredytowego udzielonego do kwoty 8,5 mln PLN;

- 6 marca 2017 roku w stosunku do wskazanego w Umowie PROKURY Kredytu Dodatkowego udzielonego do kwoty 30 mln PLN.

W związku z zawarciem w dniu 29 października 2013 roku pomiędzy Spółką a Bankiem Zachodnim WBK S.A. aneksu do trójstronnej umowy o kredyt rewolwingowy z dnia 19 lutego 2013 roku, Spółka i Bank Zachodni WBK S.A. zawarły w dniu 29 października 2013 roku nową umowę poręczenia (o czym Spółka poinformowała raportem bieżącym nr 71/2013 z dnia 29 października 2013 roku), uwzględniającą wprowadzone aneksem zmiany terminów ostatecznej spłaty kredytów. Na mocy zawartej w dniu 29 października 2013 roku umowy poręczenia straciła moc umowa poręczenia pomiędzy Spółką a Bankiem Zachodnim WBK S.A. z dnia 18 lutego 2013 roku. W umowie poręczenia z dnia 29 października 2013 roku Spółka udzieliła poręczenia za zobowiązania NS FIZ PROKURA wobec Banku Zachodniego WBK S.A. wynikające z Umowy PROKURY, z uwzględnieniem podpisanego w dniu 29 października 2013 roku aneksu nr 1 do Umowy PROKURY, stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania. Zgodnie z treścią umowy poręczenia z dnia 29 października 2013 roku, na podstawie art. 97 ustawy prawo bankowe Spółka poddała się egzekucji do wysokości kwoty kredytu wraz z odsetkami umownymi, opłatami i prowizjami oraz innymi kosztami wynikającymi z Umowy PROKURY maksymalnie do łącznej kwoty dwukrotności udzielonych limitów, tj. 140 mln PLN. Poręczenie zostało udzielone bezterminowo do czasu wygaśnięcia zobowiązań wynikających z Umowy PROKURY. Dodatkowo Bank może wystąpić do sądu o nadanie bankowemu tytułowi egzekucyjnemu klauzuli wykonalności do dnia przedawnienia roszczeń wynikających z Umowy PROKURY, tj. do dnia:

- 31 października 2020 roku w stosunku do wskazanego w Umowie PROKURY limitu kredytowego udzielonego do kwoty 31,5 mln PLN;
- 31 października 2019 roku w stosunku do wskazanego w Umowie PROKURY limitu kredytowego udzielonego do kwoty 8,5 mln PLN;
- 31 października 2017 roku w stosunku do wskazanego w Umowie PROKURY kredytu dodatkowego udzielonego do kwoty 30 mln PLN.

## 4.10 Postępowania sądowe, administracyjne i arbitrażowe

### 4.10.1 Informacja ogólna

W toku zwykłej działalności Spółka oraz spółki zależne są stroną postępowań sądowych i egzekucyjnych dotyczących ich działalności operacyjnej. W roku 2013 Spółka oraz spółki zależne występowały w roli powoda lub uczestnika w 142 474 sprawach w postępowaniu sądowym (w tym upadłościowym),

których łączna wartość przedmiotu sporu wynosiła ok. 1 053 047 200 PLN. Ponadto, w roku 2013 na wniosek Spółki oraz spółek zależnych wszczęto 280 983 postępowania egzekucyjne, w których łączna wartość egzekwowanych roszczeń wynosiła ok. 1 300 791 107 PLN. Postępowania sądowe i egzekucyjne stanowią jeden z etapów dochodzenia roszczeń od osób zadłużonych Spółki oraz spółek zależnych.

W roku 2013 roku Spółka oraz spółki zależne występowały w roli pozwanego w 24 postępowaniach sądowych, których łączna wartość przedmiotu sporu wynosiła ok. 379 049 PLN. Spółka oraz spółki zależne uważają roszczenia za nieuzasadnione i spodziewają się ich oddalenia. Przeciwno Spółce i spółkom zależnym nie toczą się postępowania o wartości przedmiotu sporu przekraczającej 10% kapitałów własnych Spółki.

W stosunku do Spółki oraz spółek zależnych nie były prowadzone postępowania likwidacyjne, upadłościowe i naprawcze.

#### 4.10.2 Postępowania o wartości przedmiotu sporu przekraczającym 10% kapitałów własnych Spółki

Z wniosku spółki zależnej toczyło się jedno postępowanie o wartości przedmiotu sporu przekraczającym 10% kapitałów własnych Spółki: postępowanie upadłościowe dotyczące Pascal Construction sp. z o.o. w upadłości. Wartość dochodzonego roszczenia to kwota 18 209 415,90 PLN, datą wszczęcia postępowania był 25 stycznia 2006 roku. Stronami postępowania są PROKURA NS FIZ oraz Pascal Construction sp. z o.o. w upadłości. Z tytułu prowadzonego postępowania fundusz został częściowo zaspokojony i nie spodziewa się dalszych wpływów.

#### 4.10.3 Postępowanie o największej wartości przedmiotu sporu, nieprzekraczających 10% kapitałów własnych Spółki dotyczącej zobowiązań Spółki

Z grupy postępowań dotyczących zobowiązań, w których wartość przedmiotu sporu nie przekracza 10% kapitałów własnych Spółki postępowaniem o największej wartości – w kwocie 50 000 PLN – było postępowanie wszczęte w dniu 28 czerwca 2013 roku z powództwa osoby fizycznej przeciwko KRUK o naruszenie dóbr osobistych działaniami windykacyjnymi. Spółka spodziewa się oddalenia powództwa w całości.

#### 4.10.4 Postępowanie o największej wartości przedmiotu sporu, nieprzekraczających 10% kapitałów własnych Spółki dotyczącej wierzytelności Spółki

Z grupy postępowań toczących się przed sądem, dotyczących wierzytelności, w których wartość przedmiotu sporu nie przekracza 10% kapitałów własnych Spółki, postępowaniem o największej wartości – w kwocie 12 803 192,55 PLN – było postępowanie upadłościowe dotyczące wierzytelności Spółki toczące się wobec NISCO INVEST S.R.L w Rumunii. Spółka nie spodziewa się w tej sprawie dalszego zaspokojenia. Ponadto toczyło się postępowanie o wartości 8 347 490,88 PLN w sprawie PROKURA NS FIZ przeciwko LETA S.A. Spółka nie spodziewa się zaspokojenia w toku postępowania upadłościowego.

#### 4.11 Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2013 roku

W okresie od 1 stycznia 2014 roku do dnia zatwierdzenia niniejszego Sprawozdania nie zaszły znaczące zmiany w sytuacji finansowej bądź handlowej Spółki i jednostek powiązanych.

#### 4.12 Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju

Prace badawczo-rozwojowe koncentrują się na udoskonalaniu platformy operacyjnej Delfin, wspomagającej proces zarządzania wierzytelnościami. Platforma składa się z wielu systemów dopasowanych do potrzeb Grupy KRUK i jej wewnętrznych procedur oraz do klientów Grupy. Strategia budowy platformy w obszarze procesów operacyjnych w 2013 roku była niezmienna – ciągle rozwijana przy zaangażowaniu specjalistów zatrudnionych w Spółce. Dzięki temu zyskuje na elastyczności i skalowalności platformy. Spółka otwiera się również na outsourcing przy wdrażaniu rozwiązań backoffice'owych i wspierających główne procesy operacyjne.

#### 4.13 Zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego

Z uwagi na specyfikę prowadzonej działalności Grupy nie występują istotne dla oceny sytuacji zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego.



*Ład korporacyjny*

## 5. ŁAD KORPORACYJNY

### 5.1 Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego

Działając zgodnie z § 91 ust. 5 pkt 4 Rozporządzenia w sprawie informacji bieżących i okresowych, Zarząd Spółki przedstawia Oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego w 2013 roku.

#### 5.1.1 Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego

Spółka podlega zasadom ładu korporacyjnego opisanym w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” (Zasady Ładu Korporacyjnego, DPSN) stanowiącym Załącznik do Uchwały Nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 roku. Przedmiotowy dokument jest ogólnie dostępny na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. poświęconej zagadnieniom ładu korporacyjnego (<http://www.corp-gov.gpw.pl>).

W związku z dopuszczeniem w dniu 5 maja 2011 roku akcji serii A, AA, B, C, i D Spółki do obrotu giełdowego oraz pierwszym notowaniem akcji Spółki w dniu 10 maja 2011 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, Zarząd Spółki uchwałą z dnia 6 kwietnia 2011 roku oświadczył, że Spółka i jej organy przestrzegają zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW” w zakresie wskazanym w załączniku do ww. uchwały, którego treść zawierająca dokument pt. „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW” wraz ze wskazaniem zakresu, w jakim Spółka zadeklarowała przestrzeganie zasad, dostępna jest na stronie internetowej Spółki.

Następnie uchwałą z dnia 20 grudnia 2012 roku Zarząd KRUK S.A. wprowadził zmiany do Załącznika do wspomnianej uchwały uwzględniające zmiany wynikające z Uchwały Rady Giełdy nr 19/1307/2012 z dnia 21 listopada 2012 roku. Tekst oświadczenia ze wskazaniem zakresu, w jakim Spółka zadeklarowała przestrzeganie zasad, dostępny jest na stronie KRUK S.A. w lokalizacji: <http://pl.kruk.eu/pl/dla-inwestora/spolka/dokumenty>. Dokument ten zawiera również zasady ładu korporacyjnego, na których stosowanie Spółka zdecydowała się dobrowolnie.

#### 5.1.2 Zasady ładu korporacyjnego, od których stosowania odstąpiono

Zgodnie z oświadczeniem Zarządu, Spółka zadeklarowała stosowanie zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW”, z wyjątkiem zasad przedstawionych poniżej, od których stosowania odstąpiono.

Odnosząc się do rekomendacji posiadania przez Spółkę polityki wynagrodzeń oraz zasad jej ustalania Zarząd wskazuje, że Spółka nie wprowadziła polityki wynagrodzeń odnośnie Członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej. Zasady wynagradzania Członków Zarządu ustalane są, jak stanowi § 2 ust. 8 Regulaminu Zarządu, przez Radę Nadzorczą Spółki. Z uwzględnieniem tych zasad, Prezes Zarządu składa wnioski do zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą w zakresie określenia wysokości wynagrodzenia poszczególnych Członków Zarządu innych niż Prezes Zarządu. Z kolei, zgodnie z postanowieniem § 12 ust. 5 Statutu Spółki, wynagrodzenie Członków Rady Nadzorczej ustala Walne Zgromadzenie. Wysokości wynagrodzeń Członków organów Spółki są przedstawiane w raportach rocznych. Jednocześnie Spółka rozważa możliwość opracowania w przyszłości polityki wynagradzania oraz zasad ich ustalania.

Spółka nie przyjęła do stosowania rekomendacji zawartych w punkcie I. 12 oraz IV. 10 Zbioru DPSN, zgodnie z którymi Spółka powinna zapewnić Akcjonariuszom możliwość wykonywania osobiście lub przez pełnomocnika prawa głosu w toku Walnego Zgromadzenia, poza miejscem odbywania Walnego Zgromadzenia, przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, a także zapewnić Akcjonariuszom możliwość udziału w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, polegającego na transmisji obrad Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym oraz dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym, w ramach której Akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad Walnego Zgromadzenia, przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad. Spółka wyjaśnia, że aktualnie nie dysponuje odpowiednimi środkami technicznymi do zapewnienia takich możliwości, w związku z tym zagrożenia dla prawidłowości przebiegu Walnego Zgromadzenia byłyby większe niż ewentualne korzyści w postaci większej liczby Akcjonariuszy biorących udział w Walnym Zgromadzeniu, co jest celem wprowadzenia rekomendacji.

W 2013 roku Spółka nie stosowała się do zalecenia ujętego w części II pkt 1.7) „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, dotyczącego zamieszczania na korporacyjnej stronie internetowej pytań Akcjonariuszy dotyczących spraw objętych porządkiem obrad, zadawanych przed i w trakcie Walnego Zgromadzenia, wraz z udzielanymi na nie odpowiedziami. Spółka stoi bowiem na stanowisku, iż przebieg obrad Walnego Zgromadzenia protokołowany jest przez notariusza. O umieszczeniu poszczególnych kwestii w protokołach Walnego Zgromadzenia decyduje każdorazowo Przewodniczący Walnego Zgromadzenia w oparciu o przepisy prawa i okoliczności danej sprawy, z uwzględnieniem interesów Akcjonariuszy. Zgodnie z przepisami Kodeksu spółek handlowych uczestnicy Walnego Zgromadzenia mają prawo składać oświadczenia na piśmie, które załączane są do protokołów. Następnie Spółka obowiązana jest opublikować podjęte w trakcie obrad uchwały. Spółka uznaje, iż powyższe zasady w pełni wystarczają do zabezpieczenia transparentności obrad Walnego Zgromadzenia. Jednocześnie jednak Spółka deklaruje, że w razie zgłoszenia takiej potrzeby ze strony szerszego grona Akcjonariuszy Zarząd doloży starań, aby zasadę wprowadzić do Spółki.

Spółka nie stosuje się również do zasady wyrażonej w punkcie II pkt 1.9a) zbioru DPSN, zgodnie z którą na stronie internetowej Emitenta należy zamieścić zapis przebiegu obrad Walnego Zgromadzenia, w formie audio lub wideo. Spółka wyjaśnia, iż rozważana jest możliwość rejestrowania przebiegu obrad Walnych Zgromadzeń i późniejszego upublicznienia go na stronie internetowej, jednak do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania Spółka nie podjęła

jeszcze ostatecznej decyzji co do przestrzegania tej zasady.

Odnosnie obowiązku prowadzenia w języku angielskim korporacyjnej strony internetowej, w 2013 roku Spółka realizowała go, jednak z pewnym zastrzeżeniem. Zgodnie ze złożonym oświadczeniem, na stronie internetowej prowadzonej w języku angielskim Spółka zamieszcza najważniejsze dokumenty korporacyjne, raporty roczne, raporty kwartalne w części dotyczącej wyników finansowych Spółki (sprawozdanie finansowe) oraz informacje o terminie i miejscu oraz porządku obrad (bez uchwał i ich projektów) Walnego Zgromadzenia. W ocenie Spółki taki zakres tłumaczenia na język angielski w sposób wystarczający zabezpiecza interesy obecnych Akcjonariuszy. Jednak w razie otrzymania od Akcjonariuszy sygnałów o potrzebie rozszerzenia zakresu informacji w języku angielskim, Spółka jest gotowa w przyszłości zamieszczać na swojej stronie w języku angielskim wszystkie wymagane informacje w zakresie wskazanym w dokumencie.

## 5.2 Informacje o akcjonariacie

### 5.2.1 Akcjonariusze posiadający bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK

Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK S.A. na dzień 1 stycznia 2013 roku zgodnie z zawiadomieniami otrzymanymi przez Spółkę (przedstawiona w tabeli 22), kształtowała się następująco:

| AKCJONARIUSZ                                                                            | STAN NA 1 STYCZNIA 2013 |                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                                                         | LICZBA AKCJI / GŁOSÓW   | UDZIAŁ W KAPITALE ZAKŁADOWYM / OGÓLNEJ LICZBIE GŁOSÓW (W %) |
| Polish Enterprise Fund IV, fundusz private equity zarządzany przez Enterprise Investors | 4 196 550               | 24,83                                                       |
| Piotr Krupa                                                                             | 2 625 928               | 15,54                                                       |
| Generali OFE                                                                            | 866 101                 | 5,12                                                        |

Tabela 22. Struktura istotnych Akcjonariuszy na dzień 1 stycznia 2013 roku

Źródło: Spółka

Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUKE S.A. na

dzień 31 grudnia 2013 roku (przedstawiona w tabeli 23) kształtowała się następująco:

| AKCJONARIUSZ   | STAN NA 31 GRUDNIA 2013 |                                                             |
|----------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                | LICZBA AKCJI / GŁOSÓW   | UDZIAŁ W KAPITALE ZAKŁADOWYM / OGÓLNEJ LICZBIE GŁOSÓW (W %) |
| Piotr Krupa    | 2 213 928               | 13,05                                                       |
| Aviva OFE      | 1 932 184               | 11,39                                                       |
| ING PTE*       | 1 835 643               | 10,82                                                       |
| Generali OFE** | 1 575 000               | 9,29                                                        |
| AMPLICO PTE*** | 1 310 000               | 7,72                                                        |

**Tabela 23.** Struktura istotnych Akcjonariuszy na dzień 31 grudnia 2013 roku

\* Łączny stan posiadania przez ING OFE oraz ING DFE zarządzane przez ING PTE S.A.

\*\* Stan posiadania na podstawie wykazu Akcjonariuszy uczestniczących w obradach Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki w dniu 27 czerwca 2013 roku

\*\*\* Łączny stan posiadania przez AMPLICO OFE oraz AMPLICO DFE zarządzane przez AMPLICO PTE S.A.

Źródło: Spółka

Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUKE S.A. na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania

(przedstawiona w tabeli 24), kształtowała się następująco:

| AKCJONARIUSZ   | STAN NA DZIEŃ ZATWIERDZENIA RAPORTU ROCZNEGO ZA 2013 |                                                             |
|----------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                | LICZBA AKCJI / GŁOSÓW                                | UDZIAŁ W KAPITALE ZAKŁADOWYM / OGÓLNEJ LICZBIE GŁOSÓW (W %) |
| Piotr Krupa    | 2 213 928                                            | 13,05                                                       |
| Aviva OFE      | 1 932 184                                            | 11,39                                                       |
| ING PTE*       | 1 835 643                                            | 10,82                                                       |
| Generali OFE** | 1 575 000                                            | 9,29                                                        |

**Tabela 24.** Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUKE S.A. na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania

\* Łączny stan posiadania przez ING OFE oraz ING DFE zarządzane przez ING PTE S.A.

\*\* Stan posiadania na podstawie wykazu Akcjonariuszy uczestniczących w obradach Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki w dniu 27 czerwca 2013 roku

Źródło: Spółka

### 5.2.2 Zmiany w strukturze akcjonariatu w roku sprawozdawczym

W okresie 2013 roku miały miejsce następujące zmiany w strukturze znaczących Akcjonariuszy KRUK S.A.

W dniu 25 stycznia 2013 roku do Spółki wpłynęło od Aviva Powszechne Towarzystwo Emerytalne Aviva BZ WBK S.A. zawiadomienie o przekroczeniu progu 5% ogólnej liczby głosów w Spółce. W zawiadomieniu poinformowano o posiadaniu przez Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK 887 388 akcji Spółki.

W dniu 9 kwietnia 2013 roku Emitent otrzymał od Enterprise Investors Sp. z o.o. reprezentującej fundusz Polish Enterprise Fund IV L.P. zawiadomienie, w którym poinformowano o zbyciu przez Polish Enterprise Fund IV L.P. wszystkich posiadanych dotychczas akcji Spółki.

W dniu 11 kwietnia 2013 roku otrzymał od znaczących Akcjonariuszy trzy zawiadomienia dotyczące zmian w ogólnej liczbie głosów w Spółce. W zawiadomieniu od AMPLICO Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A. poinformowano, że zarządzane przez nie fundusze AMPLICO Otwarty Fundusz Emerytalny oraz Metlife Amplico Dobrowolny Fundusz Emerytalny zwiększyły zaangażowanie powyżej 5% ogólnej liczby głosów w Spółce i na dzień przekazania zawiadomienia posiadały łącznie 1 310 000 akcji Spółki. W zawiadomieniu od Aviva Powszechne Towarzystwo Emerytalne Aviva BZ WBK S.A. wskazano, iż Aviva Otwarty Fundusz Emerytalny Aviva BZ WBK zwiększył udział w ogólnej liczbie głosów w Spółce powyżej 10% i na dzień przekazania zawiadomienia posiadał 1 932 184 akcji Spółki. Z kolei w zawiadomieniu od ING Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A. wskazano zarządzane przez ING PTE fundusze ING Otwarty Fundusz Emerytalny oraz ING Dobrowolny Fundusz Emerytalny zwiększyły stan posiadania akcji Spółki powyżej 10% głosów na Walnym Zgromadzeniu i na dzień otrzymania zawiadomienia posiadały łącznie 1 835 643 akcji Spółki.

W dniu 28 maja 2013 roku do Spółki wpłynęło od Prezesa Zarządu KRUK S.A. Pana Piotra Krupy, będącego jednocześnie znaczącym Akcjonariuszem Spółki zawiadomienie, w którym poinformował on o zbyciu przez siebie w dniu 24 maja 2013 roku 400 000 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Na podstawie listy Akcjonariuszy uczestniczących w obradach ZWZ Spółki w dniu 27 czerwca 2013 roku, Emitent powziął informację o zwiększeniu zaangażowania Generali Otwarty Fundusz Emerytalny do 1 575 000 akcji KRUK S.A.

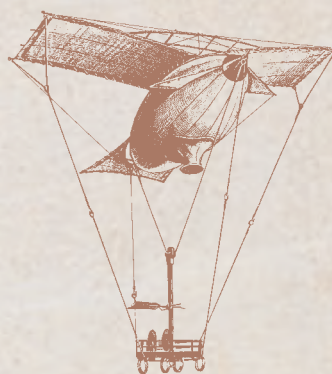
W dniu 24 lipca 2013 roku nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o emisję 27 896 akcji serii E. W związku z ww. podwyższeniem kapitału zakładowego Spółki liczba wszystkich akcji oraz głosów w Spółce uległa zwiększeniu o 0,16%. W związku z ww. podwyższeniem kapitału zakładowego KRUK S.A. dzielił się na 16 928 236 akcji, z których przysługiwało prawo do 16 928 236 głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki.

W dniu 13 grudnia 2013 roku nastąpiło kolejne podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o emisję 30 859 akcji serii E. W związku z ww. podwyższeniem kapitału zakładowego Spółki z dnia 13 grudnia 2013 roku liczba wszystkich akcji oraz głosów w Spółce uległa zwiększeniu o 0,22%. W związku z ww. zdarzeniem kapitał zakładowy KRUK S.A. dzieli się na 16 959 095 akcji, z których przysługuje prawo do 16 959 095 głosów na Walnym Zgromadzeniu Spółki.

Jednocześnie po zakończeniu okresu sprawozdawczego, tj. w dniu 15 stycznia 2014 roku Spółka otrzymała od AMPLICO Powszechne Towarzystwo Emerytalne S.A. zawiadomienie w którym poinformowano, iż zarządzany przez AMPLICO PTE AMPLICO Otwarty Fundusz Emerytalny zmniejszył udział w ogólnej liczbie głosów w Spółce poniżej 5%.

### 5.2.3 Akcje własne

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. w dniu 20 października 2011 roku upoważniło Zarząd Spółki do nabywania w okresie od 25 października 2011 roku do dnia 30 kwietnia 2015 roku akcji



własnych Spółki notowanych na rynku podstawowym GPW, przy czym łączna wartość nominalna nabytych w tym trybie akcji nie może przekroczyć 1 mln PLN, a maksymalna wysokość środków, jakie Spółka przeznaczy na realizację programu skupu akcji własnych nie może przekroczyć 40 mln PLN, wliczając w to cenę oraz koszty nabycia. Cena nabycia akcji własnych przez Spółkę nie może być wyższa od 100 PLN, a niższa niż 1 PLN. Akcje własne nie mogą być nabywane w drodze transakcji pakietowych. Nabyte w tym trybie przez Spółkę akcje własne będą mogły zostać przeznaczone do:

- realizacji Programu Opcji Menedżerskich wprowadzonego w Spółce uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 30 marca 2011 roku;
- umorzenia akcji własnych Spółki i obniżenia kapitału zakładowego Spółki;
- dalszej odsprzedaży akcji własnych Spółki.

Decyzje co do celu nabycia akcji własnych oraz sposobu ich wykorzystania podejmuje w drodze uchwały Zarząd Spółki, który może także, zależnie od interesu Spółki, zakończyć nabywanie akcji przed dniem 30 kwietnia 2015 roku lub przed wyczerpaniem całości środków przeznaczonych na ich nabycie, bądź w ogóle zrezygnować z nabycia akcji w całości lub w części.

W trakcie 2013 roku Spółka nie realizowała programu skupu akcji własnych.

#### 5.2.4 Posiadacze papierów wartościowych dających specjalne uprawnienia kontrolne

Do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania KRUK S.A. nie wyemitował papierów wartościowych dających Akcjonariuszom specjalne uprawnienia kontrolne.

#### 5.2.5 Ograniczenia w wykonywaniu prawa głosu

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania Statut KRUK S.A. nie przewiduje żadnych ograniczeń odnośnie do wykonywania prawa głosu na Walnym Zgromadzeniu.

#### 5.2.6 Ograniczenia w przenoszeniu prawa własności papierów wartościowych

Statut Spółki nie przewiduje ograniczeń dotyczących przenoszenia praw własności papierów wartościowych KRUK S.A.

### 5.3 Władze i organy Spółki

#### 5.3.1 Zarząd

##### 5.3.1.1 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania Członków Zarządu

Organem zarządzającym Spółki jest Zarząd.

W okresie od 1 stycznia 2013 roku do dnia 31 sierpnia 2013 roku Zarząd Spółki składał się z 6 Członków:

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| Piotr Krupa      | Prezes Zarządu  |
| Rafał Janiak     | Członek Zarządu |
| Agnieszka Kułton | Członek Zarządu |
| Urszula Okarma   | Członek Zarządu |
| Iwona Słomska    | Członek Zarządu |
| Michał Zasępa    | Członek Zarządu |

Po złożeniu przez Pana Rafała Janiaka w dniu 9 maja 2013 roku na ręce Przewodniczącego Rady Nadzorczej Emitenta rezygnacji z pełnienia funkcji Członka Zarządu ze skutkiem na dzień 31 sierpnia 2013 roku, skład Zarządu został uchwałą Rady Nadzorczej zmniejszony do 5 Członków. Obowiązki pełnione przez Pana Rafała Janiaka zostały uchwałą Rady Nadzorczej z dnia 9 maja 2013 roku powierzone od dnia 1 września 2013 roku Członkowi Zarządu Spółki Panu Michałowi Zasępie, który został odwołany z dniem 31 sierpnia 2013 roku ze stanowiska Członka Zarządu ds. Inwestycji i Rozwoju i jednocześnie powołany z dniem 1 września 2013 roku na stanowisko Członka Zarządu ds. Finansów.

Uwzględniając powyższe, w okresie od dnia 1 września 2013 roku do 31 grudnia 2013 roku skład Zarządu kształtował się następująco:

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| Piotr Krupa      | Prezes Zarządu  |
| Agnieszka Kułton | Członek Zarządu |
| Urszula Okarma   | Członek Zarządu |
| Iwona Słomska    | Członek Zarządu |
| Michał Zasępa    | Członek Zarządu |

W okresie do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania skład Zarządu KRUK S.A. nie uległ zmianie.

Zasady powoływania i odwoływania Członków Zarządu oraz ich uprawnienia określa Statut Spółki. Zgodnie z postanowieniami § 7 ust. 1 oraz ust. 2 Statutu Spółki, Zarząd składa się z od 3 do 8 Członków, a ich liczba jest każdorazowo określana przez Radę Nadzorczą na podstawie wniosku Prezesa Zarządu.

Prezesa Zarządu powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza. Podobnie dzieje się w przypadku pozostałych Członków Zarządu, z tym że następuje to na wniosek Prezesa Zarządu.

Członkowie Zarządu powoływani są na wspólną 3-letnią kadencję. Bieżąca kadencja Zarządu rozpoczęła się z dniem jego powołania Uchwałą Rady Nadzorczej z dnia 19 marca 2012 roku.

Mandaty Członków Zarządu wygasają z dniem odbycia Walnego Zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe za ostatni pełny rok obrotowy pełnienia funkcji Członka Zarządu.

### 5.3.1.2 Uprawnienia Zarządu

Zarząd Spółki, pod kierownictwem Prezesa, kieruje działalnością Spółki, zarządza jej majątkiem oraz reprezentuje Spółkę na zewnątrz przed sądami, organami władzy i wobec osób trzecich. Zgodnie z treścią § 8 ust. 1 Statutu, Zarząd podejmuje decyzje we wszystkich sprawach, niezastrzeżonych przez Statut lub inne przepisy do wyłącznej kompetencji Rady Nadzorczej lub Walnego Zgromadzenia. Z kolei do wyłącznej kompetencji Prezesa Zarządu należy podejmowanie wszelkich decyzji z zakresu tworzenia i likwidacji jednostek organizacyjnych funkcjonujących w Spółce.

Uchwały Zarządu zapadają zwykłą większością głosów. W przypadku równości głosów decyduje głos Prezesa Zarządu.

Oświadczenia woli w imieniu Spółki składają: (i) dwaj Członkowie Zarządu działający łącznie; (ii) Członek Zarządu działający łącznie z prokurentem; lub (iii) pełnomocnicy ustanowieni do wykonywania czynności określonego rodzaju, działający samodzielnie

w granicach pisemnie udzielonego im przez Spółkę umocowania.

Uchwałą nr 4/2011 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK z siedzibą we Wrocławiu z dnia 20 października 2011 roku. Walne Zgromadzenie Spółki upoważniło Zarząd Spółki do nabywania akcji własnych notowanych na rynku podstawowym GPW, tj. rynku oficjalnych notowań giełdowych na warunkach i w trybie ustalonym we wspomnianej uchwale.

Poza wskazanymi powyżej, Statut Spółki nie zawiera zapisów przyznających osobom zarządzającym dodatkowych uprawnień, w tym uprawnień do podejmowania decyzji o emisji lub wykupie akcji.

### 5.3.1.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez Członków Zarządu

Zestawienie stanu posiadania akcji KRUK S.A. przez osoby zarządzające KRUK S.A. na dzień 31 grudnia 2013 roku przedstawia tabela 25. Stan ten nie uległ zmianie do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania.

Osoby zarządzające KRUK S.A. nie posiadają akcji/udziałów w podmiotach powiązanych z Emitentem.

### 5.3.1.4 Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę Członków Zarządu

Zgodnie z § 7 ust. 8 Statutu Spółki dominującej, zasady wynagradzania Członków Zarządu oraz wysokość wynagrodzenia Prezesa Zarządu ustala Rada Nadzorcza. Wysokość wynagrodzenia poszczególnych Członków Zarządu, innych niż Prezes Zarządu, jest określana przez Radę Nadzorczą na podstawie wniosków składanych przez Prezesa Zarządu,

| IMIĘ I NAZWISKO  | STANOWISKO      | LICZBA POSIADANYCH AKCJI NA DZIEŃ ZATWIERDZENIA SPRAWOZDANIA | WARTOŚĆ NOMINALNA AKCJI (W PLN) |
|------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Piotr Krupa      | Prezes Zarządu  | 2 213 928                                                    | 2 213 928                       |
| Urszula Okarma   | Członek Zarządu | 110 350                                                      | 110 350                         |
| Agnieszka Kulton | Członek Zarządu | 92 220                                                       | 92 220                          |
| Iwona Słomska    | Członek Zarządu | 44 257                                                       | 44 257                          |
| Michał Zasępa    | Członek Zarządu | 13 000                                                       | 13 000                          |

**Tabela 25.** Zestawienie stanu posiadania akcji KRUK S.A. przez osoby zarządzające KRUK S.A. na dzień 31 grudnia 2013 roku

Źródło: Spółka

z uwzględnieniem zasad wynagradzania określonych przez Radę Nadzorczą.

Spółka podpisała umowy o zarządzanie lub umowy o pracę z następującymi Członkami Zarządu:

| IMIĘ I NAZWISKO  | DATA ROZPOCZĘCIA OBOWIĄZYWANIA UMOWY | FUNKCJA                                                                                                                       |
|------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Piotr Krupa      | 19 marca 2012                        | Prezes Zarządu                                                                                                                |
| Agnieszka Kułton | 19 marca 2012                        | Członek Zarządu ds. Zarządzania Wierzytelnościami                                                                             |
| Urszula Okarma   | 19 marca 2012                        | Członek Zarządu ds. Transakcji Strategicznych i Relacji z Klientami                                                           |
| Iwona Słomska    | 19 marca 2012                        | Członek Zarządu ds. Marketingu, Public Relations oraz Zasobów Ludzkich                                                        |
| Michał Zasępa    | 1 września 2013                      | do 31 sierpnia 2013 roku – Członek Zarządu ds. Inwestycji i Rozwoju<br>od 1 września 2013 roku – Członek Zarządu ds. Finansów |

Tabela 26. Umowy o zarządzanie z Członkami Zarządu

Źródło: Spółka

Pani Iwona Słomska pełniąca funkcję Członka Zarządu ds. Marketingu, PR i Zasobów Ludzkich jest zatrudniona w Spółce na podstawie umowy o pracę. Prezes Zarządu oraz pozostali Członkowie Zarządu zawarli ze Spółką umowy o zarządzanie na czas pełnienia funkcji Członków Zarządu.

Zgodnie z zawartymi umowami o zarządzanie, Członkom Zarządu przysługuje miesięczne wynagrodzenie w wysokości ustalonej w umowie. Niezależnie od wynagrodzenia, Członkowie Zarządu mogą otrzymać dodatkowe wynagrodzenie (premię) oraz premię uznaniową, której przyznanie i wysokość uzależnione są od swobodnej decyzji Rady Nadzorczej.

Premia dla Prezesa Zarządu wypłacana jest za realizację przyjętego na dany rok obrotowy planu finansowego według zasad określonych w umowie.

Premia dla pozostałych Członków Zarządu wypłacana jest:

- (i) za realizację indywidualnych celów ustalonych na każdy rok obrotowy na podstawie planu finansowego Spółki przyjętego na dany rok obrotowy, w wysokości ustalonej kwotowo w umowie oraz
- (ii) za realizację planu finansowego Spółki przyjętego na dany rok obrotowy, w wysokości ustalonej w umowie z uwzględnieniem procentowego wykonania planu finansowego Spółki.

Umowy o zarządzanie zostały zawarte na czas trwania mandatu Członka Zarządu i wygasają wskutek

wygaśnięcia mandatu, w tym wskutek odwołania Członka Zarządu bądź złożenia przez niego rezygnacji z pełnionej funkcji. Ponadto strony mogą rozwiązać umowę o zarządzanie z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia. W przypadku Prezesa Zarządu okres wypowiedzenia wynosi dziewięć miesięcy. Stronom przysługuje także prawo do rozwiązania umowy bez wypowiedzenia we wskazanych w umowie przypadkach.

Umowy zawarte z Członkami Zarządu zawierają postanowienia dotyczące zakazu podjęcia przez Członka Zarządu, bez uzyskania pisemnej zgody Spółki, dodatkowej działalności zarobkowej w okresie trwania umowy oraz postanowienia dotyczące zakazu konkurencji w okresie trwania umowy i w ciągu 2 (dwóch) lat od dnia, w którym Członkowie Zarządu zaprzestali być Członkami Zarządu KRUK S.A. W umowach zawartych z Członkami Zarządu (z wyłączeniem Prezesa Zarządu) przewidziano z tego tytułu odszkodowanie. Odszkodowanie powyższe płatne będzie w miesięcznych ratach przez 24 miesiące po rozwiązaniu umowy, w wysokości 40% wynagrodzenia, w odniesieniu do Członka Zarządu ds. Marketingu, PR i Zasobów Ludzkich – przez 12 miesięcy po rozwiązaniu umowy, w wysokości 25% wynagrodzenia.

Ponadto, umowy zawarte z Członkami Zarządu (za wyjątkiem umowy zawartej z Prezesem Zarządu) przewidują kary umowne w wysokości wskazanej w umowie za nieprzestrzeganie postanowień dotyczących zakazu konkurencji.

| IMIĘ I NAZWISKO  | WYNAGRODZENIE OTRZYMANE OD SPÓŁKI ZA 2013 | ŚWIADCZENIA DODATKOWE* OTRZYMANE OD SPÓŁKI ZA 2013 | WYNAGRODZENIE OTRZYMANE OD SPÓŁEK ZALEŻNYCH ZA 2013 | ŚWIADCZENIA DODATKOWE* OTRZYMANE OD SPÓŁEK ZALEŻNYCH ZA 2013 |
|------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Piotr Krupa      | 745,01                                    | 17,34                                              | 27,00                                               | -                                                            |
| Agnieszka Kułton | 367,02                                    | 12,35                                              | 12,00                                               | -                                                            |
| Urszula Okarma   | 366,03                                    | 7,31                                               | 18,00                                               | -                                                            |
| Iwona Słomska    | 300,00                                    | 6,88                                               | -                                                   | -                                                            |
| Michał Zasępa    | 423,50                                    | 40,82                                              | 37,32**                                             | -                                                            |
| Rafał Janiak***  | 336****                                   | 5,05                                               | -                                                   | -                                                            |

**Tabela 27.** Wynagrodzenie Członków Zarządu w 2013 roku

\* Świadczenia dodatkowe obejmują świadczenia medyczne, auta służbowe i ubezpieczenie w trakcie wyjazdów zagranicznych Członków Zarządu.

\*\* W tym wynagrodzenie płatne w HUF – przedmiotowa kwota stanowi równowartość kwoty 736,65 tys. HUF, przeliczoną na PLN.

\*\*\* Wartość wynagrodzenia oraz świadczeń za okres pełnienia funkcji w Zarządzie KRUK S.A., tj. za okres 1 stycznia – 31 sierpnia 2013 roku.

\*\*\*\* W tym wynagrodzenie za zakaz konkurencji w wysokości 56 tys. PLN.

Źródło: Spółka

W tabeli 27 przedstawiono wysokość wynagrodzenia oraz świadczeń dodatkowych otrzymanych przez poszczególnych Członków Zarządu (pełniących funkcje w 2013 roku) od Spółki oraz spółek zależnych za 2013 roku.

Łączna wartość wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych otrzymanych od Spółki oraz spółek zależnych przez wyżej wymienionych Członków Zarządu za 2013 roku wyniosła odpowiednio 2 627,31 tys. PLN oraz 94,32 tys. PLN. Pan Piotr Krupa otrzymał w 2013 jako komplementariusz wypłatę z zysków za rok 2012 z Kancelarii Prawnej Raven Krupa & Stańko w wysokości 77 897,57 PLN.

Świadczenia dodatkowe otrzymane od Spółki za 2013 rok, nie zawierają premii i nagród dla Członków Zarządu za 2013 rok. Premia zostanie wypłacona w 2014 roku, w wysokości zależnej od stopnia realizacji planu finansowego Spółki oraz, w przypadku przyznania premii uznaniowej, w wysokości zależnej od decyzji Rady Nadzorczej. Spółka utworzyła z tego tytułu rezerwę w kwocie 2 617 tys. PLN.

Ponadto, zgodnie z postanowieniami uchwał Rady Nadzorczej KRUK S.A. odpowiednio z dnia 20 lipca 2012 roku oraz 5 sierpnia 2013 roku podjętymi na podstawie obowiązującego w Spółce Programu Motywacyjnego na lata 2011–2014 dla kluczowych członków kadry menedżerskiej Spółki oraz spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej, Rada Nadzorcza Spółki przyznała Członkom Zarządu (z wyłączeniem Prezesa Zarządu) warrandy

subskrypcyjne uprawniające do nabycia akcji KRUK. Szczegółowe informacje na temat obowiązującego w Spółce Programu Motywacyjnego, w tym informacje o przyznanych Członkom Zarządu warrantach subskrypcyjnych zamieszczono w części Program Motywacyjny.

### 5.3.2 Rada Nadzorcza

#### 5.3.2.1 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania Członków Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza składa się z 5 albo 7 Członków. Każdorazowo liczbę Członków Rady Nadzorczej określa Walne Zgromadzenie. Członkowie Rady Nadzorczej powoływani są na okres wspólnej kadencji, która wynosi 3 lata. Na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania Rada Nadzorcza Spółki składa się z siedmiu Członków.

Rada Nadzorcza jest powoływana i odwoływana przez Walne Zgromadzenie, z zastrzeżeniem, że w przypadku, gdy Piotr Krupa posiada akcje Spółki uprawniające do wykonywania 8% lub więcej ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu, przysługuje mu prawo do powoływania i odwoływania:

- 1 (jednego) Członka w pięcioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Wiceprzewodniczącego;
- 2 (dwóch) Członków w siedmioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Wiceprzewodniczącego.

Powyższe uprawnienia przysługujące Piotrowi Krupie wykonywane są poprzez doręczenie Spółce pisemnego oświadczenia o powołaniu lub odwołaniu Członka Rady Nadzorczej.

Uchwałą Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia z dnia 27 czerwca 2013 roku, wobec sprzedaży wszystkich posiadanych akcji Spółki przez dotychczasowego Akcjonariusza Polish Enterprise Fund IV L.P., dokonano zmiany Statutu Spółki polegającej na wykreśleniu analogicznego prawa przysługującego Polish Enterprise Fund IV, L.P. lub jego następcy do powoływania i odwoływania:

- 3 (trzech) Członków w pięcioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Przewodniczącego;
- 4 (czterech) Członków w siedmioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Przewodniczącego, w przypadku posiadania przez ten podmiot akcji Spółki uprawniających do wykonywania 40% lub więcej ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu; lub
- 2 (dwóch) Członków w pięcioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Przewodniczącego,
- 3 (trzech) Członków w siedmioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Przewodniczącego, w przypadku posiadania przez ten podmiot akcji Spółki uprawniających do wykonywania 20% lub więcej, z tym, że nie mniej niż 40% ogólnej liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu.

W okresie od dnia 1 stycznia 2013 roku do dnia 27 marca 2013 roku Rada Nadzorcza KRUK składała się z 5 Członków w osobach:

|                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| Dariusz Prończuk  | Przewodniczący Rady Nadzorczej |
| Krzysztof Kawalec | Członek Rady Nadzorczej        |
| Wojciech Małek    | Członek Rady Nadzorczej        |
| Piotr Stępiak     | Członek Rady Nadzorczej        |
| Józef Wancer      | Członek Rady Nadzorczej        |

W dniu 27 marca 2013 roku do Spółki wpłynęły rezygnacje z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK ze skutkiem na ten dzień od wszystkich ww. osób. Tego samego dnia, podczas obrad Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK, do Spółki wpłynęły oświadczenia Akcjonariuszy, tj. Polish Enterprise Fund IV, L.P. oraz Pana Piotra Krupy, o skorzystaniu z uprawnień do powołania Członków Rady Nadzorczej KRUK. Akcjonariusz Polish Enterprise Fund IV, L.P. skorzystał częściowo ze swoich uprawnień i powołał z dniem 27 marca 2013 roku Pana Dariusza Prończuka jako Przewodniczącego Rady Nadzorczej. Z kolei Pan Piotr Krupa powołał do Rady Nadzorczej z dniem 27 marca 2013 roku

Pana Roberta Końskiego oraz z dniem 1 kwietnia 2013 roku Panią Katarzynę Beuch. W dniu 27 marca 2013 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło także uchwałę zmieniającą liczbę Członków Rady Nadzorczej z pięciu do siedmiu oraz powołało z tym dniem na Członków Rady Nadzorczej Panów: Józefa Wancera, Piotra Stępiaka, Krzysztofa Kawalca oraz Arkadiusza Jastrzębskiego.

W okresie od dnia 1 kwietnia 2013 roku do dnia 31 lipca 2013 roku skład Rady Nadzorczej KRUK kształtował się następująco:

|                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Dariusz Prończuk            | Przewodniczący Rady Nadzorczej |
| Katarzyna Beuch             | Członek Rady Nadzorczej        |
| Arkadiusz Orlin Jastrzębski | Członek Rady Nadzorczej        |
| Krzysztof Kawalec           | Członek Rady Nadzorczej        |
| Robert Koński               | Członek Rady Nadzorczej        |
| Piotr Stępiak               | Członek Rady Nadzorczej        |
| Józef Wancer                | Członek Rady Nadzorczej        |

W dniu 31 maja 2013 roku do Spółki wpłynęła rezygnacja z pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej od Pana Dariusza Prończuka ze skutkiem na dzień 31 lipca 2013 roku.

W dniu 31 lipca 2013 roku Rada Nadzorcza dokonała wyboru Pana Piotra Stępiaka na Przewodniczącego Rady Nadzorczej.

Uchwałą z dnia 27 czerwca 2013 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie powołało z dniem 1 sierpnia 2013 roku Pana Tomasza Bieske jako Członka Rady Nadzorczej.

Uwzględniając powyższe zmiany, w okresie od dnia 1 sierpnia 2013 roku do 31 grudnia 2013 roku, skład Rady Nadzorczej kształtował się następująco:

|                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Piotr Stępiak               | Przewodniczący Rady Nadzorczej |
| Katarzyna Beuch             | Członek Rady Nadzorczej        |
| Tomasz Bieske               | Członek Rady Nadzorczej        |
| Arkadiusz Orlin Jastrzębski | Członek Rady Nadzorczej        |
| Krzysztof Kawalec           | Członek Rady Nadzorczej        |
| Robert Koński               | Członek Rady Nadzorczej        |
| Józef Wancer                | Członek Rady Nadzorczej        |

W okresie do dnia zatwierdzenia niniejszego sprawozdania nie miały miejsca zmiany w składzie organu nadzorującego.

### 5.3.2.2 Opis działania Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza sprawuje nadzór nad działalnością Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Do kompetencji Rady Nadzorczej, oprócz spraw wskazanych w Kodeksie spółek handlowych, należy w szczególności:

- Ocena sprawozdania finansowego, sprawozdania Zarządu z działalności Spółki za ubiegły rok obrotowy, w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, oraz ocena wniosków Zarządu co do podziału zysków albo pokrycia strat;
- Składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników oceny, o której mowa w punkcie powyżej;
- Powoływanie i odwoływanie Prezesa Zarządu;
- Powoływanie Członków Zarządu (w tym Wiceprezesów Zarządu) oraz odwoływanie powołanych Członków Zarządu;
- Zawieszanie Członków Zarządu oraz delegowanie Członków Rady Nadzorczej do czasowego wykonywania czynności Członków Zarządu niemogących sprawować swoich funkcji;
- Ustalanie, na podstawie wniosku Prezesa Zarządu, zasad wynagradzania oraz wysokości wynagrodzenia Członków Zarządu;
- Ustalanie wynagrodzenia Prezesa Zarządu;
- Zatwierdzanie rocznych planów finansowych Spółki (budżet) i strategicznych planów gospodarczych Spółki;
- Wyrażanie zgody na zaciąganie przez Spółkę pożyczek i kredytów oraz emisję obligacji nieprzewidzianych w budżecie powyżej skumulowanej kwoty stanowiącej równowartość 10% kapitałów własnych Spółki rocznie, z wyjątkiem zaciągania przez Spółkę pożyczek i kredytów od podmiotów wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- Wyrażanie zgody na ustanawianie zabezpieczeń, poręczeń i dokonywanie obciążeń majątku Spółki nieprzewidzianych w budżecie, powyżej skumulowanej kwoty stanowiącej równowartość 10% kapitałów własnych Spółki rocznie, z wyjątkiem gdy stronami czynności są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK. Zgody Rady Nadzorczej nie wymaga ustanawianie zabezpieczeń i poręczeń dla kredytów, pożyczek i obligacji objętych budżetem lub na które Rada Nadzorcza wyraziła zgodę;
- Wyrażanie zgody na zaciąganie przez Spółkę zobowiązań dotyczących pojedynczej transakcji lub serii powiązanych z sobą transakcji o łącznej wartości przekraczającej, w jednym roku obrachunkowym kwotę stanowiącą równowartość 5% kapitałów własnych Spółki, nieprzewidzianych w budżecie i niebędących wynikiem zwykłej działalności operacyjnej Spółki;
- Wyrażanie zgody na nabycie lub objęcie przez Spółkę udziałów lub akcji w innych spółkach handlowych oraz na przystąpienie Spółki do innych podmiotów gospodarczych niewchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- Wyrażanie zgody na nabycie lub zbycie aktywów Spółki, których wartość przekracza 15% (piętnaście procent) wartości księgowej netto Spółki ustalonej na podstawie ostatniego weryfikowanego sprawozdania finansowego, nieprzewidziane w budżecie, za wyjątkiem nabycia lub zbycia aktywów podmiotom wchodzącym w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- Wyrażanie zgody na zbycie lub przekazanie praw autorskich lub innej własności intelektualnej, w szczególności praw do patentów i technologii oraz znaków towarowych, za wyjątkiem, gdy stronami są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- Wyrażanie zgody na zatrudnianie przez Spółkę lub spółkę zależną od Spółki doradców i innych osób zewnętrznych w stosunku do Spółki lub spółki od niej zależnej w charakterze konsultantów, prawników lub agentów, jeżeli łączne roczne nieprzewidziane w budżecie koszty zaangażowania takich osób poniesione przez Spółkę miałyby przekroczyć kwotę 500 000 (pięćset tysięcy) PLN;
- Zatwierdzanie regulaminów opcji menedżerskich;
- Wybór biegłego rewidenta do zbadania corocznych sprawozdań finansowych Spółki, o których mowa w art. 395 Kodeksu spółek handlowych, zgodnie z polskimi i międzynarodowymi standardami rachunkowości;
- Wyrażanie zgody na zawieranie lub zmianę umów pomiędzy Spółką lub spółką zależną od Spółki a Członkami Zarządu Spółki lub Członkami Rady Nadzorczej;
- Wyrażanie zgody na dokonanie przez Spółkę lub spółkę zależną od Spółki wszelkich nieodpłatnych rozporządzeń lub zaciągnięcie wszelkich nieodpłatnych zobowiązań w zakresie objętym działalnością gospodarczą Spółki w wysokości przekraczającej 1 000 000 (jeden milion) PLN w jednym roku obrachunkowym, za wyjątkiem, gdy stronami są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- Wyrażanie zgody na dokonanie przez Spółkę lub spółkę zależną od Spółki wszelkich nieodpłatnych rozporządzeń lub zaciągnięcie wszelkich nieodpłatnych zobowiązań w zakresie innym niż działalność gospodarcza prowadzona przez Spółkę, w wysokości przekraczającej 200 000 (dwieście tysięcy) PLN w jednym roku obrachunkowym, za wyjątkiem, gdy stronami są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- Wyrażenie zgody na nabycie i zbycie przez Spółkę nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, za wyjątkiem nieruchomości nabywanych i zbywanych w procesie windykacji wierzytelności.

Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje Przewodniczący Rady, a w razie jego nieobecności Wiceprzewodniczący. Szczegółowe zasady odbywania posiedzeń określa Regulamin Rady Nadzorczej.

Uchwały Rady Nadzorczej zapadają bezwzględną większością głosów Członków Rady obecnych na posiedzeniu. W przypadku równości głosów rozstrzyga głos Przewodniczącego Rady. Dla ważności uchwał wymagane jest zaproszenie na posiedzenie Rady wszystkich jej Członków i obecność co najmniej połowy jej Członków.

Członkowie Rady Nadzorczej mogą brać udział w podejmowaniu uchwał Rady, oddając swój głos na piśmie za pośrednictwem innego Członka Rady Nadzorczej. Oddanie głosu na piśmie nie może dotyczyć spraw wprowadzonych do porządku obrad na posiedzeniu Rady Nadzorczej. Z zastrzeżeniem postanowień Kodeksu spółek handlowych Rada Nadzorcza może podejmować uchwały w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, przy czym wszyscy Członkowie Rady muszą zostać powiadomieni o treści projektu uchwały.

### 5.3.2.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez Członków Rady Nadzorczej

W trakcie 2013 roku, jak również na dzień 31 grudnia 2013 roku oraz na dzień zatwierdzenia niniejszego sprawozdania Członkowie Rady Nadzorczej nie posiadali akcji Spółki jak również akcji lub udziałów jednostek z nią powiązanych.

### 5.3.2.4 Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę Członków Rady Nadzorczej

Zgodnie z postanowieniami § 12 ust. 5 Statutu Spółki, Członkowie Rady Nadzorczej otrzymują wynagrodzenie za pełnienie swoich obowiązków, chyba że organ lub podmioty uprawnione do ich powołania postanowią inaczej. Wysokość wynagrodzenia Członków Rady Nadzorczej określana jest w uchwale Walnego Zgromadzenia.

W tabeli 28 przedstawiono wysokość wynagrodzenia otrzymanego przez poszczególnych Członków Rady Nadzorczej (pełniących funkcje w 2013 roku) od Spółki oraz spółek zależnych za 2013 rok.

Łączna wartość wynagrodzeń otrzymanych od Spółki przez wyżej wymienionych Członków Rady Nadzorczej za 2013 rok wyniosła 594,34 tys. PLN. W sumie tej zawarta jest także kwota wynagrodzenia wypłacana w Euro, przeliczona na PLN wg kursu NBP z dnia poprzedzającego dzień wypłaty.

W 2013 roku Członkowie Rady Nadzorczej nie otrzymali żadnych świadczeń dodatkowych od Spółki oraz spółek zależnych.

Na dzień sporządzenia niniejszego Sprawozdania w Spółkach oraz spółkach zależnych nie występują świadczenia warunkowe lub odroczone przysługujące Członkom Rady Nadzorczej.

Na dzień sporządzenia niniejszego Sprawozdania nie istnieją umowy zawarte pomiędzy Członkami Rady Nadzorczej i Spółką lub spółkami zależnymi określające świadczenia wypłacane w chwili rozwiązania łączącego strony stosunku prawnego.

| IMIĘ I NAZWISKO          | WYNAGRODZENIE<br>OTRZYMANE OD<br>SPÓŁKI ZA 2013 |
|--------------------------|-------------------------------------------------|
|                          | (W TYS. PLN)                                    |
| Piotr Stępnia            | 85,10                                           |
| Wojciech Małek           | -                                               |
| Krzysztof Kawalec        | 82,31                                           |
| Józef Wancer             | 201,74*                                         |
| Robert Koński**          | 63,77                                           |
| Arkadiusz Jastrzębski*** | 63,77                                           |
| Katarzyna Beuch****      | 62, 78                                          |
| Dariusz Prończuk*****    | -                                               |
| Tomasz Bieske*****       | 34,87                                           |

**Tabela 28.** Wynagrodzenie Członków Rady Nadzorczej w 2013 roku

\* Wynagrodzenie płatne w EUR. Wskazana kwota stanowi równowartość łącznej kwoty miesięcznych wypłat z tytułu pełnienia funkcji Członka Rady Nadzorczej w walucie EUR, tj. łącznie 48 tys. EUR, przeliczone na PLN z dnia poprzedzającego dni poszczególnych wypłaty.

\*\* Wynagrodzenie za okres pełnienia przez Pana Roberta Końskiego funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK S.A., tj. od dnia 27 marca 2013 roku do dnia 31 grudnia 2013 roku.

\*\*\* Wynagrodzenie za okres pełnienia przez Pana Arkadiusza Jastrzębskiego funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK S.A., tj. od dnia 27 marca 2013 roku do dnia 31 grudnia 2013 roku.

\*\*\*\* Wynagrodzenie za okres pełnienia przez Panią Katarzynę Beuch funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK S.A., tj. od dnia 1 kwietnia 2013 roku do dnia 31 grudnia 2013 roku.

\*\*\*\*\* Wynagrodzenie za okres pełnienia przez Pana Dariusza Prończuka funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK S.A., tj. od dnia 1 stycznia 2013 roku do dnia 31 lipca 2013 roku.

\*\*\*\*\* Wynagrodzenie za okres pełnienia przez Pana Tomasza Bieske funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK S.A., tj. od dnia 1 sierpnia 2013 roku do dnia 31 grudnia 2013 roku.

Źródło: Spółka

### 5.3.2.5 Powołane Komitety

Przy Radzie Nadzorczej KRUK S.A. działają, zgodnie z postanowieniami Regulaminu Rady Nadzorczej, następujące komitety:

- Komitet Audytu;
- Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji;
- Komitet Finansów i Budżetu.

Członkowie komitetów powoływani są przez Radę Nadzorczą spośród jej Członków.

Zgodnie z regulaminem Rady Nadzorczej Komitet Audytu składa się z co najmniej trzech Członków, przy czym przynajmniej jeden z Członków Komitetu powinien być Członkiem niezależnym, który posiada kompetencje i doświadczenie w zakresie rachunkowości i finansów, tj. powinien spełniać kryteria określone w art. 86 ust. 4 i 5 ustawy z dnia 7 maja 2009 roku o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Dz.U. z 2009 r. Nr 77, poz. 649, ze zm.).

Do zadań Komitetu Audytu należy w szczególności:

- monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej;
- monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem;
- monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej;
- monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych;
- dokonywanie przeglądu sprawozdań finansowych Spółki oraz przedstawianie Radzie opinii na ich temat;
- przegląd transakcji z podmiotami powiązаныmi;
- rekomendowanie Radzie Nadzorczej wyboru podmiotu pełniącego funkcję biegłego rewidenta wraz z uzasadnieniem.

W okresie od 1 stycznia 2013 roku do 27 marca 2013 roku Komitet Audytu działał w następującym składzie:

- Wojciech Małek – Przewodniczący Komitetu Audytu;
- Piotr Stępniać – Członek Komitetu Audytu;
- Krzysztof Kawalec – Członek Komitetu Audytu.

W związku z powołaniem w dniu 27 marca 2013 roku Rady Nadzorczej nowej kadencji, w dniu 9 maja 2013 roku na swoim pierwszym posiedzeniu Rada podjęła uchwałę w sprawie powołania Komitetu Audytu Rady Nadzorczej KRUK S.A. w następującym składzie:

- Katarzyna Beuch – Przewodniczący;
- Arkadiusz Jastrzębski – Członek Komitetu;
- Piotr Stępniać – Członek Komitetu.

Poza realizacją ustawowych zadań w roku obrotowym 2013 Komitet Audytu zajmował się w szczególności następującymi kwestiami:

- podsumowaniem wyników badania raportu rocznego za 2012 rok;
- analizą ofert firm audytorskich na badanie sprawozdania finansowego Spółki i Grupy Kapitałowej KRUK za rok 2013;
- omówieniem śródrocznego sprawozdania finansowego Spółki i Grupy oraz wyników Spółki i Grupy za I półrocze oraz jednostkowych śródrocznych sprawozdań finansowych Spółki KRUK S.A. oraz Funduszy Prokura i Prokulus.

W skład Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji wchodzi co najmniej trzech Członków, przy czym co najmniej jeden posiadający wiedzę i doświadczenie w dziedzinie polityki wynagrodzeń; większość Członków Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji powinni stanowić niezależni Członkowie Rady.

Do zadań Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji należy w szczególności:

- planowanie polityki wynagrodzeń Członków Zarządu;
- dostosowywanie wynagrodzeń Członków Zarządu do długofalowych interesów Spółki i wyników finansowych Spółki;
- rekomendowanie Radzie Nadzorczej kandydatów na Członków Zarządu;
- okresowa ocena struktury, liczby Członków, składu i wyników Zarządu oraz rekomendowanie Radzie ewentualnych zmian w tym zakresie, a także przedstawianie Radzie okresowej oceny umiejętności, wiedzy i doświadczenia poszczególnych Członków Zarządu.

W okresie do 27 marca 2013 roku Komitet Wynagrodzeń i Nominacji funkcjonował w składzie powołanym w dniu 25 lipca 2012 roku, tj.:

- Dariusz Prończuk – Przewodniczący Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji;
- Krzysztof Kawalec – Członek Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji;
- Józef Wancer – Członek Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji.

Na posiedzeniu w dniu 9 maja 2013 roku, Rada Nadzorcza powołała Komitet Wynagrodzeń i Nominacji w następującym składzie:

- Dariusz Prończuk – Przewodniczący;
- Robert Koński – Członek Komitetu;
- Piotr Stępniać – Członek Komitetu;
- Józef Wancer – Członek Komitetu.

W związku z rezygnacją z dniem 31 lipca 2013 roku Pana Dariusza Prończuka z członkostwa w Radzie Nadzorczej na posiedzeniu w dniu 28 października 2013 roku Rada Nadzorcza powołała do pełnienia

funkcji Przewodniczącego Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji Pana Roberta Końskiego.

Z uwzględnieniem powyższej zmiany, w okresie od 28 października 2013 roku do końca 2013 roku, Komitet Wynagrodzeń i Nominacji funkcjonował i nadal funkcjonuje w następującym składzie:

- Robert Koński – Przewodniczący Komitetu;
- Piotr Stępiak – Członek Komitetu;
- Józef Wancer – Członek Komitetu.

W roku 2013 Członkowie Komitetu obradowali w ramach posiedzeń Rady Nadzorczej.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Rady Nadzorczej, w skład Komitetu Finansów i Budżetu wchodzi od dwóch do czterech Członków Rady.

Do 27 marca 2013 roku Komitet Finansów i Budżetu działał w następującym składzie:

- Dariusz Prończuk – Przewodniczący Komitetu Finansów i Budżetu;
- Piotr Stępiak – Członek Komitetu Finansów i Budżetu.

W dniu 9 maja 2013 roku, na pierwszym posiedzeniu po powołaniu przez Walne Zgromadzenie Rady Nadzorczej nowej kadencji, Rada podjęła uchwałę o powołaniu Komitetu Finansów i Budżetu w następującym składzie:

- Dariusz Prończuk – Przewodniczący Komitetu;
- Krzysztof Kawalec – Członek Komitetu;
- Piotr Stępiak – Członek Komitetu.

W związku z rezygnacją z dnia 31 lipca 2013 roku Pana Dariusza Prończuka z członkostwa w Radzie Nadzorczej, na posiedzeniu w dniu 28 października 2013 roku Rada Nadzorcza powołała do pełnienia funkcji Przewodniczącego Komitetu Finansów i Budżetu Pana Tomasza Bieske.

Od tego też dnia Komitet Finansów i Budżetu funkcjonuje w następującym składzie:

- Tomasz Bieske – Przewodniczący Komitetu;
- Krzysztof Kawalec – Członek Komitetu;
- Piotr Stępiak – Członek Komitetu.

Do zadań Komitetu Finansów i Budżetu należy w szczególności:

- przygotowywanie projektu uchwały budżetowej, opiniowanie i ocena projektów uchwał Rady Nadzorczej podejmowanych w sprawach związanych z finansami Spółki;
- prace związane ze wspieraniem nadzoru nad realizacją budżetu przyjętego w Spółce;
- bieżąca analiza wyników finansowych oraz sytuacji finansowej Spółki;

- sprawy związane z funkcjonowaniem przyjętego w Spółce systemu pieniężnego, kredytowego, podatkowego, planów finansowych, budżetu, ubezpieczeń majątkowych.

W roku 2013 Komitet Finansów i Budżetu zajmował się głównie kwestiami budżetu Spółki i Grupy. W tym celu Komitet obradował w styczniu 2013 roku w toku prac nad uchwaleniem budżetu na rok 2013 oraz w grudniu 2013 roku, w toku prac nad uchwaleniem budżetu na rok 2014. W pozostałym zakresie swoich kompetencji Członkowie Komitetu Finansów i Budżetu obradowali w ramach posiedzeń Rady Nadzorczej.

### 5.3.3 Walne Zgromadzenie

Zasady zwoływania, działania i uprawnienia Walnych Zgromadzeń reguluje Kodeks spółek handlowych oraz Statut Spółki.

Walne Zgromadzenie może być Zwyczajne lub Nadzwyczajne. Zgromadzenie Zwyczajne zwołuje każdorazowo Zarząd Spółki w terminie 6 miesięcy po upływie każdego roku obrotowego, a przedmiotem jego obrad są w szczególności:

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy;
- powzięcie uchwały o podziale zysku lub pokryciu straty;
- udzielenie absolutorium z wykonania obowiązków Członkom organów Spółki.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie zwołuje Zarząd z inicjatywy własnej lub na wniosek Akcjonariuszy reprezentujących co najmniej połowę kapitału zakładowego lub połowę ogółu głosów w Spółce, Rada Nadzorcza, jeśli uzna to za wskazane lub Akcjonariusze upoważnieni przez sąd rejestrowy zgodnie z art. 430 § 3 KSH.

Akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać zwołań Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia i umieszczenia określonych spraw w porządku obrad tego Zgromadzenia. Żądanie zwołania Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia powinno zostać złożone Zarządowi na piśmie lub w postaci elektronicznej. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie powinno zostać zwołane w ciągu dwóch tygodni od przedstawienia Zarządowi żądania jego zwołania.

Akcjonariusz lub Akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać umieszczenia określonych spraw w porządku obrad najbliższego Walnego Zgromadzenia. Żądanie powinno zostać zgłoszone Zarządowi nie później niż na dwadzieścia jeden dni przed wyznaczonym

terminem zgromadzenia. Żądanie powinno zawierać uzasadnienie lub projekt uchwały dotyczącej proponowanego punktu porządku obrad. Zarząd jest obowiązany niezwłocznie, jednak nie później niż na osiemnaście dni przed wyznaczonym terminem Walnego Zgromadzenia, ogłosić zmiany w porządku obrad, wprowadzone na żądanie Akcjonariuszy.

Akcjonariusz lub Akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą przed terminem Walnego Zgromadzenia zgłaszać Spółce na piśmie lub przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej projekty uchwał dotyczące spraw wprowadzonych do porządku obrad Walnego Zgromadzenia lub spraw, które mają zostać wprowadzone do porządku obrad. Spółka niezwłocznie ogłasza projekty uchwał na stronie internetowej. Każdy z Akcjonariuszy może podczas Walnego Zgromadzenia zgłaszać projekty uchwał dotyczące spraw wprowadzonych do porządku obrad.

Walne Zgromadzenie zwołuje się przez zamieszczenie ogłoszenia na stronie internetowej Spółki oraz w sposób określony dla przekazywania informacji bieżących zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Ogłoszenie powinno być dokonane co najmniej na 26 dni przed terminem Walnego Zgromadzenia.

Każda akcja daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu. Walne Zgromadzenie jest ważne bez względu na liczbę reprezentowanych na nim akcji, o ile przepisy Kodeksu spółek handlowych nie stanowią inaczej.

Uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów, o ile przepisy ustawy lub Statut nie stanowią inaczej.

Do kompetencji Walnego Zgromadzenia należy w szczególności:

- rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy;
- podział zysków lub pokrycie straty;
- udzielenie Członkom Zarządu oraz Członkom Rady Nadzorczej absolutorium z wykonania przez nich obowiązków;
- postanowienia dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązywaniu Spółki, sprawowaniu zarządu lub nadzoru;
- zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa Spółki lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego;
- zmiana Statutu Spółki;
- podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego;
- połączenie, przekształcenie oraz podział Spółki;
- rozwiązanie Spółki i otwarcie jej likwidacji;

- uchwalanie regulaminu Walnego Zgromadzenia oraz regulaminu Rady Nadzorczej;
- rozpatrywanie i rozstrzyganie wniosków przedstawionych przez Radę Nadzorczą;
- inne sprawy zastrzeżone do kompetencji Walnego Zgromadzenia przepisami prawa lub postanowieniami Statutu.

Uchwały Walnego Zgromadzenia dotyczące istotnej zmiany przedmiotu działalności Spółki nie wymagają dla swej ważności wykupu akcji Akcjonariuszy niezgadzających się na taką zmianę, o ile zostaną podjęte większością dwóch trzecich głosów w obecności osób reprezentujących min. połowę kapitału zakładowego.

## 5.4 Zasady zmiany Statutu Spółki

Zasady zmiany Statutu Spółki reguluje Kodeks spółek handlowych. Zgodnie z art. 430 zmiana Statutu Spółki wymaga stosownej uchwały Walnego Zgromadzenia oraz wpisu do rejestru sądowego. W myśl art. 415 KSH, uchwała Walnego Zgromadzenia dotycząca zmiany Statutu Spółki wymaga większości trzech czwartych głosów.

Statut Spółki nie przewiduje żadnych odmiennych postanowień dotyczących zmian Statutu.

## 5.5 Główne cechy systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych

W Grupie funkcjonuje adekwatny i skuteczny system kontroli wewnętrznej w postaci wewnętrznej komórki organizacyjnej, który zapewnia bezpieczne funkcjonowanie, zgodne z obowiązującym prawem, przyjętą strategią oraz wewnętrznymi procedurami. System audytu i bezpieczeństwa skupia swoje działania na okresowych kontrolach funkcjonujących mechanizmów w celu wykrycia ryzyk i nieprawidłowości. Raporty z kontroli przedstawiane są Zarządowi Spółki.

W celu wyeliminowania ryzyk związanych ze sporządzaniem sprawozdań finansowych Grupa corocznie poddaje sprawozdania finansowe, również spółek zależnych, badaniu przez biegłego rewidenta, przeprowadza inwentaryzacje aktywów oraz na bieżąco monitoruje wyniki poszczególnych obszarów porównując do planów i celów założonych w planach finansowych.

## 6. POZOSTAŁE INFORMACJE

### 6.1 Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie

Notowania akcji Spółki Kruk na GPW w Warszawie w 2013 roku.

W 2013 roku stopa zwrotu na akcjach Spółki Kruk wyniosła 84%. Indeks szerokiego rynku WIG wzrósł w tym okresie o 7%, a indeks średnich spółek mWIG40, w którego skład wchodziły akcje Kruka, wzrósł o 29%. Od początku 2013 roku kurs akcji Spółki poruszał się w trendzie wzrostowym. Umacnianie kursu było wspierane przez pozytywne perspektywy dla branży windykacyjnej i prognozy analityków biur maklerskich, które wskazywały na wzrost wyników finansowych Spółki Kruk w 2013 roku. Pozytywny wpływ na kurs miało także zachowanie całej polskiej giełdy, której wzrost był wspierany środowiskiem niskich stóp procentowych w Polsce i na świecie.

Najbardziej dynamicznie kurs akcji Spółki росł w drugiej połowie roku. W październiku kurs przełamał roczne maksimum na poziomie 73,5 PLN, ustanowione we wrześniu i po ponad 20% wzroście zatrzymał się w końcu października na poziomie 88,5 PLN. Po małej korekcie na początku listopada, kurs zaczął dynamicznie rosnąć, a po publikacji wyników Spółki za trzeci kwartał, które okazały się lepsze od prognoz analityków, ustanowił historyczne maksimum na poziomie 91,6 PLN. Grudzień na warszawskiej giełdzie charakteryzował się znacznymi spadkami, spowodowanymi głównie efektem wyprzedaży płynnych aktywów przez fundusze OFE przed zaplanowanym na koniec stycznia przekazaniem części portfela

inwestycyjnego do ZUS. Korekta na całej giełdzie miała również wpływ na kurs akcji Spółki Kruk, który spadł do poziomu poniżej 80 PLN. Do końca roku kurs konsolidował się i na zakończenie ostatniej sesji w 2013 roku zanotował wartość 82,76 PLN, według cen na zamknięcie sesji.

Od debiutu akcji Spółki Kruk na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w maju 2011 roku do końca 2013 roku, stopa zwrotu na akcjach Spółki wynosi 98%. W tym samym okresie indeks WIG, prezentujący zachowanie całego rynku giełdowego, wzrósł o 4%. Natomiast indeks mWIG40, prezentujący zachowanie kursów akcji średnich spółek, zanotował 14% stopę zwrotu.

W 2013 roku łączny obrót akcjami Spółki Kruk wyniósł 3,7 mln sztuk, co stanowi 22,1% kapitału zakładowego. Średnioseryjny obrót akcjami wyniósł 15 024 sztuk akcji. Największe obroty na akcjach Spółki przypadły na miesiące kwiecień i maj. Wzrost wolumenu obrotów na akcjach Spółki zanotowany został także w grudniu. W kwietniu bezpośrednio wzrost obrotów związany był z transakcjami sprzedaży przez fundusz Enterprise Investors całego posiadanego pakietu 4 196 550 sztuk akcji Spółki Kruk. Nabywcami akcji od Enterprise Investors były m.in. fundusze emerytalne. W maju wzrost obrotów był między innymi spowodowany transakcją sprzedaży przez Prezesa Zarządu Spółki 400 tys. sztuk akcji Kruka. Transakcja Prezesa Zarządu była związana z jego inwestycją kapitałową w akcje innej spółki z branży finansowej notowanej na GPW w Warszawie.

| DATA         | KRUK  | WIG      | MWIG40  |
|--------------|-------|----------|---------|
| 2013-01-02   | 45,00 | 48107,89 | 2588,67 |
| 2013-12-30   | 82,76 | 51284,25 | 3345,28 |
| stopa zwrotu | 83,9% | 6,6%     | 29,2%   |

Tabela 29. Stopy zwrotu na akcjach Kruk oraz indeksach WIG i mWIG40 w 2013 roku (kursy zamknięcia)

Źródło: Opracowanie własne



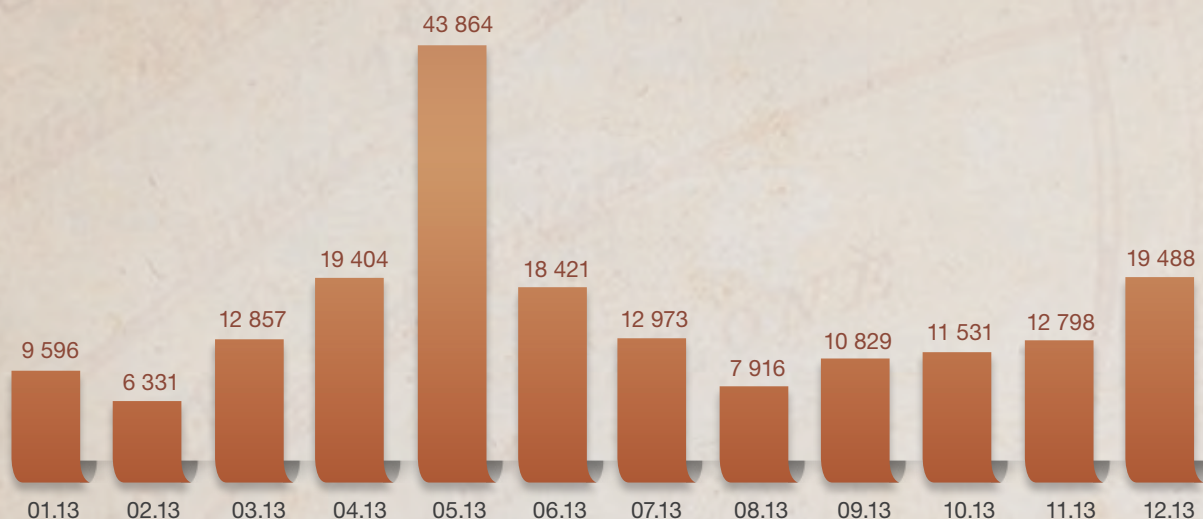
**Wykres 6.** Zachowanie kursu akcji Kruk w porównaniu do indeksu WIG i mWIG40 w 2013 roku

Źródło: Opracowanie własne



**Wykres 7.** Zachowanie kursu akcji Kruk w porównaniu do indeksu WIG i mWIG40 od debiutu na GPW w maju 2011 roku do końca 2013 roku

Źródło: Opracowanie własne



Wykres 8. Średni dzienny wolumen obrotu akcjami KRUK w okresie od stycznia do grudnia 2013 roku

Źródło: Opracowanie własne

## 6.2 Polityka w zakresie CSR

KRUK nie jest Spółką produkcyjną, dlatego w poniższym zestawieniu nie są brane pod uwagę kwestie tradycyjnie kojarzące się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu takie jak np. ekologia. Spółka może się jednak pochwalić działaniami o donośnym znaczeniu społecznym zarówno w mikroskali (pracownicy firmy) jak i w szerszym ujęciu (region lub – jak w przypadku działań wspierających edukację finansową – cały kraj).

### 6.2.1 Działania edukacyjne

Najważniejszym przesłaniem projektów edukacyjnych Grupy KRUK jest chęć uświadomienia odbiorcom, że sytuacja zadłużenia może spotkać każdego. Często zdarza się to niespodziewanie i ważne jest, aby każdy potrafił sobie w takiej sytuacji poradzić. Celem projektu edukacji Polaków, Rumunów, Czechów czy Słowaków jest także nieprzerwane podnoszenie poziomu ich wiedzy na temat zarządzania domowym budżetem, radzenia sobie z problemami finansowymi oraz ogólnej orientacji na temat rynku finansowego. Działania edukacyjne realizowane są z inicjatywy Grupy KRUK oraz wspólnie z partnerami (stowarzyszeniami i organizacjami działającymi na rzecz edukacji konsumentów) we wszystkich krajach, w których działa Grupa.

### 6.2.2 Artykuły i poradniki

Grupa KRUK nieprzerwanie przygotowuje i dystrybuje do mediów ogólnopolskich, lokalnych i tematycznych artykuły poradnikowe poruszające temat

zadłużenia, opisujące ewentualne konsekwencje braku spłaty oraz możliwe sposoby radzenia sobie z długiem.

Jednym z elementów kampanii informacyjnej są przewodniki dla osób zadłużonych. Były one publikowane m.in. w dziennikach „Fakt” i „Super Expres”, gazetach regionalnych oraz wielu innych pismach poradnikowych. Przewodniki poświęcone były: sposobom radzenia sobie z problemem zadłużenia, działaniom po otrzymaniu pisma od firmy obsługującej zadłużenie, najlepszej drodze do porozumienia z wierzycielem oraz konsekwencjom braku spłaty zadłużenia. Tematyka odpowiedzialnego zadłużania i radzenia sobie w sytuacji zadłużenia była poruszana również w telewizji oraz radiu. KRUK jest również autorem akcji „Dobry Plan”, w której osoby zadłużone mogły podzielić się ich doświadczeniami i sposobami na wyjście z długów.

### 6.2.3 „Dzień bez Długów” oraz „Nasze Długi”

Inicjatywa ma na celu przypomnienie mieszkańcom krajów, w których działa Grupa, że problemu spłaty zadłużenia nie można odkładać na później. „Dzień bez Długów” jest obchodzony corocznie 17 listopada w Polsce i Rumunii oraz 15 listopada w Czechach i na Słowacji. W ramach kampanii „Nasze Długi” pod adresem [www.naszedlugi.pl](http://www.naszedlugi.pl) został uruchomiony specjalny internetowy serwis poradnikowy adresowany do osób borykających się z problemem zadłużenia. Serwis zawiera poradnik osoby zadłużonej, radzi, jak odpowiedzialnie pożyczać pieniądze, pokazuje wyniki badań poświęconych problemowi zadłużenia. Użytkownicy mogą też skorzystać z kalkulatora domowego budżetu. Pozwala on obliczyć miesięczne wydatki i oszacować, czy stać ich na zaciąganie

kolejnych zobowiązań lub gdzie wygospodarować kwoty na spłatę zaległości.

#### 6.2.4 Aktywne wspieranie akcji honorowego krwiodawstwa

Grupa od kilku lat regularnie współpracuje z Regionalnym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa (RCKiK) we Wrocławiu i Wałbrzychu. Wspólnie z tymi instytucjami KRUK organizuje wśród pracowników cykliczne akcje krwiodawstwa. KRUK wspiera także koordynowane przez Centrum publiczne donacje krwi, np. „Wrocławską akcję KREW”. Spółka od dwóch lat wspiera również Studenckie Stowarzyszenie „Wampiriada”.

#### 6.2.5 Organizowanie dla pracowników bezpłatnych kursów udzielania pierwszej pomocy

KRUK systematycznie organizuje również dla pracowników szkolenia z udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej. Przeprowadzane są cyklicznie praktyczne szkolenia i pokazy ratownictwa medycznego z użyciem nowoczesnego sprzętu ratunkowego. Dzięki temu pracownicy Grupy KRUK mogą zapoznać się ze sposobami udzielania pierwszej pomocy zgodnie z najnowszymi wytycznymi Europejskiej Rady Resuscytacji. W kilku edycjach profesjonalnych szkoleń kilkadziesiąt osób przeszło dwudniowe szkolenia zakończone egzaminem i otrzymaniem certyfikatu ukończenia kursu.

#### 6.2.6 Zakup i montaż w siedzibach firmy defibrylatorów ratujących życie

KRUK posiada w swoich siedzibach we Wrocławiu i w Szczawnie-Zdroju trzy defibrylatory, które mogą uratować życie przed przyjazdem karetki. Pracownicy zostali także przeszkoleni z obsługi tych urządzeń. Tym samym KRUK jako jedna z pierwszych firm w Polsce włączył się do akcji umieszczania tych urządzeń w miejscach, gdzie przebywa duża liczba osób, np. w biurach czy centrach handlowych.

#### 6.2.7 Zachęcanie i wspieranie pracowników do angażowania się w akcje charytatywne

Pracownicy Grupy KRUK, w tym Spółki, podejmują również samodzielne inicjatywy i działania charytatywne. Od firmy otrzymują oni wsparcie w organizacji i technicznej realizacji podjętego przedsięwzięcia.

W pierwszej połowie 2013 roku Grupa postawiła również na mocniejsze działania w obszarze CSR. Grupa została głównym sponsorem Biegu Firmowego,

którego celem było pokonanie biegu w sztafecie 4 x 4 km. Dochód z imprezy przeznaczony został na operację małej Alicji.

#### 6.2.8 Karta Różnorodności

W 2013 roku KRUK dołączył do firm, które podpisały Kartę Różnorodności. Karta Różnorodności to międzynarodowa inicjatywa, realizowana w takich krajach Unii Europejskiej jak: Polska, Francja, Hiszpania, Włochy, Austria, Niemcy, Szwecja, Belgia, Irlandia, Finlandia, Estonia oraz Luksemburg, promowana przez Komisję Europejską. Karta jest pisemnym zobowiązaniem, które obowiązuje organizację do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i decyduje się działać na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyraża gotowość firmy do zaangażowania wszystkich osób zatrudnionych oraz partnerów biznesowych i społecznych w te działania. Organizacje decydujące się na implementację tego narzędzia działają na rzecz spójności i równości społecznej.

### 6.3 Nagrody i wyróżnienia

Pozycja Grupy KRUK jako niekwestionowanego lidera rynku zarządzania wierzycelnościami, zobowiązuje do ciągłego doskonalenia jakości procesów oraz obsługi klientów, ze szczególnym uwzględnieniem osób zadłużonych. Efekty tych starań są dostrzegane przez niezależne kapituły konkursowe, czego wyrazem są liczne nagrody i wyróżnienia otrzymywane przez Spółkę. W 2013 roku KRUK zdobył następujące wyróżnienia:

- Drugie miejsce w konkursie European Small and Mid-Cap Awards 2013 w kategorii Most Internationally Minded Newcomer. Konkurs z inicjatywy Komisji Europejskiej, wiodących europejskich giełd papierów wartościowych oraz European Issuers mający na celu zachęcenie małych i średnich przedsiębiorstw do wejścia na rynki kapitałowe poprzez publiczne emisje akcji (IPO);
- Biała Lista – Złoty Certyfikat. Certyfikat przyznawany za obecność na Białej Liście Wrocławskiej Izby Gospodarczej od 8 lat;
- Dynamiczna Firma 2013. Wyróżnienie przyznawane przez Bisnode Polska dla najlepiej rozwijających się przedsiębiorstw na polskim rynku;
- Rekiny Biznesu 2013. Wyróżnienie w rankingu magazynu ekonomicznego Rynek Kapitałowy za godną lidera dominację na rynku i wyznaczenie kierunków w morzu biznesu;
- Prezes KRUK S.A., Piotr Krupa, znalazł się wśród 25 najlepszych menedżerów w finansach. Wyróżnienie w rankingu magazynu ekonomicznego „Home & Market” zostało przyznane za ciągłą dbałość o przestrzeganie zasad etycznych, wartości i norm związanych z działalnością w branży zarządzania wierzycelnościami.

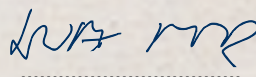
## 6.4 Słownik pojęć

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B2B</b>                                                               | Ogólna nazwa relacji występujących między firmami (ang. Business-to-Business)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>B2C</b>                                                               | Ogólna nazwa relacji występujących między firmą a klientem końcowym (ang. Business-to-Consumer)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Biegły Rewident</b>                                                   | KPMG Audyt Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp. k., ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa – biegły rewident Spółki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>CAGR</b>                                                              | Średnioroczny wzrost (ang. Cumulative Average Growth Rate)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>EURO, EUR</b>                                                         | Jednostka walutowa obowiązująca w krajach Strefy Euro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>FMCG</b>                                                              | Produkty szybko rotujące, dobra szybko zbywalne (ang. Fast Moving Consumer Goods)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>GPW</b>                                                               | Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Grupa, Grupa KRUK</b>                                                 | Spółka jako jednostka dominująca wraz ze spółkami zależnymi oraz Niestandaryzowanymi Sekurytyzacyjnymi Funduszami Inwestycyjnymi Zamkniętymi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>GUS</b>                                                               | Główny Urząd Statystyczny                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>IBnGR</b>                                                             | Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kancelaria Prawna RAVEN</b>                                           | Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko sp. k. z siedzibą we Wrocławiu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>KDPW</b>                                                              | Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A. z siedzibą w Warszawie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>KNF</b>                                                               | Komisja Nadzoru Finansowego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>KRS</b>                                                               | Krajowy Rejestr Sądowy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>KRUK Česká a Slovenská republika</b>                                  | KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Pradze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>KRUK România</b>                                                      | KRUK România s.r.l. z siedzibą w Bukareszcie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>KRUK TFI S.A.</b>                                                     | KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. z siedzibą we Wrocławiu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ERIF Business Solutions</b>                                           | ERIF Business Solutions Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>MSR</b>                                                               | Międzynarodowe Standardy Rachunkowości zatwierdzone przez Unię Europejską                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>MSSF</b>                                                              | Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej zatwierdzone przez Unię Europejską                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>NBP</b>                                                               | Narodowy Bank Polski                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Niestandaryzowane Sekurytyzacyjne Fundusze Inwestycyjne Zamknięte</b> | Prokura NS FIZ, Prokulus NS FIZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>PKB</b>                                                               | Produkt krajowy brutto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>PLN</b>                                                               | Złoty polski, waluta obowiązująca w Polsce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Polski Rynek Długów; PRD Sp. z o.o.</b>                               | Polski Rynek Długów sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Prezes UOKiK</b>                                                      | Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Program Motywacyjny</b>                                               | Program Motywacyjny na lata 2011–2014 wprowadzony w Spółce i skierowany do Członków Zarządu, z wyjątkiem Prezesa Zarządu, wybranych pracowników Spółki oraz wybranych członków zarządu spółek zależnych i pracowników spółek zależnych, obejmujący emisję nie więcej niż 845 016 imiennych warrantów subskrypcyjnych uprawniających łącznie do objęcia 845 016 akcji zwykłych na okaziciela Spółki emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego |
| <b>Prokura NS FIZ</b>                                                    | Prokura Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Prokulus NS FIZ</b>                                                   | Prokulus Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Rada Nadzorcza</b>                                                    | Rada Nadzorcza Spółki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Rada Polityki Pieniężnej, RPP</b>                                     | Rada Polityki Pieniężnej, organ Narodowego Banku Polskiego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Rejestr Dłużników ERIF</b>                                            | Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. z siedzibą w Warszawie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ROE</b>                                                               | Zwrot z kapitału własnego (ang. Return on Equity) liczony jako skonsolidowany zysk netto przez wartość kapitałów własnych na koniec okresu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>RON</b>                                                               | Lej rumuński; waluta obowiązująca w Rumunii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych</b>        | Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz. U. z 2009 r. Nr 209, poz. 1744, ze zm.)                                                                                                                                           |
| <b>Rozporządzenie o rynku i emitentach</b>                               | Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 14 października 2005 roku w sprawie szczegółowych warunków, jakie musi spełniać rynek oficjalnych notowań giełdowych oraz emitenci papierów wartościowych dopuszczonych do obrotu na tym rynku (Dz. U. z 2005 r. Nr 206, poz. 1712)                                                                                                                                                                                           |
| <b>SeCapital S.à.r.l. Luksemburg</b>                                     | SECAPITAL S. à r. l. (Luksemburg)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Secapital Polska</b>                                                  | Secapital Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Skonsolidowane sprawozdanie finansowe</b>                             | Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2013 roku sporządzone według MSSF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Spółka; KRUK; Emitent</b>                                             | KRUK S.A. z siedzibą we Wrocławiu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Spółki zależne</b>                                                    | Jednostki zależne Spółki w rozumieniu Ustawy o Rachunkowości oraz Kancelaria Prawna RAVEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Statut</b>                                                            | Statut Spółki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Strefa Euro</b>                                                       | Grupa państw, których walutą jest euro, obejmująca następujące kraje: Austria, Belgia, Cypr, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Malta, Niemcy, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Włochy, Estonia                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>UOKiK</b>                                                             | Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Walne Zgromadzenie</b>                                                | Walne Zgromadzenie Spółki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Zarząd</b>                                                            | Zarząd Spółki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## PODPISY CZŁONKÓW ZARZĄDU

Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej KRUK w 2013 roku przedstawia Zarząd Spółki w składzie:

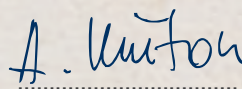
**Piotr Krupa**  
Prezes Zarządu

  
.....

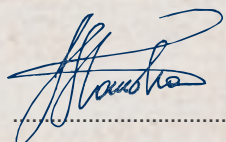
**Urszula Okarma**  
Członek Zarządu

  
.....

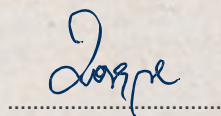
**Agnieszka Kułton**  
Członek Zarządu

  
.....

**Iwona Słomska**  
Członek Zarządu

  
.....

**Michał Zasępa**  
Członek Zarządu

  
.....

Wrocław, dnia 03.03.2014



*Twoje finanse  
w dobrej kondycji*

*Grupa Kapitałowa Kruk*

*www.kruk.eu • ir@kruksa.pl*