



*Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A.  
z działalności Grupy Kapitałowej za 2016 rok*





# Spis treści

<b>List Prezesa</b>	<b>4</b>
Podsumowanie wyników 2016 roku	7
W kuku pomagamy spłacać długi	8
Co nas wyróżnia?	8
Klienci o KRUKU	8
Zajmujemy się obsługą zadłużenia	9
Lider na atrakcyjnym rynku zarządzania wierzytelnościami	9
Największe doświadczenie w zakupach portfeli na rynku	10
Proces zakupu i obsługi portfela wierzytelności	10
Zaufany partner w biznesie	11
W czym jeszcze możemy Ci pomóc?	11
Rynki geograficzne KRUKa	13
<b>1. Wprowadzenie</b>	<b>14</b>
1.1 Podstawowe informacje o jednostce dominującej w Grupie KRUK	14
1.2 Wybrane skonsolidowane dane finansowe i operacyjne	15
1.2.1 Wybrane skonsolidowane dane finansowe	15
1.3 Podsumowanie działalności Grupy w 2016 roku	16
1.3.1 Wyniki finansowe	16
1.3.2 Kluczowe wskaźniki finansowe	17
1.3.3 Działalność operacyjna	17
1.3.4 Inwestycje w portfele wierzytelności	17
1.3.5 Zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie (inkaso)	18
1.3.6 Pozostałe produkty i usługi	18
<b>2. Podstawowe informacje o Grupie</b>	<b>22</b>
2.1 Model biznesowy Grupy	22
2.2 Struktura Grupy	24
2.2.1 Opis struktury Grupy	24
2.2.2 Zmiany w strukturze Grupy w 2016 roku	26
2.2.3 Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Grupą	27
2.2.4 Jednostki podlegające konsolidacji	27
2.2.5 Oddziały Spółki	27
2.3 Kapitał zakładowy Spółki	27
2.3.1 Struktura kapitału zakładowego	27
2.3.2 Zmiany kapitału zakładowego i warunkowego	28
2.4 Kapitał ludzki	28
2.4.1 Wykwalifikowana kadra	28
2.4.2 Program Motywacyjny	30
<b>3. Analiza sytuacji operacyjnej i finansowej</b>	<b>34</b>
3.1 Zasady sporządzania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego	34
3.2 Analiza skonsolidowanych danych finansowych	34
3.2.1 Struktura produktowa przychodów	34
3.2.2 Struktura geograficzna sprzedaży	38
3.2.3 Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu	38
3.2.4 Wyniki finansowe	38
3.2.5 Przepływy środków pieniężnych	38
3.2.6 Istotne pozycje pozabilansowe w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym	38
3.2.7 Analiza wskaźnikowa	41
3.2.7.1 Wskaźniki rentowności	41
3.2.7.2 Wskaźniki zadłużenia	41
3.3 Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych	43
3.3.1 Informacje dotyczące akcji Spółki	43
3.3.2 Informacje dotyczące obligacji Spółki	43
3.4 Instrumenty finansowe	43
3.4.1 Wykorzystywanie instrumentów finansowych	43
3.4.2 Ryzyka związane z wykorzystywaniem instrumentów finansowych	44

3.4.2.1 Ryzyko kredytowe	44
3.4.2.2 Ryzyko płynności	44
3.4.2.3 Ryzyko rynkowe	44
3.4.3 Cele i metody zarządzania ryzykiem finansowym	44
3.4.3.1 Ryzyko kredytowe	44
3.4.3.2 Ryzyko płynności	45
3.4.3.3 Ryzyko rynkowe	45
3.5 Zdarzenia mające znaczący wpływ na wyniki operacyjne i finansowe Grupy	45
3.5.1 Znaczące zdarzenia w roku obrotowym	45
3.5.2 Czynniki i zdarzenia o nietypowym charakterze	45
3.6 Ocena zarządzania zasobami finansowymi	46
3.6.1 Prognozy wyników finansowych	46
3.6.2 Ocena przyszłej sytuacji finansowej	46
3.7 Polityka dywidendowa	46
3.7.1 Dane historyczne na temat dywidendy	46
3.7.2 Polityka w zakresie wypłaty dywidendy	47
3.8 Biegli rewidenci	47
4.1 Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami	50
<b>4. Działalność i kierunki rozwoju grupy</b>	<b>50</b>
4.1.1 Polska	51
4.1.2 Rynki zagraniczne	54
4.1.2.1 Rumunia	54
4.1.2.2 Czechy i Słowacja	55
4.1.2.3 Niemcy	55
4.1.2.4 Włochy	55
4.1.2.5 Hiszpania	55
4.2 Otoczenie prawne i regulacyjne	56
4.2.1 Działalność funduszy sekurytyzacyjnych	57
4.2.2 Outsourcing bankowy	58
4.2.3 Wymiana informacji gospodarczych	58
4.2.4 Inne organy sprawujące istotny nadzór nad działalnością spółek z Grupy	58
4.2.5 Ochrona danych osobowych	59
4.2.6 Zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności Grupy	59
4.3 Rynki geograficzne, na których Grupa prowadzi działalność	61
4.4 Główne czynniki charakteryzujące podstawowe obszary działalności oraz źródła przychodów	61
4.5 Zarys strategii oraz perspektywy działalności	61
4.5.1 Strategia oparta na ugodach z osobami zadłużonymi	61
4.5.2 Kompleksowa i innowacyjna oferta produktów i świadczonych usług	62
4.5.3 Działalność marketingowa i PR-owa Grupy	62
4.6 Kierunki i perspektywy rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK	66
4.6.1 Strategia na okres 2015–2019	66
4.6.2 Stopień realizacji strategii	68
4.7 Program inwestycyjny Grupy	68
4.7.1 Nakłady inwestycyjne	68
4.7.2 Inwestycje w obrębie Grupy	69
4.7.3 Źródła finansowania programu inwestycyjnego	69
4.7.4 Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych	69
4.8 Czynniki ryzyka – wewnętrzne uwarunkowania działalności	70
4.8.1 Istotne czynniki ryzyka	70
4.8.1.1 Ryzyko niezrealizowania celów strategicznych założonych przez Grupę	70
4.8.1.2 Ryzyko błędnego oszacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności	70
4.8.1.3 Ryzyko operacyjne związane z działalnością Grupy	70
4.8.1.4 Ryzyko wzrostu kosztów działalności Grupy	70
4.8.1.5 Ryzyko istotnego spadku poziomu spłat z portfeli nabytych	71
4.8.1.6 Ryzyko kredytowe	71
4.8.1.7 Ryzyko zadłużenia	71
4.8.1.8 Ryzyko utraty doświadczonej kadry menedżerskiej	71
4.8.1.9 Ryzyko awarii systemów informatycznych	71
4.8.1.10 Ryzyko związane z transakcjami z podmiotami powiązanymi	71
4.8.1.11 Ryzyko związane z negatywnym PR wobec Grupy	72
4.8.2 System zarządzania ryzykiem	72
4.8.2.1 Zarządzanie ryzykiem błędnego oszacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności	72
4.8.2.2 Zarządzanie ryzykiem operacyjnym związanym z działalnością Grupy	72
4.8.2.3 Zarządzanie ryzykiem kredytowym	72
4.8.2.4 Zarządzanie ryzykiem wzrostu kosztów działalności Grupy	73

4.8.2.5 Zarządzanie ryzykiem istotnego spadku spłat z portfeli nabytych	73
4.8.2.6 Zarządzanie ryzykiem płynności	73
4.8.2.7 Zarządzanie ryzykiem utraty doświadczonej kadry menedżerskiej	73
4.8.2.8 Zarządzanie ryzykiem awarii systemów informatycznych	73
4.8.2.9 Zarządzanie ryzykiem związanym z transakcjami z podmiotami powiązanymi	73
4.8.2.10 Zarządzanie ryzykiem negatywnego PR wobec Grupy	73
<b>4.9 Umowy zawarte przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK</b>	<b>74</b>
4.9.1 Zawarte umowy znaczące	74
4.9.1.1 Umowy zawarte z podmiotami spoza Grupy	74
4.9.1.2 Umowy wewnątrz Grupy	76
4.9.2 Istotne transakcje z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe	77
4.9.3 Umowy dotyczące kredytów i pożyczek	77
4.9.4 Udzielone pożyczki, poręczenia i gwarancje oraz otrzymane pożyczki, poręczenia i gwarancje	79
4.9.4.1 Pożyczki udzielone przez KRUK podmiotom zależnym	79
4.9.4.2 Pożyczki otrzymane przez Spółkę od podmiotów zależnych	81
4.9.4.3 Pożyczki udzielane przez Grupę KRUK w ramach działalności Novum	81
4.9.4.4 Gwarancje	81
4.9.4.5 Poręczenia	82
<b>4.10 Postępowania sądowe, administracyjne i arbitrażowe</b>	<b>83</b>
4.10.1 Informacja ogólna	83
4.10.2 Postępowania o wartości przedmiotu sporu przekraczającym 10% kapitałów własnych Spółki	83
4.10.3 Postępowanie o największej wartości przedmiotu sporu, nieprzekraczających 10% kapitałów własnych Spółki dotyczącej zobowiązań Spółki i spółek zależnych	83
4.10.4 Postępowanie o największej wartości przedmiotu sporu, nieprzekraczających 10% kapitałów własnych Spółki dotyczącej wierzytelności Spółki i spółek zależnych	83
<b>4.11 Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2016 roku</b>	<b>84</b>
<b>4.12 Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju</b>	<b>84</b>
<b>4.13 Zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego</b>	<b>88</b>
5.1.1 Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego	88
5.1.2 Zasady ładu korporacyjnego, od których stosowania odstąpiono	88
<b>5. Ład korporacyjny</b>	<b>88</b>
<b>5.2 Informacje o akcjonariacie</b>	<b>89</b>
5.2.1 Akcjonariusze posiadający bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK	89
5.2.2 Zmiany w strukturze akcjonariatu w roku sprawozdawczym	90
5.2.3 Akcje własne	90
5.2.4 Posiadacze papierów wartościowych dających specjalne uprawnienia kontrolne	91
5.2.5 Ograniczenia w wykonywaniu prawa głosu	91
5.2.6 Ograniczenia w przenoszeniu prawa własności papierów wartościowych	91
5.2.7 Umowy, w wyniku których mogą nastąpić zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy	91
<b>5.3 Władze i organy Spółki</b>	<b>91</b>
5.3.1 Zarząd	91
5.3.1.1 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania Członków Zarządu	91
5.3.1.2 Uprawnienia Zarządu	92
5.3.1.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez Członków Zarządu	92
5.3.1.4 Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę Członków Zarządu	94
5.3.2 Rada Nadzorcza	96
5.3.2.1 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania Członków Rady Nadzorczej	96
5.3.2.2 Opis działania Rady Nadzorczej	97
5.3.2.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez Członków Rady Nadzorczej	98
5.3.2.4 Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę Członków Rady Nadzorczej	99
5.3.2.5 Powołane Komitety	99
5.3.3 Walne Zgromadzenie	101
<b>5.4 Zasady zmiany statutu Spółki</b>	<b>102</b>
<b>5.5 Główne cechy systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych</b>	<b>102</b>
<b>6.1 Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie</b>	<b>106</b>
6.1.1 Kurs akcji	106
6.1.2 Płynność	106
<b>6. Pozostałe informacje</b>	<b>106</b>
6.2 Działania w obszarze Relacji Inwestorskich w 2016 roku	108
6.3 Polityka w zakresie CSR	110
6.4 Słownik pojęć	112



# List Prezesa

## Szanowni Akcjonariusze!

Chciałbym rozpocząć ten list od kilku słów osobistej refleksji. Publikacja sprawozdania rocznego to jeden z niewielu momentów w roku, kiedy możemy spojrzeć wstecz i podsumować nasze osiągnięcia. Dzisiaj przepętia mnie duma. KRUK tworzy bardzo wąskie grono firm, które powstały już w czasach stabilnej gospodarki wolnorynkowej, dynamicznie urosły i do dziś znajdują się w rękach polskich właścicieli. Patrząc na te osiągnięcia głównie przez pryzmat skali. KRUK działa już w siedmiu europejskich krajach, a jego kapitalizacja przekroczyła 4 miliardy PLN.

Priorytetem pozostaje dla nas kierunek rozwoju. Ważne jest to, gdzie się w tej chwili znajdujemy, ale ważniejsze jest dokąd zmierzamy. Dwa lata temu postawiłem przed moim zespołem cel: do końca 2019 roku KRUK znajdzie się w Top3 firm zarządzania wierzytelnościami w Europie pod względem wyniku netto. Był to dla nas naturalny kierunek: skoro awansowaliśmy do europejskiej ekstraklasy firm z naszej branży, to naturalnym celem było osiągnięcie podium. Dzisiaj jesteśmy w połowie zakładanego okresu i z satysfakcją stwierdzam, że cel został zrealizowany. KRUK to w tej chwili trzecia największa firma zarządzania wierzytelnościami spośród spółek giełdowych w Europie.

Osiągnięcie jednego celu nie zwalnia nas ze stawiania sobie kolejnych, dlatego zdecydowaliśmy się zaktualizować nasz cel na najbliższe dwa lata. Wypracowaliśmy wspólnie z moim zespołem zadanie wzrostu wskaźnika zysk na akcję EPS w ciągu roku przynajmniej o 15 procent i utrzymanie zwrotu z kapitałów własnych ROE powyżej 20 procent. Uważamy, że nowy cel jest lepszy, ambitny i bardziej dokładny. W długim okresie, istotnie wykraczającym poza horyzont naszej strategii do 2019 roku, chcemy stać się największą spółką giełdową w naszej branży na świecie. Wierzę, że spotka się z aprobatą ze strony akcjonariuszy i inwestorów.

W jego osiągnięciu pomogą zarówno nowe jak i już zrealizowane inwestycje. W ostatnim roku zainwestowaliśmy łącznie 1,3 mld PLN w 99 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 16,4 mld PLN. To najwięcej w historii działalności. W ciągu minionych 12 miesięcy kupiliśmy portfele wierzytelności od największych instytucji w siedmiu krajach: w Polsce, Rumunii, Czechach, na Słowacji, w Niemczech, Hiszpanii i we Włoszech. W każdym z nich, instytucje przejawiały wysoką skłonność do sprzedaży portfeli wierzytelności. Szerokie portfolio geograficzne i produktowe KRUKa niezmiennie pozwalało nam uczestniczyć w bardzo dużej liczbie przetargów i wybierać najlepsze możliwości inwestycyjne. Dlatego z pewnością patrzę w rok 2017. Już teraz widzimy, że europejskie instytucje w nadchodzących kwartałach będą bardzo aktywne na rynku sprzedaży wierzytelności.

Rosnące inwestycje przekładają się na coraz wyższe spłaty z portfeli własnych. Klienci KRUKa niezmiennie doceniają unikatową, prougodową strategię Spółki, dzięki czemu spłaty wyniosły 992 mln PLN. To o jedną piątą więcej niż w 2015 roku oraz najwięcej w historii naszej działalności. Rok 2016 utwierdził nas w przekonaniu, że traktowanie osób zadłużonych po partnersku to najlepsze rozwiązanie dla obu stron.

Warto w tym miejscu dodać, że w minionym roku zamknęliśmy dwie kluczowe w historii KRUKa inwestycje. Sfinalizowaliśmy przejęcie portfela wierzytelności w Polsce od P.R.E.S.C.O. i tym samym otworzyliśmy na tak dużą skalę wtórny rynek obrotu wierzytelności. Z kolei w Rumunii, wspólnie z Bankiem Światowym, przejęliśmy portfel wierzytelności od Grupy Eurobank. Była to największa i najważniejsza transakcja w historii rumuńskiego rynku.

W 2016 roku poczyniliśmy kolejne kroki w kierunku ekspansji zagranicznej KRUKa. Kupiliśmy pierwsze portfele we Włoszech oraz Hiszpanii, a także kolejne na rynku niemieckim. Łączne inwestycje w trzech nowych krajach wyniosły w 2016 roku 437 milionów PLN – to niewiele mniej niż nasze inwestycje w całym 2015 roku. Jestem bardzo zadowolony z tempa, w którym debiutujemy na nowych rynkach. Aktualnie na każdym z nich nabyliśmy już portfel, a także uczestniczymy w dużej liczbie nowych przetargów, czasem



kilkukrotnie większych niż te w Polsce lub Rumunii. To duży sukces, że tak szybko udało nam się przekonać do siebie partnerów biznesowych. KRUK jest jedyną polską firmą z branży finansowej, której udaje się systematycznie wchodzić na rynki zagraniczne i stawać się ważnym graczem międzynarodowym.

W 2016 roku wsparliśmy rozwój organizacji na Zachodzie poprzez przejęcie dwóch spółek: CreditBase International we Włoszech oraz Grupo Espand w Hiszpanii. W obu przypadkach to doświadczone podmioty na lokalnych rynkach, z którymi wcześniej przez kilka miesięcy współpracowaliśmy w ramach wyceny i obsługi portfeli wierzytelności. Wierzimy, że unikatowa strategia w połączeniu z lokalną wiedzą i nowym zespołem pod naszymi skrzydłami sprawią, że KRUK stanie się wiodącym podmiotem na rynku zarządzania wierzytelnościami w Europie Zachodniej. W dalszym ciągu przyglądamy się nowym podmiotom, które mogą pomóc nam zrealizować ten cel, na przykład w Niemczech.

Wsparciem dla naszego rozwoju jest bardzo mocna baza finansowania. W 2016 roku wyemitowaliśmy 11 serii obligacji, w PLN oraz euro, o łącznej wartości około 830 milionów PLN. Wszystkie trafiły już na rynek Catalyst i są przedmiotem publicznego obrotu. W nadchodzących miesiącach z pewnością będziemy pogłębiać naszą współpracę z inwestorami. W listopadzie uruchomiliśmy IV Program Emisji Obligacji, w ramach którego możemy pozyskać jeszcze 460 milionów PLN.

Dodatkowo w grudniu pozyskaliśmy 215 milionów PLN w ramach emisji miliona nowych akcji. Była to pierwsza emisja od debiutu KRUKa na giełdzie w 2011 roku. Decyzja została w stu procentach zaakceptowana przez akcjonariuszy na Walnym Zgromadzeniu Spółki. Pozyskane środki przełożymy na dalszy wzrost biznesu i budowę wartości Grupy KRUK. Kapitał pomoże nam w realizacji strategicznych projektów dotyczących rozwoju na rynkach zagranicznych, obejmujących, między innymi, przejęcia innych podmiotów z branży zarządzania wierzytelnościami.

Dobre wyniki osiągnięte w 2016 roku budują fundamenty pod kolejne lata. W dalszym ciągu dostrzegamy ogromną wartość, jaką niesie ze sobą regularna wypłata dywidendy. W 2016 roku po raz drugi w historii podzieliliśmy się z akcjonariuszami zyskiem w postaci 2 PLN na akcję. Równocześnie podtrzymujemy zapewnienie, że priorytetem dla nas pozostaje rozwój i wzrost wartości firmy. W dalszym ciągu nie wykluczamy, że w tym i w kolejnych latach będzie możliwa wypłata dywidendy, o ile nie będzie to miało negatywnego wpływu na możliwości realizacji dalszego rozwoju.



Budowa wartości dla akcjonariuszy postępuje również za sprawą wzrostu kursu. Miniony rok przyniósł kolejne umocnienie cen. Notowania KRUKa na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2016 roku wzrosły o 38 procent i na koniec roku osiągnęły poziom 237 PLN za akcję. Kapitalizacja Spółki na koniec roku wyniosła ponad 4,2 mld PLN. Cieszy nas jednak nie tylko wzrost wartości dla akcjonariuszy, ale również rosnąca płynność akcji Spółki. Średni miesięczny obrót akcjami KRUKa w 2016 roku wyniósł ponad 150 milionów PLN i był o 127 procent wyższy niż w 2015 roku. Z naszych wyliczeń wynika, że średni dzienny obrót akcjami KRUKa wyniósł niemal 8 milionów PLN. Rosnąca płynność oraz wzrosty kursu sprawiły, że na koniec stycznia 2017 roku znaleźliśmy się na pierwszej pozycji na liście rezerwowej do indeksu WIG30 oraz na drugiej realnie do indeksu WIG20 podczas rocznej rewizji indeksów GPW w marcu 2017 roku.

Dziękuję wszystkim, którzy przyczynili się do osiągnięcia wyników 2016 roku. Dziękuję przede wszystkim mojemu zespołowi, który składa się już z ponad trzech tysięcy pracowników. To ludzie pełni pasji, zaangażowania, optymizmu i talentu, którzy każdego dnia dokładają cegiełkę siebie, żeby osiągnąć ten sukces.

Na okładce tegorocznego sprawozdania mogą Państwo zobaczyć obraz Vincenta van Gogha „Widok morza w Saintes-Maries”. Dlaczego nasz wybór padł właśnie na ten obraz? To nie przypadek! Vincent van Gogh, to oczywiście przedstawiciel impresjonizmu. Ten niezwykle kierunek w malarstwie został zapoczątkowany w XIX wieku przez grupę francuskich twórców, którzy nie naginali swoich artystycznych wizji do tradycyjnych szablonów. Impresjoniści poszukiwali innowacyjnych technik, nowatorskich form i kreatywnych rozwiązań – dokładnie tak jak Grupa KRUK. Malarze impresjonizmu korzystali wyłącznie z siedmiu kolorów tęczy, a w tej paletce barw szczególnie ukochali sobie kolory zielony i niebieski, które są również KRUKowymi barwami. W Grupie KRUK – podobnie jak impresjoniści – nie boimy się płynąć w nieznaną. Wierzimy również, że jeśli na pokład naszej łodzi wsiadają właściwi ludzie, którzy robią właściwe rzeczy, to wspólnie na pewno przeżyjemy fantastyczne chwile i dopłyniemy do wyjątkowych miejsc. Dziękuję wszystkim, którzy uczestniczą z nami w tej podróży.

Zapraszam Państwa do zapoznania się z wynikami.

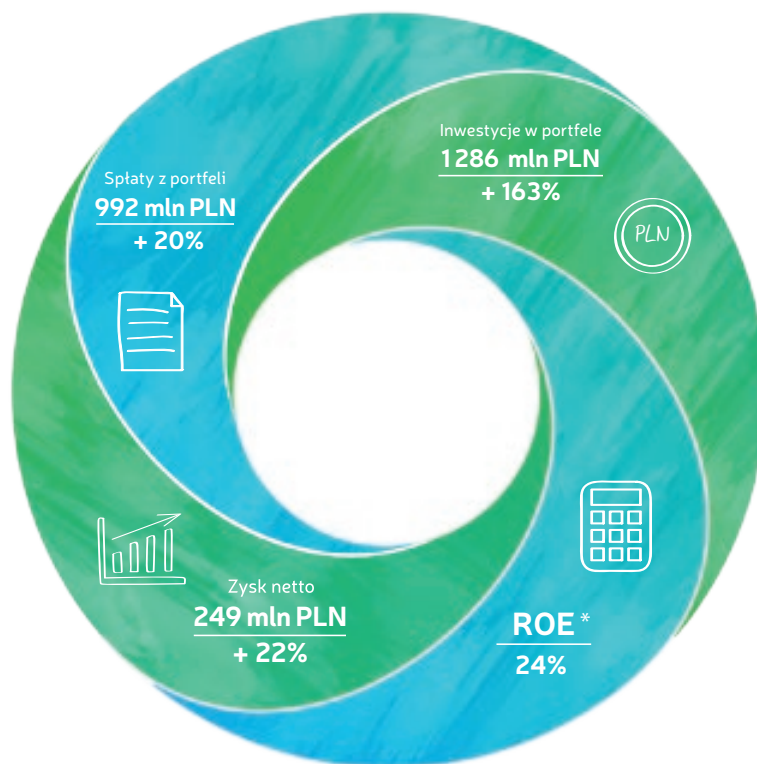
Łączę wyrazy szacunku,

**Piotr Krupa**



Prezes Zarządu KRUK S.A.

## Podsumowanie wyników 2016 roku



mln PLN	2016	2015	zmiana %
Nakłady na portfele	1286	489	163
Spłaty brutto z portfeli	992	826	20
Wartość bilansowa nabytych portfeli	2 641	1 598	65
Spodziewane przyszłe przepływy brutto (120 mies.)	5 037	2 835	78
Przychody ogółem	783	611	28
Przychody z portfeli nabytych	725	564	29
EBIT	349	251	39
EBITDA**	363	262	38
EBITDA gotówkowa***	630	524	20
Zysk netto	249	204	22
EPS podstawowy (w PLN)	14,08	11,84	19
EPS rozwodniony (w PLN)	13,55	11,48	18
ROE*	24%	26%	-
Wskaźnik długu netto do kapitałów własnych	1,1	1,0	-

\* ROE = (zysk netto)/(wartość kapitału własnego na koniec okresu), wynik nie uwzględnia podniesienia kapitału w grudniu

\*\* EBITDA = EBIT + amortyzacja

\*\*\* EBITDA gotówkowa = EBITDA – przychody z portfeli nabytych + spłaty z portfeli nabytych

Źródło: Spółka



## W KRUKu pomagamy spłacać długi

KRUK jest partnerem dla osób zadłużonych oraz wierzycieli. Każda osoba, która posiada zadłużenie wobec Grupy KRUK może zaproponować własne, najbardziej dogodne warunki spłaty. Dostosujemy się do możliwości finansowych i pomożemy wyjść z pętli zadłużenia.

### Co nas wyróżnia?

#### PROKLIENCKIE PODEJŚCIE



Nasi klienci, czyli osoby zadłużone, są dla nas najważniejsi. Traktujemy ich z szacunkiem i rozumiemy ich trudną sytuację finansową. Wierzimy, że zawsze można się porozumieć.

#### ROZŁOŻENIE NA RATY



Rozkładamy zadłużenie na dogodne raty, które są dopasowane do możliwości finansowych naszych klientów. Dzięki temu, krok po kroku, mogą oni rozwiązać swoje problemy finansowe.

#### INDYWIDUALNE PODEJŚCIE



Do każdej sprawy naszych klientów podchodzimy bardzo indywidualnie. Doradzamy, wyjaśniamy trudne kwestie, wspólnie przeprowadzamy analizę sytuacji finansowej i poszukujemy najlepszych rozwiązań.

#### DZIAŁANIA EDUKACYJNE



Tworzymy materiały i prowadzimy szereg działań edukacyjnych, by poszerzać wiedzę Polaków na temat finansów i zadłużenia. Jesteśmy m.in. inicjatorem Dnia bez Długów – obchodzonej co roku akcji edukacyjnej zachęcającej do spłaty zadłużenia.

### Klienci o KRUKu

Są przystępni dla ludzi, ale trzeba z nimi rozmawiać. Oni wychodzą z ofertą dla ludzi. Nie zmuszają nikogo, tylko dostosowują raty do możliwości.

Pracują tam normalni ludzie, którzy chcą pomóc.

Wątpiłem w tego KRUKa, ale super sprawa. Bałem się, że duże raty. Ale potem jak mi przystali, to do tej pory wszyscy zadowoleni jesteśmy.

Ta firma jest otwarta, zachęcająca, pójdzie ciętowi na rękę.

Komornik weźmie pół pensji. On może wszystko, ciężko się z nim dogadać. Z KRUKiem można się w jakiś sposób porozumieć.



## Zajmujemy się obsługą zadłużenia

KRUK istnieje na rynku od 1998 roku. Przez ten czas zaferowaliśmy pomoc w spłacie długów osobom w siedmiu krajach Europy. Wiemy, że często przyczyną zadłużenia są zdarzenia losowe, takie jak utrata pracy, choroba lub niespodziewane wydatki, a nawet zmiana kursu walut. Powodem może być również przecenienie własnych możliwości i zaciągnięcie zobowiązań, których później nie sposób spłacić.

Wiemy również, że zadłużenie to sytuacja przejściowa, z której da się wyjść na „prostą”. Wystarczy tylko odrobina wysiłku i chęci oraz uczciwa rozmowa z doradcą. Dlatego wszystkim osobom, które popadły w zadłużenie bez złej woli czy za sprawą oszustwa i chcą dowiedzieć się, jak spłacić długi, oferujemy wyjście z problemu na drodze polubownej. Co to znaczy? To znaczy na drodze rozmowy, porozumienia i na warunkach możliwych do zrealizowania po ustaleniu rat spłaty dopasowanych do możliwości finansowych naszych klientów. Bez niepotrzebnego stresu i bez dodatkowych kosztów wynikających z postępowania

sądowego czy egzekucji komorniczej lub wpisu do biura informacji gospodarczej. Oferowana przez nas pomoc w spłacie długów sprawia, że klienci stopniowo – krok po kroku – wychodzą na finansową „prostą” i rozwiązują problem swojego zadłużenia.

Codziennie staramy się zrozumieć potrzeby i oczekiwania naszych klientów. Regularnie badamy ich potrzeby, oczekiwania oraz satysfakcję z kontaktów i rozwiązań oferowanych przez naszą Grupę. Aktywnie poszukujemy nowych możliwości i metod, które w jeszcze lepszy sposób będą spełniały pokładane w nas oczekiwania, a osobom zadłużonym w szybszy sposób pomagały wracać na rynek obrotu gospodarczego i odzyskiwać wiarygodność finansową. W naszych działaniach jesteśmy ukierunkowani na budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji z naszymi klientami. Wiemy, że gdy już nawiążemy dobre relacje, to w zdecydowanej większości przypadków historia zadłużenia skończy się happy endem. Dążymy do tego, aby takich historii było jak najwięcej.

## Lider na atrakcyjnym rynku zarządzania wierzytelnościami

KRUK S.A. jest liderem rynku zarządzania wierzytelnościami. W ciągu kilkunastu lat swojej działalności, z małej kilkunastoosobowej firmy, staliśmy się międzynarodową grupą finansową, wyspecjalizowaną w szeroko pojętym obszarze zarządzania należnościami. Obecnie w skład Grupy wchodzi szereg spółek oferujących kompleksowy, nowoczesny i zintegrowany pakiet usług, które jesteśmy gotowi dopasować do potrzeb i oczekiwań naszych partnerów w celu odzyskania ich wierzytelności.

KRUK stosuje innowacyjną strategię ugodową wobec swoich klientów, czyli osób zadłużonych – na masową skalę rozkłada spłatę wierzytelności na dogodne raty. Strategia jest wspierana medialnie i ma na celu przekonanie osób zadłużonych do podjęcia rozmów o spłacie zadłużenia z KRUKiem.

Głównym obszarem działalności Grupy jest zarządzanie wierzytelnościami nabytymi na własny rachunek oraz na zlecenie innych podmiotów instytucjonalnych

Działania związane z zarządzaniem wierzytelnościami są wspierane przez działającą w ramach Grupy Kancelarię Prawną RAVEN, a także ERIF BIG S.A., działające w obszarze informacji gospodarczej. Dodatkowo Grupa rozwija produkt pożyczkowy NOVUM,

skierowany do klientów, którzy w przeszłości spłacili swoje zadłużenie wobec Grupy.

W 2007 roku Grupa rozpoczęła działalność na rynku rumuńskim, a w 2011 na rynku czeskim oraz słowackim. W 2014 roku została założona spółka KRUK Deutschland, a rok później KRUK kupił w Niemczech pierwsze portfele. 2015 rok przyniósł również założenie dwóch kolejnych spółek – we Włoszech oraz Hiszpanii. KRUKowi udało się nabyć pierwszy portfel na rynku włoskim jeszcze w 2015 roku, a na hiszpańskim na początku 2016 roku.

Również w 2016 roku Grupa sfinalizowała przejęcie portfela wierzytelności od P.R.E.S.C.O. i otworzyła tym samym wtórny rynek obrotu wierzytelnościami w Polsce. KRUK nabył dwa miliony spraw na rynku polskim o łącznej wartości nominalnej 2,7 miliarda PLN.

W 2016 roku Grupa sfinalizowała również największą transakcję portfela wierzytelności w Rumunii. Podpisała umowę z podmiotami z Grupy Eurobank na nabycie portfela wierzytelności konsumenckich o wartości nominalnej 2,4 mld PLN. Przedsięwzięcie zostało zrealizowane we współpracy z IFC, będącym częścią Banku Światowego. Podpisana umowa wprowadziła Grupę do wyższej ligi, w której pracuje się z największymi instytucjami finansowymi na świecie.



Grupa wsparła rozwój operacji na nowych rynkach Europy Zachodniej (w Niemczech, we Włoszech oraz Hiszpanii) przejęciem lokalnych spółek. W 2016 roku nabyła sto procent udziału w hiszpańskiej Grupo Espand oraz włoskiej Credit Base International.

Przejęte spółki to uczestnicy lokalnego rynku z wieloletnią historią działalności, z którymi wcześniej KRUK współpracował w ramach wyceny i zarządzania wierzytelnościami.

## Największe doświadczenie w zakupach portfeli na rynku

Głównym obszarem działalności Grupy jest zarządzanie wierzytelnościami nabytymi na własny rachunek w trzech segmentach:

- wierzytelności konsumenckich (niezabezpieczonych);
- wierzytelności hipotecznych;
- wierzytelności korporacyjnych.

Grupa KRUK zarządza wierzytelnościami zakupionymi od banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych, firm leasingowych, telefonii stacjonarnych i komórkowych, telewizji kablowych, platform cyfrowych oraz firm z sektora FMCG. Koncentruje swą działalność na rynku bankowym w oparciu o długoterminowe relacje z kluczowymi klientami.

## Proces zakupu i obsługi portfela wierzytelności



Nabyte portfele wierzytelności w mln PLN	2012	2013	2014	2015	2016
Wartość nominalna zakupionych portfeli	3 585	3 791	3 776	4 926	16 439
Wartość nominalna zakupionych portfeli narastająco	14 126	17 917	21 693	26 619	43 058
Liczba spraw nabywanych przez KRUKa narastająco	1 974	2 363	2 700	3 027	5 297
Spłaty od osób zadłużonych	451	538	712	826	999
Spłaty od osób zadłużonych narastająco	1 405	1 943	2 655	3 481	4 480

## Zaufany partner w biznesie

KRUK wspiera podstawową działalność zakupów portfeli wierzytelności za pomocą dodatkowych działań. Kompleksowe podejście KRUKa stanowi istotną

przewagę konkurencyjną dzięki licznym synergii operacyjnym oraz obniżeniu poziomu ryzyka zakupów portfeli na podstawie dodatkowych informacji statystycznych.

## W czym jeszcze możemy Ci pomóc?

### MONITORING NALEŻNOŚCI

Narzędzia, które stosujemy:



kontakty  
telefoniczne



wiadomości  
tekstowe



wiadomości  
głosowe



zindywidualizowane  
wezwania do zapłaty

### Monitoring należności

Proces odzyskiwania należności na bardzo wczesnych etapach przeterminowania, ze szczególnym uwzględnieniem przywrócenia klienta do regularności w płatnościach.

Monitoring należności to szybka, wczesna i skuteczna odpowiedź na nieregularności w płatnościach, w tym nawet kilkudniowe opóźnienia w ich realizacji. Monitoring należności korzysta głównie z technologii Contact Center. Kluczowym celem kontaktu jest przywrócenie sprawy do regularnej spłaty. W ramach monitoringu należności działania mają charakter łagodny i opierają się przede wszystkim na kontaktach telefonicznych. Bardzo istotny jest fakt, że na tym etapie skuteczność dotarcia i rozmowy z klientem jest bardzo wysoka.

### Obsługa polubowna

Celem procesu polubownego jest odzyskanie należności w maksymalnie krótkim okresie w porozumieniu z klientem, przy wykorzystaniu najbardziej efektywnych narzędzi dla danej kategorii wierzytelności.

Proces polubowny obejmuje bardzo szeroki zakres działań indywidualnie dopasowany dla każdego klienta. Wykorzystujemy wiele narzędzi dobranych do specyfiki portfela należności oraz potrzeb naszych

partnerów biznesowych. Stąd też przyjmowany do obsługi pakiet wierzytelności każdorazowo poddawany jest analizie. Unikatowe know-how, znajomość specyfiki branży oraz proces dostosowany do rodzaju spraw umożliwia skuteczne zarządzanie portfelem i precyzyjne zaplanowanie działań windykacyjnych. Realizujemy również procesy restrukturyzacji, a także podpisujemy porozumienia spłaty ratalnej. W obszarze procesu polubownego kładziemy duży nacisk na dotarcie do klienta, nawiązanie z nim kontaktu i ustalenie realnej możliwości spłaty zadłużenia.

#### Cele procesu polubownego:

- Odzyskanie należności w maksymalnie krótkim czasie.
- Pozyskanie informacji na temat kondycji finansowej osoby zadłużonej, prognoza możliwości spłaty zadłużenia.
- Uaktualnienie danych teled adresowych.
- Odzyskanie należności od osób zadłużonych, wobec których został już wcześniej bezskutecznie przeprowadzony proces.
- Ustalenie stanu majątkowego osoby zadłużonej.

#### Zalety zastosowania procesu polubownego:

- Bardzo wysoki wskaźnik dotarcia do Klienta.
- Poprawa jakości portfela.



- Zdyscyplinowanie osób zadłużonych.
- Ograniczenie ryzyka pojawienia się większych zaległości.

## Postępowanie sądowe

Kancelaria Prawna RAVEN realizuje kompleksowe postępowanie sądowo-egzekucyjne. Proces ten obejmuje czynności poczynając od złożenia pozwu do sądu a kończąc na egzekucji przez komornika. W ramach tego procesu Kancelaria Prawna RAVEN oferuje między innymi:

- Prowadzenie postępowań przedsądowych mających na celu polubowne rozwiązanie sporu.
- Prowadzenie postępowań sądowych w ramach postępowania zwykłego, klauzulowego oraz postępowań odrębnych. W szczególności postępowania nakazowego, upominawczego, EPU oraz uproszczonego.
- Reprezentowanie wierzycieli w toku postępowań upadłościowych i naprawczych.
- Prowadzenie postępowań spadkowych. W szczególności ustalenie kręgu spadkobierców klientów i wszczęcie postępowań mających na celu uzyskanie tytułu wykonawczego na spadkobiercę.
- Dochodzenie wierzytelności zabezpieczonych oraz wierzytelności z sektora MŚP.
- Aktywny nadzór nad przebiegiem postępowania sądowego – monitoring sądowy.
- Prowadzenie procesów due diligence, w szczególności weryfikacja dokumentacji klienta.

## Usługi specjalistyczne

W ramach świadczonych usług realizujemy nowoczesne i niestandardowe procesy obsługi dla różnych kategorii spraw. Jesteśmy gotowi dopasować usługi do potrzeb każdego partnera.

Dla wierzytelności hipotecznych realizujemy indywidualizowany, odrębny proces obejmujący wszystkie narzędzia, jakimi dysponuje Grupa Kapitałowa KRUK w ramach poszczególnych usług. Głównym założeniem jest indywidualna obsługa i dopasowanie rozwiązania do specyfiki sprawy, wysokości zobowiązania, które w tych przypadkach stanowią należności o wysokich saldach, zabezpieczone ustanowioną na nieruchomości hipoteką. Proces został zaprojektowany w oparciu o niestandardowe rozwiązania, w których dedykowani pracownicy KRUK S.A. pełnią funkcję doradcy i wspierają klienta na każdym etapie procesu. Dzieje się to ze szczególnym uwzględnieniem procesu, którego celem jest dobrowolna sprzedaż nieruchomości. Współpracujemy także z partnerami w zakresie pośrednictwa nieruchomości bądź pośrednictwa finansowego.

Po przyjęciu sprawy do obsługi jest ona szczegółowo analizowana pod kątem sytuacji finansowej klienta, weryfikacji stanu i jakości zabezpieczenia. Następnie, w zależności od sytuacji i ustaleń, przeprowadzane są działania mające na celu przywrócenie regularności spłat, doprowadzenie do restrukturyzacji kredytu, sprzedaży nieruchomości na wolnym rynku lub w ostateczności doprowadzenie do licytacji i sprzedaży nieruchomości w toku egzekucji, ewentualnie jej przejęcia. Zapewnienie optymalnego systemu zarządzania należnościami hipotecznymi to główny cel naszej pracy operacyjnej. Przekłada się on bezpośrednio na sprawne doprowadzenie do spłaty zadłużenia.

## Biuro informacji gospodarczej ERIF

Biuro informacji gospodarczej ERIF oferuje narzędzia pozwalające na weryfikację wiarygodności partnera biznesowego przed podjęciem współpracy oraz na dyscyplinowanie klientów, którzy nie regulują płatności.

ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. adresuje swoje usługi zarówno do dużych firm i instytucji, średniego i małego biznesu jak i konsumentów. Biuro gromadzi i udostępnia informacje o terminowym wywiązywaniu się ze zobowiązań, ale również o nieuregulowanych płatnościach firm i konsumentów. Rejestr oferuje swoim Klientom bogatą i różnorodną bazę informacji gospodarczych. Warto podkreślić, że jako jedyne biuro informacji gospodarczej w Polsce udostępnia co kwartał raporty z audytu bazy danych, które są weryfikowane przez niezależnego biegłego rewidenta – KPMG Audyt Sp. z o.o. sp.k.

Korzystanie z pozytywnych i negatywnych informacji gospodarczych zawartych w bazie systemu ERIF pozwala jego Klientom skutecznie wspierać swoje procesy oceny ryzyka. Usługi sprawdzania firm i konsumentów, czy też ich monitoringu są istotnymi działaniami prewencyjnymi, które pomagają podejmować bezpieczne i odpowiedzialne decyzje. Dzięki temu podmioty aktywnie korzystające z bazy danych rejestru mogą uniknąć współpracy z nierzetelnymi dostawcami.

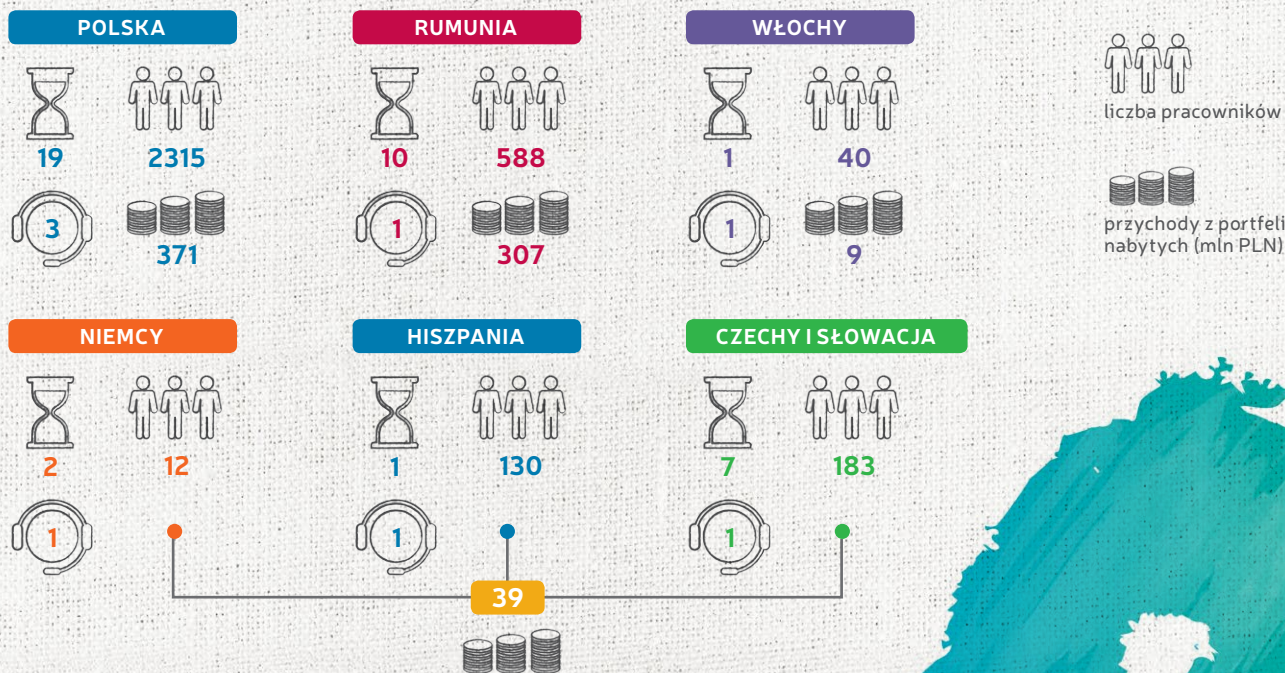
Biuro informacji gospodarczej ERIF oferuje również narzędzia wspierające procesy windykacyjne, a także monitoring należności. Usługi dopisywania informacji o zadłużeniu podmiotów lub konsumentów do bazy rejestru i wysyłka powiadomień o wpisie do BIG, skutecznie dyscyplinują zadłużonych do spłaty zobowiązania. Informacja o możliwości dokonania negatywnego wpisu do rejestru jest również skutecznym narzędziem ponaglającym – jeszcze na etapie monitorowania należności. Korzystanie z możliwości, jakie oferuje BIG zmniejsza ryzyko utraty płynności finansowej lub pogorszenia kondycji finansowej podmiotu spowodowanej podjęciem współpracy z nieodpowiednimi kontrahentami lub klientami.



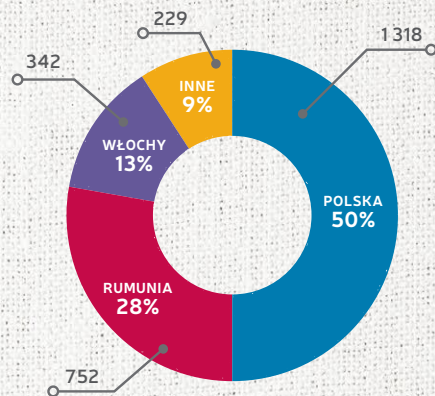
## Rynki geograficzne KRUKa

Grupa KRUK kupuje i zarządza wierzytelnościami w siedmiu europejskich krajach – w Polsce, Rumunii, Czechach, na Słowacji, w Niemczech, we Włoszech oraz w Hiszpanii. W każdym z nich promuje unikatową strategię, polegającą na rozkładaniu zobowiązań na raty. Charakterystyki poszczególnych rynków oraz opis działalności KRUKa zostały przedstawione w punkcie 4.1 Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami.

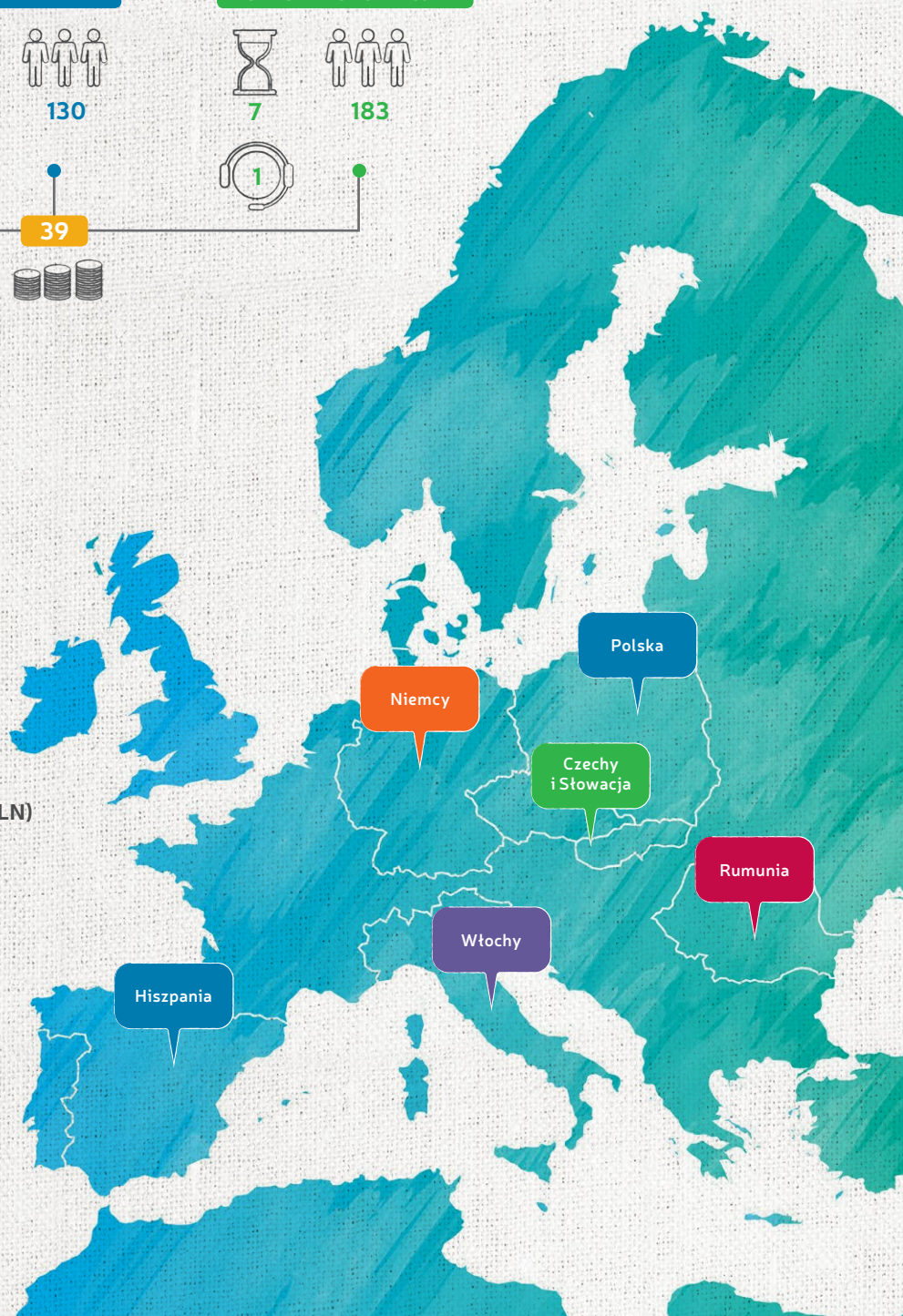
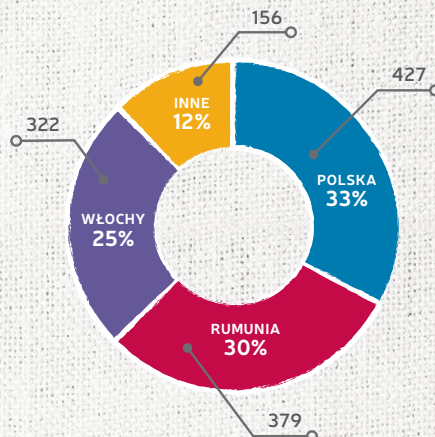
Dane na 31.12.2016 roku



Wartość bilansowa portfela (mln PLN)



Nakłady inwestycyjne – FY 2016 (mln PLN)





# 1. Wprowadzenie

W rozdziale zostały zaprezentowane najważniejsze informacje o Grupie Kapitałowej KRUK, wybrane skonsolidowane dane finansowe i operacyjne oraz podsumowanie działalności Grupy w 2016 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 28.06.2005 roku KRUK Sp. z o.o. została przekształcona w Spółkę Akcyjną KRUK S.A. i w dniu 07.09.2005 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 wprowadzone do obrotu giełdowego na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych

Tabela 1. Wyniki finansowe Grupy w latach 2015–2016

	Okres zakończony 31 grudnia		
	2016 r.	2015 r.	Zmiana
	(w tys. PLN, o ile nie wskazano inaczej)		
Przychody	783 398	611 234	28%
EBITDA	362 561	261 919	38%
Zysk na działalności operacyjnej (EBIT)	349 023	251 379	39%
Zysk netto za okres sprawozdawczy	248 677	204 261	22%
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, w tym:	-622 945	255 864	-
Inwestycje w zakup pakietów wierzytelności na własny rachunek	-1 285 899	-489 282	163%
Wpłaty od osób zadłużonych	998 957	825 659	21%
Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej	-74 043	-7 821	847%
Przepływy pieniężne z działalności finansowej	823 816	36 923	2 131%
Przepływy pieniężne netto, ogółem	126 642	284 966	-56%
Aktywa ogółem	3 095 697	2 061 248	50%
Kapitał własny	1 237 504	1 009 412	23%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)*	20%	20%	-1%
Zysk przypadający na jedną akcję w PLN			
Podstawowy	14,08	11,84	19%
Rozwodniony	13,55	11,48	18%

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

Źródło: Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe



w Warszawie z dniem 5 maja 2011 roku w trybie zwykłym na mocy Uchwały nr 586/2011 oraz Uchwały nr 587/2011 Zarządu Giełdy.

## 1.2 Wybrane skonsolidowane dane finansowe i operacyjne

### Dane teleadresowe jednostki dominującej

Nazwa: KRUK SPÓŁKA AKCYJNA  
Adres siedziby: Wołowska 8, 51-116 Wrocław  
Telefon: 71 79 02 800  
Fax: 71 79 02 867  
Adres strony internetowej: <http://pl.kruk.eu/>

Schemat organizacyjny Grupy Kapitałowej KRUK został przedstawiony w rozdziale 2.1.1 Opis struktury Grupy.

### 1.2.1 Wybrane skonsolidowane dane finansowe

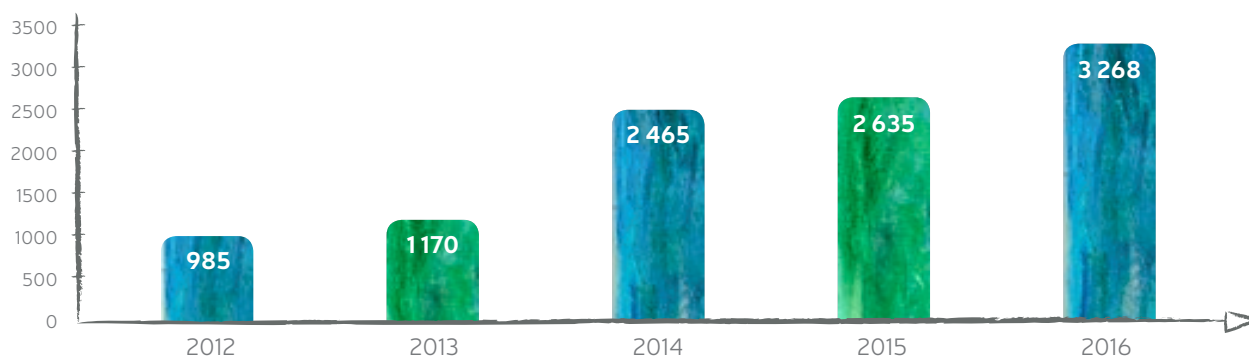
W 2016 roku Grupa KRUK kontynuowała wzrost wyników finansowych z prowadzonej działalności. Przychody Grupy wyniosły 783 mln PLN (wzrost o 22% r/r), zysk na działalności operacyjnej 349 mln PLN (wzrost o 28% r/r), a zysk netto 249 mln PLN (wzrost o 18% r/r).

Tabela 2. Zmiana stanu nabytych portfeli wierzytelności w 2016 roku

w tysiącach PLN	
<b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 01.01.2015</b>	<b>1 366 537</b>
Zakup pakietów	489 282
Wpłaty od osób zadłużonych	(825 659)
Wzrost/(spadek) zobowiązań wobec osób zadłużonych z tytułu nadpłat	458
Wycena programu lojalnościowego	4 318
Przychody z windykacji pakietów nabytych (odsetki oraz aktualizacja)	563 646
Różnice z przeliczenia wartości pakietów wierzytelności	(450)
<b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 31.12.2015</b>	<b>1 598 132</b>
<b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 01.01.2016</b>	<b>1 598 132</b>
Zakup pakietów	1 285 899
Korekta ceny nabycia z tytułu dyskonta	(1 209)
Wpłaty od osób zadłużonych	(992 406)
Wartość nieruchomości	(6 551)
Wzrost/(spadek) zobowiązań wobec osób zadłużonych z tytułu nadpłat	1 024
Wycena programu lojalnościowego	5 173
Przychody z windykacji pakietów nabytych (odsetki oraz aktualizacja)	724 931
Różnice z przeliczenia wartości pakietów wierzytelności	25 953
<b>Wartość nabytych pakietów wierzytelności na dzień 31.12.2016</b>	<b>2 640 946</b>

Źródło: Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe

Wykres 1. Zatrudnienie w Grupie KRUK w latach 2012–2016



Osoby zatrudnione (w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy) w Grupie, w tym pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę oraz umów cywilnoprawnych.

Źródło: Spółka

### 1.3

## Podsumowanie działalności Grupy w 2016 roku

Grupa KRUK jest obecna w dwóch głównych segmentach rynku:

- zarządzaniu portfelami wierzytelności nabytych na własny rachunek (w tym portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych i hipotecznych oraz korporacyjnych) oraz
- zarządzaniu wierzytelnościami na zlecenie podmiotów zewnętrznych (inkaso).

Obecność w obu segmentach stanowi istotną przewagę konkurencyjną Grupy dzięki synergii operacyjnej oraz obniżeniu poziomu ryzyka zakupów portfeli na podstawie dodatkowych informacji statystycznych z biznesu serwisowego. Główną grupę klientów Grupy Kapitałowej KRUK stanowią banki.

Zatrudnienie we wszystkich spółkach Grupy KRUK na koniec 2016 roku wyniosło 3 268 osób w porównaniu do 2 635 na koniec 2015 roku.

### 1.3.1

## Wyniki finansowe

W 2016 roku przychody Grupy wzrosły o 28% w porównaniu do roku poprzedniego i wyniosły 783 mln PLN. W tym samym okresie zysk netto Grupy KRUK wyniósł 249 mln PLN i był o 22% wyższy od zysku netto osiągniętego w 2015 roku. Poziom rentowności kapitałów własnych (ROE) bez uwzględnienia emisji akcji serii G w grudniu 2016 roku wyniósł 24%,

W 2016 roku przychody Grupy  
wzrosły o **28%**  
w porównaniu  
do roku poprzedniego i wyniosły  
**783 mln PLN.**

Tabela 3. Wyniki finansowe GK KRUK w latach 2012–2016

(w tys. PLN)	2016	2015	2014	2013	2012	CAGR '16/'12
Przychody	783 398	611 234	487 920	405 611	342 992	23%
Zysk na działalności operacyjnej powiększony o amortyzację	362 561	261 919	219 519	162 274	144 008	26%
Zysk na działalności operacyjnej	349 023	251 379	208 161	152 945	136 673	26%
Zysk przed opodatkowaniem	286 348	209 777	152 838	98 487	85 094	35%
Zysk netto	248 677	204 261	151 802	97 754	81 194	32%

Źródło: Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe

względem 26% w ubiegłym roku. Szczegółowa analiza wyników finansowych została przedstawiona w rozdziale 3.2 Analiza skonsolidowanych danych finansowych.

W Tabeli 3 zaprezentowane zostały podstawowe elementy rachunku zysków i strat za ostatnie pięć lat obrotowych. Grupa systematycznie poprawia osiągnięte wyniki finansowe. Od 2012 roku przychody Grupy wzrosły o 128% (średnio 23% rocznie), a zysk netto o 206% (średnio 32% rocznie). W tym samym czasie zysk na działalności operacyjnej wzrósł o 155%, a zysk na działalności operacyjnej, powiększony o amortyzację, o 152%.

### 1.3.2 Kluczowe wskaźniki finansowe

W Tabeli 4 zaprezentowane zostały najważniejsze wskaźniki rentowności Grupy Kapitałowej KRUK w latach 2012–2016.

### 1.3.3 Działalność operacyjna

Według stanu na koniec 2016 roku, Grupa KRUK obsługiwała 5,0 mln spraw w porównaniu do 3,3 mln spraw (własnych oraz inkaso) na koniec 2015 roku. Wartość nominalna obsługiwanych spraw na koniec 2016 roku

wyniosła 40,5 mld PLN, wobec 31,4 mld PLN na koniec 2015 roku. Podsumowanie danych operacyjnych przedstawiono w Tabeli 5.

### 1.3.4 Inwestycje w portfele wierzytelności

Wzrost wartości nominalnej obsługiwanych spraw w 2016 roku jest w głównym stopniu wynikiem znaczących inwestycji w 99 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 16,4 mld PLN i łącznie 2,3 miliona spraw. Grupa w 2016 roku zainwestowała łącznie 1 283 mln PLN (wartość obejmuje umowy przejęcia portfela P.R.E.S.C.O.). Wśród zakupionych portfeli, większość stanowią portfele niezabezpieczonych wierzytelności detalicznych od instytucji bankowych. Portfele te miały pozytywny wpływ na wyniki 2016 roku oraz będą podstawą budowy wyników finansowych także w kolejnych latach. Dla porównania, w całym 2015 roku Grupa zainwestowała 489 mln PLN w 86 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 4,9 mld PLN.

W 2016 roku Grupa nabyła portfele w Polsce oraz na sześciu rynkach zagranicznych – w Rumunii, Czechach, na Słowacji, w Niemczech oraz we Włoszech. Nakłady poza Polską wyniosły 856 mln PLN (w porównaniu do 231 mln PLN w 2015 roku). Podsumowanie danych dotyczących portfeli nabytych w latach 2015–2016 zostało przedstawione w Tabeli 6.

Tabela 4. Wskaźniki rentowności GK KRUK w latach 2012–2016

	2016	2015	2014	2013	2012
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację	46%	43%	45%	40%	42%
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego	45%	41%	43%	38%	40%
Rentowność zysku brutto	37%	34%	31%	24%	25%
Rentowność zysku netto	32%	33%	31%	24%	24%
Rentowność aktywów (ROA)	8%	11%	10%	8%	8%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	24%*	26%	26%	24%	26%

\* Kapitał własny nie zawiera akcji serii G wyemitowanych w grudniu 2016

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Skonsolidowanych Sprawozdań Finansowych

Tabela 5. Podsumowanie danych operacyjnych według stanu na koniec 2015 i 2016 roku

	31.12.2016	31.12.2015
Liczba obsługiwanych spraw (w mln)	5,0	3,3
Wartość nominalna obsługiwanych spraw (w mld PLN)	40,5	31,4

Źródło: Spółka



**Tabela 6.** Podsumowanie danych dotyczących portfeli nabytych w latach 2015–2016

	2016	2015
Liczba nabytych portfeli (w szt.)	99	86
Wartość nominalna nabytych portfeli (mln PLN)	16 440	4 926
Nakłady na portfele nabyte (mln PLN)	1 286	489

Źródło: Spółka

**Tabela 7.** Nakłady inwestycyjne z podziałem na kraje w 2015 i 2016 roku w mln PLN

Kraj	2016	2015
Polska	427	258
Rumunia	379	157
Czechy i Słowacja	42	41
Włochy	322	19
Niemcy	34	14
Hiszpania	82	-
Suma	1 286	489

Źródło: Spółka

Jedna trzecia nakładów została dokonana w Polsce i obejmowała głównie portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych. Kolejnymi krajami pod względem wysokości poniesionych nakładów były kolejno: Rumunia i Włochy.

### **1.3.5 Zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie (inkaso)**

W całym 2016 roku Grupa przyjęła do obsługi na zlecenie podmiotów zewnętrznych sprawy o wartości nominalnej 4,3 mld PLN, w porównaniu do 4,0 mld PLN w 2015 roku. W 2016 roku głównymi klientami Grupy w segmencie inkaso były banki. Inkaso pozostaje ważnym elementem strategii Grupy jako rentowny biznes generujący synergie z biznesem zakupów portfeli wierzytelności.

### **1.3.6 Pozostałe produkty i usługi**

W ramach Grupy KRUK, w obszarze usług prewencyjnych i wsparcia działań zarządzania wierzytelnościami funkcjonuje ERIF Biuro Informacji Gospodarczej. Gromadzi ono zarówno negatywną, jak i pozytywną informację o historii płatniczej konsumentów

i podmiotów gospodarczych. ERIF jest instytucją działającą w oparciu o przepisy ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych. Ustawa ta definiuje zasady funkcjonowania systemu wymiany informacji gospodarczej w Polsce. ERIF Biuro Informacji Gospodarczej to obecnie jedno z czterech biur informacji gospodarczej, ale jednocześnie jedyne biuro w Polsce, którego baza danych jest kwartalnie weryfikowana przez niezależnego biegłego rewidenta.

Według stanu na dzień 3 stycznia 2017 roku, baza ERIF posiadała 6,3 mln rekordów o wartości nominalnej wierzytelności 27,3 mld PLN, odnotowując odpowiednio 57% i 34% wzrost w obu statystykach w porównaniu do stanu sprzed roku. Przychody wygenerowane w obszarze świadczonych usług informacyjnych BIG wyniosły w 2016 roku 8,9 mln PLN i były o 22% wyższe niż w roku poprzednim.

W celu dywersyfikacji źródeł przychodów Grupa KRUK w 2016 roku rozwijała także usługę udzielania krótkoterminowych pożyczek gotówkowych byłym osobom zadłużonym, które terminowo wywiązały się ze swoich zobowiązań wobec Grupy na rynkach polskim oraz rumuńskim. W 2016 roku podmioty z Grupy KRUK (KRUK S.A. oraz od listopada 2016 roku NOVUM FINANCE Sp. z o.o.) udzieliły 7,5 tys. pożyczek gotówkowych o wartości 41,3 mln PLN. W 2016 roku przychody osiągnięte w ramach wspomnianej działalności wyniosły 16,8 mln PLN i były o 66% wyższe niż w poprzednim roku.









An impressionistic painting of a beach scene. The left side shows the ocean with blue and green waves crashing onto a sandy beach. Several small figures of people are visible on the beach. The right side of the image is a light, textured background where the title and list are placed.

## Podstawowe informacje o Grupie

---

- Model biznesowy Grupy
- Struktura Grupy
- Kapitał zakładowy Spółki
- Kapitał ludzki



## 2. Podstawowe informacje o Grupie

### 2.1 Model biznesowy Grupy

Głównym obszarem działalności Grupy jest zarządzanie wierzytelnościami nabytymi na własny rachunek oraz na zlecenie innych podmiotów instytucjonalnych w trzech segmentach:

- wierzytelności konsumenckich (detalicznych niezabezpieczonych);
- wierzytelności hipotecznych (detalicznych zabezpieczonych);
- wierzytelności korporacyjnych.

Grupa KRUK zarządza wierzytelnościami banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych, firm leasingowych, telefonii stacjonarnych i komórkowych, telewizji kablowych, platform cyfrowych oraz firm z sektora FMCG. Grupa koncentruje swą działalność na rynku bankowym w oparciu o długoterminowe relacje z kluczowymi klientami. Działania związane z zarządzaniem wierzytelnościami są wspierane przez działającą w ramach Grupy Kancelarię Prawną RAVEN, a także ERIF BIG, działające w obszarze informacji

gospodarczej. Dodatkowo Grupa rozwija produkt pożyczkowy NOVUM, skierowany do klientów, którzy w przeszłości spłacili swoje zadłużenie wobec Grupy.

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 wielu różnych powodów życiowych lub ekonomicznych. Grupa wspiera strategię prougodową między innymi za pośrednictwem kampanii reklamowych w mediach. W 2016 roku wątek zadłużenia i sposób na jego rozwiązanie pojawił się ponownie w formie lokowania idei Grupy KRUK w jednym z najpopularniejszych seriali w polskiej telewizji – „Ojcu Mateusz” nadawanym na antenie TVP1. Pełen opis działań marketingowych i PR-owych został opisany w punkcie 4.5.3 Działalność marketingowa i PR-owa Grupy.

W 2007 roku Grupa rozpoczęła działalność na rynku rumuńskim, a w 2011 na rynku czeskim oraz słowackim. W 2014 roku została założona spółka KRUK

Rysunek 1. Macierz rozwoju KRUKa – aktualne linie biznesowe i możliwości rozwoju w przekroju produktowym i geograficznym

Obecne linie biznesowe		Polska	Rumunia	Czechy	Słowacja	Niemcy	Hiszpania	Włochy	..	..
Zakup portfeli wierzytelności	Konsumenckie	●	●	●	●	◐	◐	◐	○	○
	Hipoteczne	●	●	○	○	○	○	○		
	Korporacyjne	●	●	○	○	○	◐	○		
Inkaso		●	●	●	●	◐	●	◐		
Pożyczki konsumenckie		●	◐							
Informacja gospodarcza		●	○	○	○	○	○	○		

● – Pełna aktywność operacyjna ◐ – Niepełna aktywność / wprowadzenie procesu

○ – Planowane uruchomienie operacji / planowane badanie potencjału

Źródło: Spółka

Deutschland, a rok później KRUK kupił w Niemczech pierwsze portfele. 2015 rok przyniósł również założenie dwóch kolejnych spółek – we Włoszech oraz Hiszpanii. KRUKowi udało się nabyć pierwszy portfel na rynku włoskim jeszcze w 2015 roku, a na hiszpańskim na początku 2016 roku. W 2016 roku Grupa rozwijała operacje na nowych rynkach oraz kupiła dwa lokalne podmioty – we Włoszech Credit Base International, zaś w Hiszpanii Grupo Espand. Wcześniej Grupa współpracowała z podmiotami w ramach wyceny oraz obsługi portfeli wierzytelności.

Aktualny podział na linie biznesowe i potencjał dalszego rozwoju został zaprezentowany na Rysunku 1.

#### **Zarządzanie wierzytelnościami nabytymi na własny rachunek**

Od 2002 r. do końca 2016 roku Grupa KRUK nabyła 555 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej około 43,0 mld PLN. Grupa nabywała portfele wierzytelności na siedmiu rynkach geograficznych: w Polsce, Rumunii, Czechach, na Słowacji, w Niemczech, we Włoszech oraz w Hiszpanii. Liczba spraw nabytych przez Grupę w latach 2002–2016 wyniosła 6,0 miliona, przy czym w samym 2016 roku Grupa nabyła 2,2 mln spraw. Każdy portfel 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 2016 roku Grupa przeprowadziła około 3 tysiące wycen portfeli wierzytelności. W przypadku nowych rynków, czyli Niemiec, Włoch i Hiszpanii, Grupa wspiera się również doświadczeniem spółek lokalnych, które przejęła w drodze akwizycji w 2016 roku – we Włoszech Credit Base International, a w Hiszpanii Grupo Espand. W obszarze nabytych portfeli wierzytelności podstawową strategią Grupy KRUK jest polubowne uzgodnienie, wspólne z osobą zadłużoną, optymalnych warunków spłaty zadłużenia w oparciu o aktualne możliwości finansowe tej osoby. Rozwiązanie to cechuje się wyższym poziomem skuteczności i opiera na rozłożeniu wierzytelności na raty, które osoba zadłużona jest w stanie spłacać.

#### **Zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie (inkaso)**

W obszarze inkaso Grupa KRUK zarządza wierzytelnościami na zlecenie z zastosowaniem instrumentów

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 wielu różnych powodów życiowych lub ekonomicznych.

adekwatnych do danego portfela należności (okres obsługi, stosowane narzędzia, proces) i potrzeb klienta. Działania prowadzone są w sposób profesjonalny i zgodny z obowiązującymi regulacjami. Grupa szeroko wykorzystuje efektywne metody operacyjne oparte o zaawansowane technologie informatyczne, czego przykładem jest specjalistyczna platforma operacyjna Delfin, wspierająca kompleksowo proces zarządzania wierzytelnościami. Innowacyjna oferta Grupy KRUK w Polsce obejmuje usługi biura informacji gospodarczej (ERIF) oraz własnej kancelarii prawnej (Kancelaria Prawna RAVEN), co umożliwia świadczenie kompleksowych usług dopasowanych do potrzeb klienta oraz przyjętej przez niego polityki zarządzania wierzytelnościami. W 2016 roku Grupa przyjęła do obsługi wierzytelności o wartości nominalnej 4,3 mld PLN.

#### **Pozostałe usługi – ERIF i Novum**

Innowacyjna oferta Grupy KRUK w Polsce obejmuje usługi biura informacji gospodarczej, ERIF BIG, działającego na podstawie ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych. Biuro gromadzi i udostępnia informacje o dłużnikach (informacja negatywna) a także o płatnikach, którzy terminowo regulują swoje zobowiązania (informacja pozytywna).

W ramach usługi Novum, Grupa udziela krótkoterminowych pożyczek gotówkowych osobom, które spłaciły swoje zadłużenie wobec Grupy lub kończą jego spłatę. W ramach prowadzonej działalności NOVUM udzielane są pożyczki konsumenckie w wysokości do 10 000 PLN na okres od 3 do 30 miesięcy. Pod koniec roku uruchomiona została sprzedaż pożyczek na tzw. rynku otwartym za pomocą programu rekomendacji, w którym klienci mogą zarabiać dzięki poleceniu pożyczek NOVUM. Koniec 2016 roku to również start sprzedaży pożyczek NOVUM na rynku rumuńskim.



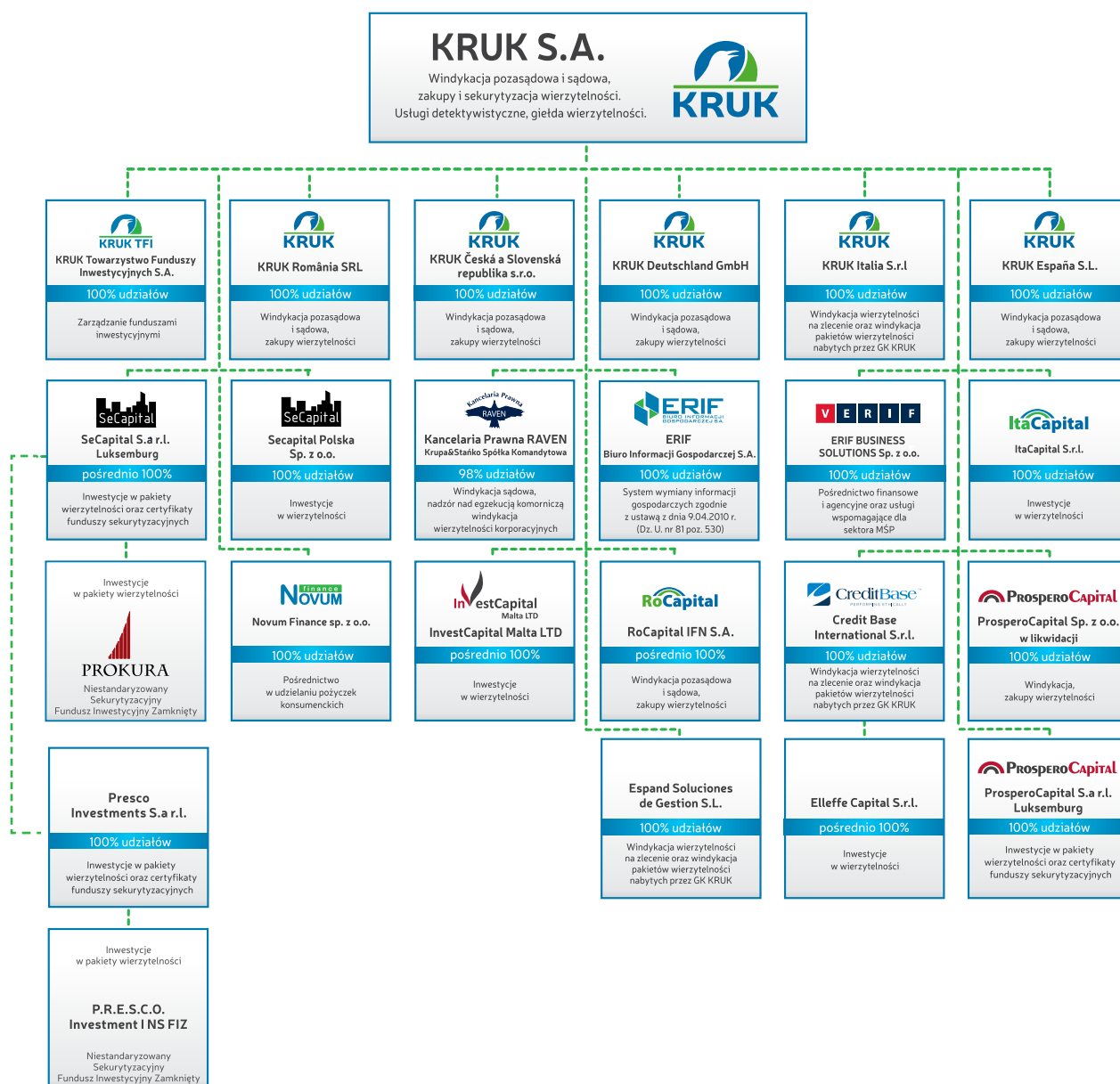
## 2.2 Struktura Grupy

### 2.2.1 Opis struktury Grupy

Strukturę Grupy Kapitałowej KRUK na dzień 31 grudnia 2016 roku, wraz z wielkością udziału KRUK S.A. w poszczególnych spółkach zależnych, przedstawia Rysunek 2.

Na dzień 31 grudnia 2016 roku Grupę Kapitałową tworzyły: jednostka dominująca KRUK S.A. oraz 23 jednostki zależne. Podmioty zależne zostały zaprezentowane w Tabeli 8.

Rysunek 2. Struktura Grupy Kapitałowej KRUK



Źródło: Spółka

Tabela 8. Podmioty zależne wobec KRUK S.A.

Podmiot zależny	Siedziba	Podstawowy przedmiot działalności
Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko sp. k.	Wrocław	Kompleksowa obsługa postępowań sądowo-egzekucyjnych na potrzeby procesu windykacyjnego Grupy KRUK oraz jej partnerów
ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.	Warszawa	Gromadzenie, przetwarzanie oraz udostępnianie informacji o osobach fizycznych i podmiotach gospodarczych
KRUK România SRL	Bukareszt	Zarządzanie wierzytelnościami nabytymi przez podmioty z Grupy KRUK oraz na zlecenie podmiotów zewnętrznych
SeCapital S.a r.l.	Luksemburg	Spółka sekurytyzacyjna specjalnego przeznaczenia, inwestująca w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami
Fundusz sekurytyzacyjny Prokura NS FIZ	N/D	Platforma sekurytyzacyjno-inwestycyjna oparta na profesjonalnych metodach oceny ryzyka i zarządzania wierzytelnościami. Posiadaczem certyfikatów emitowanych przez fundusz jest w 100% spółka SeCapital S.a r.l.
Secapital Polska Sp. z o.o.	Wrocław	Zarządzanie wierzytelnościami sekurytyzowanymi
ERIF Business Solutions Sp. z o.o.	Wrocław	Pośrednictwo finansowe i agencyjne oraz usługi wspomagające dla sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw
NOVUM FINANCE Sp. z o.o.	Wrocław	Udzielanie pożyczek konsumenckich
Kruk Česká a Slovenská republika s.r.o.	Hradec Králové	Zarządzanie wierzytelnościami nabytymi przez podmioty z Grupy KRUK oraz na zlecenie podmiotów zewnętrznych
KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Wrocław	Zarządzanie funduszem Prokura NS FIZ
InvestCapital Malta Ltd.	Malta	Inwestycje w aktywa o charakterze kapitałowym, w tym również w udziały w podmiotach z Grupy Kapitałowej KRUK
RoCapital IFN S.A.	Bukareszt	Nabywanie i obsługa portfeli zabezpieczonych hipotecznie, a także działalność pożyczkowa.
ProsperoCapital Sp. z o.o. w likwidacji	Wrocław	Spółka w stanie likwidacji
KRUK Deutschland GmbH	Berlin	Zarządzanie wierzytelnościami nabytymi przez podmioty z Grupy KRUK oraz na zlecenie podmiotów zewnętrznych
KRUK Italia S.r.l	Mediolan	Windykacja wierzytelności na zlecenie oraz windykacja pakietów wierzytelności nabytych przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK na terenie Włoch i innych krajów europejskich
ItaCapital S.r.l	Mediolan	Inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami
KRUK Espana S.L.	Madryt	Windykacja wierzytelności na zlecenie oraz windykacja pakietów wierzytelności nabytych przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK na terenie Hiszpanii i innych krajów europejskich, a także obrót wierzytelnościami

Tabela 8. Podmioty zależne wobec KRUK S.A.

Podmiot zależny	Siedziba	Podstawowy przedmiot działalności
ProsperoCapital S.a r.l.	Luksemburg	Spółka sekurytyzacyjna specjalnego przeznaczenia, inwestująca w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami
Fundusz sekurytyzacyjny P.R.E.S.C.O. Investment I NS FIZ	N/D	Platforma sekurytyzacyjno-inwestycyjna oparta na profesjonalnych metodach oceny ryzyka i zarządzania wierzytelnościami. Posiadaczem certyfikatów emitowanych przez fundusz jest w 100% spółka Presco Investments S.a r.l.
Presco Investments S.a r.l.	Luksemburg	Spółka sekurytyzacyjna specjalnego przeznaczenia, inwestująca w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami
Credit Base International S.r.l.	La Spezia	Windykacja wierzytelności na zlecenie oraz windykacja pakietów wierzytelności nabytych przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK na terenie Włoch
Elleffe Capital S.r.l.	La Spezia	Inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami
Espand Soluciones de Gestion S.L.	Madryt	Windykacja wierzytelności na zlecenie oraz windykacja pakietów wierzytelności nabytych przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK na terenie Hiszpanii

Źródło: Grupa KRUK

Spółka posiada jedenaście zarejestrowanych biur terenowych zlokalizowanych odpowiednio w Poznaniu, Warszawie, Krakowie, Katowicach, Bydgoszczy, Łodzi, Elblągu, Szczecinie, Stalowej Woli, Szczawnie-Zdroju oraz Pile.

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

### 2.2.2 Zmiany w strukturze Grupy w 2016 roku

W 2016 roku oraz do dnia publikacji niniejszego raportu okresowego, miały miejsce następujące zmiany w strukturze Grupy Kapitałowej KRUK.

#### ERIF Biuro Informacji Gospodarczej Spółka Akcyjna

Uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. z dnia 16 sierpnia 2016 roku zmieniono nazwę spółki. Od dnia rejestracji zmiany Statutu spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym, tj. od dnia 22 września 2016 roku, firma spółki brzmi „ERIF Biuro Informacji Gospodarczej Spółka akcyjna”. Spółka

może posługiwać się następującymi skrótami firmy: „ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.” oraz „ERIF BIG S.A.”.

#### NOVUM FINANCE Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Uchwałą Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników spółki z dnia 29 lipca 2016 roku uchylono likwidację spółki. Na Członka Zarządu spółki powołana została Pani Agnieszka Kułton.

#### Credit Base International S.r.l.

W dniu 7 listopada 2016 roku Emitent zawarł z udziałowcami spółki Credit Base International S.r.l. z siedzibą w La Spezia, Włochy umowę nabycia 100% udziałów w spółce Credit Base International S.r.l.

#### Elleffe Capital S.r.l.

W dniu 7 listopada 2016 Emitent nabył 100% kapitału zakładowego w spółce zależnej Credit Base International S.r.l., tj. Elleffe Capital S.r.l. z siedzibą w La Spezia, Włochy, której działalność obejmuje inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami.



## Espand Soluciones de Gestion S.L.

W dniu 20 grudnia 2016 roku Spółka KRUK S.A. zawarła z udziałowcami Espand Soluciones de Gestion S.L. z siedzibą w Madrycie, Hiszpania, umowę nabycia 100% udziałów w Espand Soluciones de Gestion S.L.

Certyfikaty Inwestycyjne Prokura Niestandaryzowanego Sekurytyzacyjnego Funduszu Inwestycyjnego Zamkniętego

W 2016 roku miały miejsce transakcje umorzenia certyfikatów inwestycyjnych, w wyniku których zaszczyt zmiany w ewidencji Uczestników Prokura NS FIZ. Suma Certyfikatów Inwestycyjnych Prokura NS FIZ na koniec 2016 roku wyniosła 51 333 990 w porównaniu do 61 174 786 Certyfikatów Inwestycyjnych na koniec 2015 roku. Jedynym Uczestnikiem funduszu Prokura NS FIZ jest spółka SeCapital S.a r.l., posiadający 100% Certyfikatów Inwestycyjnych.

### Zmiany kapitału zakładowego w spółce SeCapital S.a r.l.

W 2016 roku miały miejsce podwyższenia oraz umorzenia kapitału zakładowego w spółce SeCapital S.a r.l., w wyniku których na koniec 2016 roku kapitał zakładowy wynosił 944 213 000 PLN w porównaniu do wysokości kapitału zakładowego na koniec 2015 roku, który wynosił 1 114 579 000 PLN. Pozostałe zmiany zostały opisane w raportach bieżących.

### Zmiany kapitału zakładowego w spółce InvestCapital Ltd.

W 2016 roku miały miejsce podwyższenia oraz umorzenia kapitału zakładowego w spółce InvestCapital Ltd., w wyniku których na koniec 2016 roku kapitał zakładowy wynosił 1 074 940 000 PLN w porównaniu do wysokości kapitału zakładowego na koniec 2015 roku, który wynosił 387 240 000 PLN. Pozostałe zmiany zostały opisane w raportach bieżących.

## 2.2.3 Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Grupą

W 2016 roku KRUK S.A. nie wprowadzała 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 nie posiada oddziałów.

## 2.3 Kapitał zakładowy Spółki

### 2.3.1 Struktura kapitału zakładowego

Na dzień 31 grudnia 2016 roku, kapitał zakładowy Spółki wynosił 17 744 216 PLN i dzielił się na 17 744 216 akcji o wartości nominalnej 1 PLN każda.

Tabela 9. Struktura kapitału zakładowego Spółki na dzień 31 grudnia 2016 roku

Seria	Liczba akcji na okaziciela (w szt.)
Seria A	2 692 220
Seria AA	11 366 600
Seria B	1 250 000
Seria C	491 520
Seria D	1 100 000
Seria E	843 876
SUMA	17 744 216

Źródło: Spółka

Na dzień publikacji niniejszego raportu kapitał zakładowy Spółki wynosi 18 744 216 PLN i dzieli się na 18 744 216 akcji o wartości nominalnej 1 PLN każda.

Tabela 10. Struktura kapitału zakładowego Spółki na dzień publikacji raportu

Seria	Liczba akcji na okaziciela (w szt.)
Seria A	2 692 220
Seria AA	11 366 600
Seria B	1 250 000
Seria C	491 520
Seria D	1 100 000
Seria E	843 876
Seria G	1 000 000
SUMA	18 744 216

Źródło: Spółka

Tabela 11. Zmiany w kapitale zakładowym KRUK S.A. w 2016

Data rejestracji akcji w KDPW	Liczba nowych akcji	Seria	Podstawa podwyższenia	Kapitał po zmianie (szt.)	Szczegóły
25 lutego 2016 r.	117 398	Seria E	Uchwała nr 1/2011 NWZ z dnia 30 marca 2011 r.	17 515 746	Emisja w ramach kapitału warunkowego, RB* Nr 12/2016
27 czerwca 2016 r.	228 470	Seria E	Uchwała nr 1/2011 NWZ z dnia 30 marca 2011 r.	17 744 216	Emisja w ramach kapitału warunkowego, RB Nr 66/2016
7 lutego 2017 r. **	1 000 000	Seria G	Uchwała nr 4/2016 NWZ z dnia 29 listopada 2016 r.	18 744 216	RB Nr 121/2016

\* RB = raport bieżący

\*\* Data rejestracji podwyższenia kapitału w KRS; rejestracja akcji w KDPW nie nastąpiła do dnia publikacji raportu.

Źródło: Spółka

### 2.3.2 Zmiany kapitału zakładowego i warunkowego

Tabela 11 przedstawia zmiany w kapitale zakładowym KRUK S.A. w 2016 roku.

## 2.4 Kapitał ludzki

### 2.4.1 Wykwalifikowana kadra

Wysoko wykwalifikowana kadra stanowi jeden z istotniejszych czynników sukcesu Grupy KRUK. Grupa zatrudnia specjalistów o bogatym doświadczeniu w zakresie procesów zarządzania wierzytelnościami. Na kolejnej stronie przedstawiono Zarząd KRUK S.A.

Członkowie Zarządu Spółki oraz inne osoby zajmujące kluczowe stanowiska w Grupie KRUK stanowią grupę ponad stu wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinach, takich jak: zarządzanie wierzytelnościami, sprzedaż, zarządzanie masowymi procesami, finanse, wycena portfeli wierzytelności, zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługa prawna oraz informatyka, marketing i public relations. Stabilność kadry menedżerskiej w Grupie, wyrażonej choćby poprzez niską rotację, oraz szeroki zakres know-how, wypracowany przez wiele lat pracy, stanowią istotną przewagę konkurencyjną Grupy. Zarząd oraz kluczowi menedżerowie objęci są dodatkowo programem motywacyjnym. Około 13% akcji jest w posiadaniu Członków Zarządu.

Dużą uwagę Grupa przykładła także do działań promujących Grupę KRUK jako pracodawcę, mających na celu dotarcie do szerszego grona potencjalnych pracowników, zwiększenie świadomości o zakresie działalności i możliwościach rozwoju. Wyrazem tego był udział w 2016 roku m.in. w licznych imprezach typu „Targi pracy”, spotkaniach ze studentami na wrocławskich uczelniach wyższych w ramach rozwijanej współpracy z biurami karier oraz zaangażowanie w program „Wro Day” – specjalny projekt, który ma zachęcać do pracy i rozwoju we Wrocławiu mieszkańców innych, dużych miast w Polsce. KRUK jest także sygnatariuszem „Karty różnorodności”.

W Tabeli 12 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.

Tabela 12. Zatrudnienie w Grupie na dzień 31 grudnia 2016 i 2015 roku w Polsce

Podmiot	2016	2015
KRUK S.A.	1 609	1 367
Spółki zależne	1 659	1 268
Razem	3 268	2 635

Źródło: Spółka

W Tabeli 13 przedstawiono informacje na temat liczby osób zatrudnionych (w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy na podstawie umów o pracę) w Grupie w podziale na główne rejony geograficzne, w których Grupa prowadzi działalność.

## Zarząd KRUK S.A.

---



**Piotr Krupa** – Prezes Zarządu

Piotr Krupa jest współzałożycielem, współwłaścicielem i Prezesem Zarządu od 1998 roku.

---



**Michał Zasępa** – Członek Zarządu, Finanse i Ryzyko

Od 2005 do 2010 roku Członek Rady Nadzorczej. Od 2010 w Zarządzie – odpowiedzialny za obszary finansów, ryzyka, wyceny portfeli, relacje inwestorskie.

---



**Agnieszka Kułton** – Członek Zarządu, Operacje Portfele Nabyte

W KRUK od 2002 jako Specjalista do spraw Obrotu i Windykacji Wierzytelności, następnie 2003–2006 jako Dyrektor do Spraw Windykacji. Od 2006 Członek Zarządu Spółki.

---



**Urszula Okarma** – Członek Zarządu, Zakup Portfeli i Inkaso

Związana z KRUK od 2002 jako Dyrektor Departamentu Windykacji Telefonicznej oraz Dyrektor Pionu Obsługi Instytucji Finansowych. Od 2006 Członek Zarządu Spółki.

---



**Iwona Słomska** – Członek Zarządu, Zasoby Ludzkie, Marketing i PR

Z KRUK związana od 2004, początkowo jako Dyrektor Marketingu i PR, w 2009 objęła również obszar HR jako Członek Zarządu.

---



**Tabela 13.** Zatrudnienie w Grupie w podziale geograficznym na dzień 31 grudnia 2016 roku

Podział geograficzny	2016	2015
Polska	2 315	1 949
Zagranica	953	686
Razem	3 268	2 635

Źródło: Spółka

Grupa zatrudniała w 2016 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 istotną wartość Grupy KRUK, Grupa podejmuje działania ukierunkowane na rozwój zespołu osobowego i zapewnienie mu optymalnych warunków pracy. W Grupie w 2016 roku funkcjonował m.in.:

- rozwinięty system szkoleń wewnętrznych, doskonalący pracowników operacyjnych m.in. w zakresie technik sprzedażowych, negocjacyjnych, aspektów prawnych i psychologicznych;
- cykl szkoleń menedżerskich obejmujący całą kadrę kierowniczą Grupy KRUK rozwijający kompetencje menedżerskie i niezbędną na tych stanowiskach wiedzę.

W Spółce KRUK S.A. został wprowadzony dokument „Polityka zarządzania wynagrodzeniami w Grupie KRUK”. Polityka zarządzania wynagrodzeniami jest jednym z elementów świadomego planowania wynagrodzeń pracowników i kontroli przyrostu zatrudnienia w Grupie KRUK zgodnego z przyjętą strategią Grupy. Polityka obejmuje wszystkich pracowników Grupy i jest podstawą budowy skutecznego, jednolitego i transparentnego systemu wynagradzania dążącego do realizacji założonych celów biznesowych.

## 2.4.2 Program Motywacyjny

W dniu 28 maja 2014 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. podjęło uchwałę nr 26/2014 w sprawie ustalenia zasad przeprowadzenia przez Spółkę programu motywacyjnego na lata 2015–2019, warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego Spółki oraz emisji warrantów subskrypcyjnych z wyłączeniem w całości prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy Spółki w odniesieniu do akcji emitowanych w ramach kapitału warunkowego i warrantów subskrypcyjnych oraz zmiany Statutu Spółki (Program 2015–2019). Program 2015–2019 adresowany jest do kluczowych członków kadry menedżerskiej Spółki oraz spółek wchodzących w skład Grupy.

Program 2015–2019 jest drugim programem motywacyjnym w historii działalności Grupy KRUK. Szczegóły poprzedniego Programu motywacyjnego na lata 2011–2014 zostały opisane między innymi w ramach Sprawozdania Zarządu KRUK S.A. z działalności Grupy KRUK za 2015 rok.

W ramach Programu 2015–2019 osoby uprawnione uzyskują możliwość nabycia akcji Spółki Serii F na preferencyjnych warunkach określonych w uchwale. Grono Osób Uprawnionych stanowią Członkowie Zarządu, w tym Prezes 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 objęcia warrantów subskrypcyjnych.

W związku z realizacją Programu 2015–2019 Walne Zgromadzenie uchwaliło warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o nie więcej niż 847 950 PLN w drodze emisji nie więcej niż 847 950 akcji zwykłych na okaziciela serii F. Celem warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego jest przyznanie praw do objęcia akcji serii F posiadaczom warrantów subskrypcyjnych, które mają być wyemitowane w ramach Programu 2015–2019. Posiadacze warrantów subskrypcyjnych będą uprawnieni do wykonania wynikających z nich praw do objęcia akcji serii F po cenie emisyjnej stanowiącej równowartość średniego kursu zamknięcia akcji Spółki ze wszystkich dni notowań akcji Spółki w okresie od 27 lutego 2014 roku do 27 maja 2014 roku. Posiadacze warrantów subskrypcyjnych nie będący Członkami Zarządu Spółki, będą uprawnieni do wykonania wynikających z warrantów subskrypcyjnych praw do objęcia Akcji Serii F nie wcześniej niż po upływie 6 miesięcy od daty objęcia warrantów subskrypcyjnych, zaś posiadacze będący Członkami Zarządu KRUK – po upływie 12 miesięcy od daty objęcia warrantów (lock-up na prawo do objęcia Akcji Serii F przez posiadaczy warrantów subskrypcyjnych). Wszyscy posiadacze warrantów subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach Transzy I będą uprawnieni do wykonania wynikających z nich praw nie wcześniej, niż po upływie 12 miesięcy od daty ich objęcia. Prawo do objęcia akcji serii F może zostać przez posiadaczy warrantów subskrypcyjnych zrealizowane nie później niż do dnia 31 grudnia 2021 roku.

Warranty mają zostać wyemitowane w pięciu transzach, po jednej za każdy rok z kolejnych lat okresu referencyjnego, tj. za lata obrotowe 2015–2019.

Warunkiem zaoferowania Osobom Uprawnionym warrantów za dany rok obrotowy jest wzrost wskaźnika EPS, obliczonego na podstawie skonsolidowanego

sprawozdania finansowego Grupy KRUK, o co najmniej 13% średniorocznie w stosunku do roku bazowego.

Program ustanawia możliwość finansowania przez Spółkę nabywania akcji Spółki serii F przez Osoby Uprawnione na zasadach określonych w uchwale.

Warranty subskrypcyjne nie mogą być obciążane, podlegają dziedziczeniu oraz nie są zbywalne.

Uchwałą z dnia 8 września 2014 roku Rada Nadzorcza ustaliła i zatwierdziła Regulamin Opcji Menedżerskich na lata 2015–2019.

#### Transza I

W dniu 9 czerwca 2016 roku przyjęta została uchwała Rady Nadzorczej KRUK S.A. w sprawie weryfikacji spełnienia warunku określonego w Programie Opcji celem zaoferowania warrantów subskrypcyjnych z tytułu Transzy I za realizację w 2015 roku postanowień programu motywacyjnego na lata 2015–2019. Rada Nadzorcza Spółki stwierdziła, iż spełniony został warunek określony w Programie Opcji dla zaoferowania warrantów subskrypcyjnych przypadających w Transzy I za 2015 rok. W dniu 17 czerwca 2016 roku Zarząd Spółki podjął uchwałę w sprawie ustalenia listy Osób Uprawnionych, nie będących członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy I za 2015 rok w ramach Programu Opcji na lata 2015–2019.

Na tej podstawie w dniu 22 czerwca 2016 roku Zarząd złożył Osobom Uprawnionym, nie będącym członkami Zarządu, oferty objęcia warrantów I Transzy. Wydanie warrantów subskrypcyjnych Osobom Uprawnionym nastąpiło w dniu 1 lipca 2016 roku w ilości 86 435 szt.

W dniu 27 sierpnia 2016 roku Zarząd Spółki podjął uchwałę w sprawie ustalenia listy Osób Uprawnionych, będących członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy I za 2015 rok w ramach Programu Opcji na lata 2015–2019. Przedmiotowa Lista została zmieniona uchwałą Zarządu z dnia 24 października 2016 roku w sprawie zmiany listy Osób Uprawnionych, będących członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy I za 2015 rok w ramach Programu Opcji na lata 2015–2019. Przedmiotowa uchwała została zaakceptowana uchwałą Rady Nadzorczej z dnia 27 października 2016 roku. Na tej podstawie Rada Nadzorcza złożyła członkom Zarządu oferty objęcia warrantów w I Transzy Programu Menedżerskiego na lata 2015–2019. Wydanie warrantów Osobom Uprawnionym, będącym członkami Zarządu, nastąpiło w dniu 27 października 2016 roku w ilości 20 000 szt.

Członkowie Zarządu Spółki nie posiadają innych uprawnień do akcji KRUKa niż wskazane w Tabeli 14 warranty subskrypcyjne.

**Tabela 14.** Liczba warrantów subskrypcyjnych posiadanych przez członków Zarządu na dzień 31.12.2016

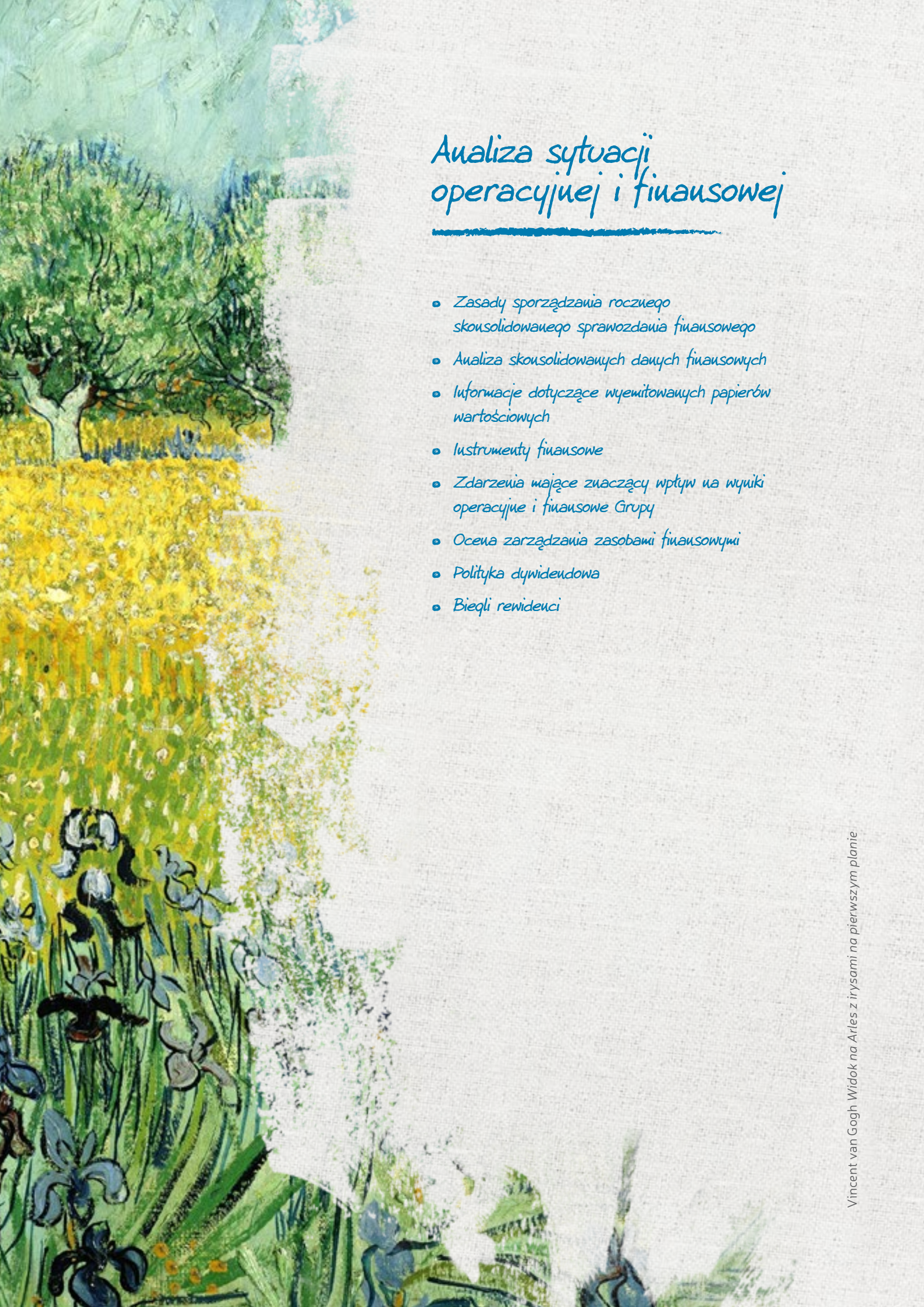
Imię i Nazwisko	Stanowisko	Liczba posiadanych warrantów w ramach Transzy I za rok 2015
Piotr Krupa	Prezes Zarządu	7 000
Agnieszka Kułton	Członek Zarządu	3 250
Urszula Okarma	Członek Zarządu	3 250
Iwona Słomska	Członek Zarządu	3 250
Michał Zasępa	Członek Zarządu	3 250

Źródło: Spółka







An impressionistic painting of a landscape. On the left, there's a large, leafy tree with green and yellow foliage. A path or road leads from the bottom left towards the background. The foreground is filled with a field of yellow flowers, possibly daisies or similar wildflowers. In the bottom left corner, there are some dark, stylized flowers, possibly irises, with green leaves. The overall style is loose and painterly, with visible brushstrokes and a soft, hazy atmosphere. The colors are primarily greens, yellows, and blues.

# Analiza sytuacji operacyjnej i finansowej

- Zasady sporządzania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego
- Analiza skonsolidowanych danych finansowych
- Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych
- Instrumenty finansowe
- Zdarzenia mające znaczący wpływ na wyniki operacyjne i finansowe Grupy
- Ocena zarządzania zasobami finansowymi
- Polityka dywidendowa
- Biegli rewidenci



## 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 dalej „MSSF UE”.

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

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone w oparciu o zasadę kosztu historycznego, za wyjątkiem nabytych portfeli wierzytelności wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy oraz pochodnych 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 wierzytelności 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 odniesieniu 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.

Od 2014 roku Grupa rozpoczęła wycenę portfeli metodą zamortyzowanego kosztu. Pakiety wierzytelności są wyceniane według zamortyzowanego kosztu z zastosowaniem efektywnej stopy procentowej. Początkowe ujęcie w księgach następuje w dacie zakupu, w cenie nabycia, to jest wartości godziwej uiszczonej zapłaty, powiększonej o istotne koszty transakcyjne.

Zamortyzowany koszt składnika aktywów jest to kwota w jakiej składnik aktywów został wyceniony w momencie początkowego ujęcia, pomniejszona o spłaty kwoty kapitału oraz powiększona lub pomniejszona o umorzenie wszelkich różnic między wartością początkową, a wartością w terminie zapadalności, wyliczona za pomocą efektywnej stopy procentowej, a także pomniejszona o odpisy aktualizujące wartość.

Na podstawie pierwotnej prognozy przepływów pieniężnych, uwzględniającej cenę nabycia, wyznaczana jest efektywna stopa procentowa, stosowana do dyskontowania szacowanych przepływów pieniężnych, która pozostaje niezmienna przez cały okres utrzymywania portfela.

Przychody odsetkowe naliczane są od wartości portfela ustalonego na podstawie modelu zamortyzowanego kosztu, przy zastosowaniu efektywnej stopy procentowej, o której mowa powyżej, i ujmowane są w bieżącym okresie w wyniku finansowym. Przychód z tytułu odsetek w całości rozpoznawany jest jako zwiększenie wartości portfela. Odzyski otrzymywane w okresie w wyniku windykacji, w całości rozpoznawane są jako zmniejszenie wartości portfela.

Ponadto, w przychodach bieżącego okresu ujmowane są zmiany wartości portfela wynikające ze zmian szacunków co do terminów i kwot dotyczących oczekiwanych przyszłych przepływów pieniężnych dla danego portfela.

### 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 zakupionych składają się przychody odsetkowe wraz

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

z przychodami z różnicy na wpłatach (różnica pomiędzy rzeczywistymi wpłatami a planowanymi) oraz aktualizacje wyceny pakietów wierzytelności, wynikające przede wszystkim ze zmiany szacunków dotyczących oczekiwanych wpływów pieniężnych związanych z danym pakietem. W przypadku usług inkaso w skład uzyskiwanych przychodów wchodzi głównie prowizje za odzyskanie wierzytelności przekazanych Grupie do obsługi.

W Tabeli 15 zaprezentowano historyczny rozkład wpływów pieniężnych z tytułu nabytych pakietów wierzytelności ujętych jako udział w wartości nakładów na zakup pakietów.

W 2016 roku Grupa KRUK osiągnęła przychody ze sprzedaży w łącznej wysokości 783 mln PLN, tj. o 28% wyższe niż w 2015 roku. Grupa kontynuowała realizację strategii związanej z umacnianiem pozycji lidera na rosnącym rynku wierzytelności. W 2016 roku Grupa szczególnie skoncentrowała działalność na segmencie windykacji portfeli wierzytelności nabytych na własny rachunek. W konsekwencji przychody z obsługi portfeli nabytych w 2016 roku wyniosły 725 mln PLN. Przychody z tytułu windykacji pakietów zleconych w 2016 roku wyniosły 32 mln PLN.

Informacje odnośnie wyników każdego segmentu sprawozdawczego przedstawiono w Tabeli 16. Podstawową miarą efektywności każdego segmentu sprawozdawczego jest marża pośrednia.

Marża pośrednia Grupy w 2016 roku wyniosła 477 mln PLN i w porównaniu do 2015 roku wzrosła o 119 mln PLN, tj. o 33%. Na tak dynamiczny wzrost marży wpłynął wynik zrealizowany na portfelach

W 2016 roku Grupa KRUK osiągnęła przychody ze sprzedaży w łącznej wysokości **783 mln PLN**, tj. o **28% wyższe** niż w 2015 roku.

nabytych, do czego przyczynił się wysoki poziom inwestycji w portfele wierzytelności realizowanych zarówno w roku 2016, jak w latach poprzednich (łącznie, w ciągu ostatnich pięciu lat, Grupa zainwestowała w nowe portfele wierzytelności 3 mld PLN).

Wzrost przychodów w obszarze pakietów nabytych w porównaniu do poprzedniego roku wyniósł 29%. Przełożyło się to na wzrost marży w segmencie portfeli nabytych o 34% rok do roku.

Marża pośrednia w segmencie usług na zlecenie spadła o 0,3 mln PLN, czyli o 3% w porównaniu do roku 2015. Głównym powodem spadku marży jest rosnąca konkurencja na rynku usług windykacyjnych na zlecenie, na wszystkich rynkach, na jakich Grupa KRUK jest obecna.

Warto jednak zaznaczyć, że obecność Grupy w obu segmentach, w segmencie portfeli nabytych i w segmencie usług na zlecenie, stanowi istotną przewagę konkurencyjną dzięki synergii operacyjnej oraz obniżeniu poziomu ryzyka zakupów portfeli na podstawie dodatkowych informacji statystycznych z biznesu serwisowego.

Tabela 15. Średnia ważona krzywa spłat w latach 2005–2016

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Razem
Spłaty w kolejnych latach jako % nakładów	17%	39%	34%	36%	34%	33%	35%	27%	22%	24%	28%	13%	342%

Źródło: Spółka



Tabela 16. Wyniki poszczególnych segmentów sprawozdawczych

Za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2016 r.	Polska	Rumunia	Włochy	Pozostałe rynki zagraniczne	Razem
<b>Przychody</b>	<b>423 766</b>	<b>311 917</b>	<b>9 073</b>	<b>38 642</b>	<b>783 398</b>
Nabyte pakiety wierzytelności	370 667	307 058	9 073	38 133	724 931
Usługi windykacyjne	26 831	4 859	-	509	32 199
Pozostałe produkty	26 268	-	-	-	26 268
<b>Koszty bezpośrednie i pośrednie</b>					<b>(306 841)</b>
Nabyte pakiety wierzytelności	-	-	-	-	(270 665)
Usługi windykacyjne	-	-	-	-	(23 283)
Pozostałe produkty	-	-	-	-	(12 894)
<b>Marża pośrednia</b>					<b>476 556</b>
Nabyte pakiety wierzytelności	-	-	-	-	454 266
Usługi windykacyjne	-	-	-	-	8 916
Pozostałe produkty	-	-	-	-	13 374
Koszty ogólne	-	-	-	-	(117 267)
Amortyzacja	-	-	-	-	(13 538)
Pozostałe przychody operacyjne	-	-	-	-	8 773
Pozostałe koszty operacyjne (nieprzypisane)	-	-	-	-	(5 501)
Przychody/koszty finansowe	-	-	-	-	(62 675)
Zysk brutto	-	-	-	-	286 347
Podatek dochodowy	-	-	-	-	(37 671)
<b>Zysk netto</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>248 676</b>
<b>Wartość bilansowa pakietów wierzytelności</b>	<b>1 318 110</b>	<b>751 692</b>	<b>342 130</b>	<b>229 014</b>	<b>2 640 946</b>

Tabela 16. Wyniki poszczególnych segmentów sprawozdawczych

Za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2015 r.	Polska	Rumunia	Włochy	Pozostałe rynki zagraniczne	Razem
<b>Przychody</b>	<b>332 242</b>	<b>258 152</b>	<b>-92</b>	<b>20 933</b>	<b>611 235</b>
Nabyte pakiety wierzytelności	288 784	254 797	-92	20 157	563 646
Usługi windykacyjne	25 681	3 355	-	776	29 812
Pozostałe produkty	17 776	-	-	-	17 776
<b>Koszty bezpośrednie i pośrednie</b>					<b>(253 314)</b>
Nabyte pakiety wierzytelności	-	-	-	-	(225 041)
Usługi windykacyjne	-	-	-	-	(20 610)
Pozostałe produkty	-	-	-	-	(7 664)
<b>Marża pośrednia</b>					
Nabyte pakiety wierzytelności	-	-	-	-	338 605
Usługi windykacyjne	-	-	-	-	9 202
Pozostałe produkty	-	-	-	-	10 112
Koszty ogólne	-	-	-	-	(94 401)
Amortyzacja	-	-	-	-	(10 540)
Pozostałe przychody operacyjne	-	-	-	-	2 589
Pozostałe koszty operacyjne (nieprzypisane)	-	-	-	-	(4 188)
Przychody/koszty finansowe	-	-	-	-	(41 602)
Zysk brutto	-	-	-	-	209 777
Podatek dochodowy	-	-	-	-	(5 516)
<b>Zysk netto</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>204 261</b>
<b>Wartość bilansowa pakietów wierzytelności</b>	<b>1 024 398</b>	<b>448 709</b>	<b>19 441</b>	<b>105 584</b>	<b>1 598 132</b>

Źródło: Spółka

### 3.2.2 Struktura geograficzna sprzedaży

Grupa prowadzi działalność na siedmiu rynkach geograficznych, które dzieli na cztery rynki:

- Polska
- Rumunia
- Włochy
- Pozostałe (Czechy, Słowacja, Niemcy, Hiszpania).

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

Grupa KRUK odnotowała w 2016 roku znaczący wzrost przychodów w Polsce, Rumunii oraz we Włoszech, a także na pozostałych rynkach gdzie największy wzrost miał miejsce w Czechach i na Słowacji.

Największy wartościowo wzrost przychodów miał miejsce na rynku polskim. Zrealizowane w 2016 roku na tym rynku przychody były wyższe niż w 2015 roku o 92 mln PLN, co oznacza wzrost o 28% rok do roku. Przyczynił się do tego wysoki poziom wpłat zrealizowanych na tym rynku oraz wysoki poziom inwestycji w portfele własne wynoszący 427 mln PLN.

Na rynku rumuńskim Grupa zrealizowała przychody na poziomie 312 mln PLN, czyli 54 mln PLN więcej niż w roku 2015, co oznacza 21% wzrost rok do roku. Podobnie jak na rynku polskim, wynika to z wysokiego poziomu wpłat zrealizowanego w tym roku, jak i z inwestycji w portfele własne na poziomie 379 mln PLN.

Na rynku włoskim Grupa odnotowała przychód na poziomie 9 mln PLN, co wynika przede wszystkim z inwestycji zrealizowanych we Włoszech w tym roku. Łącznie w 2016 roku Grupa zainwestowała w portfele wierzytelności na rynku włoskim 322 mln PLN.

### 3.2.3 Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu

Łączna wartość aktywów Grupy wyniosła 3 095 mln PLN i w porównaniu do stanu na koniec 2015 roku wzrosła o 69%.

Największy wartościowo wzrost nastąpił w pozycji Inwestycje i jest efektem zakupu nowych portfeli wierzytelności. Realizacja zakupu portfeli wierzytelności wiązała się z pozyskaniem finansowania na ich zakup i wpłynęła na wzrost zadłużenia z tytułu kredytów

oraz innych zobowiązań finansowych, które wzrosły o 711 mln PLN. W 2016 roku Grupa dokonała zakupów portfeli na łączną kwotę 1,3 mld PLN, co oznacza, że 45% zakupów została sfinansowana środkami wypracowanymi przez Grupę.

### 3.2.4 Wyniki finansowe

Obecna i przewidywana sytuacja finansowa Grupy KRUK nie wykazuje istotnych zagrożeń. Zysk netto Grupy w 2016 roku wyniósł 249 mln PLN i w porównaniu do 2015 roku wzrósł o 44 mln PLN, tj. o 22%.

W segmencie zakupów pakietów wierzytelności na własny rachunek Grupa dokonała w 2016 roku inwestycji w kwocie 1,3 mld PLN.

### 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, obligacjami i innymi instrumentami dłużnymi;
- rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych leasingiem lub środkami własnymi;
- pozostałej działalności środkami własnymi.

Środki pieniężne Grupy przechowywane są w walutach: PLN, EUR, RON i CZK.

Główne źródła przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej Grupy związane są ze zmianami na nabytych portfelach wierzytelności ujętymi w pozycji „Zmiana stanu inwestycji w pakiety wierzytelności”.

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.

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

Grupa KRUK nie posiadała w 2016 roku istotnych pozycji pozabilansowych.



Tabela 17. Struktura aktywów Grupy

Na dzień 31 grudnia 2016 r. w tysiącach PLN	Nota	31.12.2016	31.12.2015
<b>Aktywa</b>			
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	21	267 384	140 742
Należności z tytułu dostaw i usług	20	13 452	8 391
Inwestycje	17	2 676 202	1 620 579
Pozostałe należności	20	28 145	26 719
Zapasy	19	485	587
Rzeczowe aktywa trwałe	14	27 473	19 957
Inne wartości niematerialne	15	14 293	11 805
Wartość firmy	16	62 604	1 024
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	18	-	2 841
Pozostałe aktywa		5 658	3 469
<b>Aktywa ogółem</b>		<b>3 095 697</b>	<b>1 836 115</b>

Źródło: Spółka

Tabela 18. Struktura pasywów Grupy

Na dzień 31 grudnia 2016 r. w tysiącach PLN	Nota	31.12.2016	31.12.2015
<b>Pasywa</b>			
<b>Zobowiązania</b>			
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	18	4 057	-
Pochodne instrumenty zabezpieczające	-	-	589
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe	28	169 248	83 555
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	26	34 396	29 239
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		4 079	3 178
Zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe	25	1 646 411	935 011
Rezerwy	27	-	264
<b>Zobowiązania ogółem</b>		<b>1 858 191</b>	<b>1 051 836</b>

<b>Kapitał własny</b>			
Kapitał akcyjny	23	18 744	17 398
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		288 326	64 382
Różnice kursowe z przeliczenia jednostek działających za granicą		(592)	(7 674)
Pozostałe kapitały rezerwowe		76 658	68 956
Zyski zatrzymane		854 354	641 182
<b>Kapitał własny akcjonariuszy jednostki dominującej</b>		<b>1 237 490</b>	<b>784 244</b>
<b>Udziały niekontrolujące</b>		<b>14</b>	<b>34</b>

<b>Kapitał własny ogółem</b>		<b>1 237 504</b>	<b>784 278</b>
------------------------------	--	------------------	----------------

<b>Pasywa ogółem</b>		<b>3 095 336</b>	<b>1 836 115</b>
----------------------	--	------------------	------------------

Źródło: Spółka

Tabela 19. Skonsolidowane sprawozdanie z całkowitych zysków i strat

Za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2016 r. w tysiącach PLN	Nota	01.01.2016– 31.12.2016	01.01.2015– 31.12.2015
Przychody	6	783 398	611 234
Pozostałe przychody operacyjne	7	8 773	2 589
		<b>792 171</b>	<b>613 823</b>
Koszty wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych	10	(190 778)	(169 432)
Amortyzacja	14,15	(13 538)	(10 540)
Usługi obce	8	(79 415)	(48 344)
Pozostałe koszty operacyjne	9	(159 417)	(134 128)
		<b>(443 148)</b>	<b>(362 444)</b>
<b>Zysk na działalności operacyjnej</b>		<b>349 023</b>	<b>251 379</b>
Przychody finansowe	11	363	2 792
Koszty finansowe	11	(63 038)	(44 394)
<b>Koszty finansowe netto</b>		<b>(62 675)</b>	<b>(41 602)</b>
<b>Zysk przed opodatkowaniem</b>		<b>286 348</b>	<b>209 777</b>
Podatek dochodowy	12	(37 671)	(5 516)
<b>Zysk netto za okres sprawozdawczy</b>		<b>248 677</b>	<b>204 261</b>
<b>Zysk netto przypadający na:</b>			
Akcjonariuszy jednostki dominującej		248 663	204 227
Udziały niekontrolujące		14	34
<b>Zysk netto za okres sprawozdawczy</b>		<b>248 677</b>	<b>204 261</b>

Źródło: Spółka

### 3.2.7 Analiza wskaźnikowa

#### 3.2.7.1 Wskaźniki rentowności

Tabela 20 przedstawia najważniejsze wskaźniki rentowności Grupy Kapitałowej KRUK.

W 2016 roku, w porównaniu do roku poprzedniego, Grupa KRUK poprawiła rentowność prowadzonej działalności na poziomie rentowności brutto, rentowności na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA) oraz rentowności na poziomie zysku operacyjnego (EBIT).

Grupa KRUK w roku 2016 odnotowała spadek rentowności netto o 1 p.p., w porównaniu do roku 2015.

Dynamiczny wzrost aktywów Grupy związany z realizacją inwestycji na poziomie 1,3 mld PLN, która wpłynęła na zwiększenie zysku netto w przyszłych okresach, przełożył się na spadek wskaźnika ROA o 3 p.p. Grupa KRUK odnotowała również spadek rentowności kapitałów własnych (spadek wskaźnika ROE o 2 p.p.).

#### 3.2.7.2 Wskaźniki zadłużenia

Tabela 21 przedstawia najważniejsze wskaźniki zadłużenia Grupy Kapitałowej KRUK.

Celem Grupy jest utrzymywanie solidnej podstawy kapitałowej tak, by zapewnić rozwój działalności gospodarczej przy jednoczesnym utrzymaniu zaufania inwestorów, kredytodawców, obligatariuszy oraz innych podmiotów z otoczenia Grupy. Aby kontrolować bezpieczny poziom ekspozycji Grupy na dług finansowy, Zarząd KRUK S.A. na bieżąco monitoruje poziom wskaźników zadłużenia.

W 2016 roku wskaźniki te wzrosły, ale w ocenie Zarządu pozostały na bezpiecznych poziomach. Przykładowo, wskaźniki zadłużenia mierzone w skali Grupy określone w warunkach emisji obligacji wyniosły: wskaźnik zadłużenia finansowego netto do kapitałów własnych: 1,1 (maksymalny poziom to 3,0x, w większości emisji prywatnych lub 2,5x w emisjach o łącznej wartości nominalnej 280 mln PLN, z czego 120 mln PLN przypada do wykupu w 2017 roku) oraz wskaźnik zadłużenia finansowego netto do EBITDA gotówkowej: 2,2 (maksymalny poziom to 4,0x).

Do wzrostu wskaźników zadłużenia przyczynił się wzrost zobowiązań Grupy o 77%, który wynikał z wysokiego poziomu zrealizowanych inwestycji, w części finansowanych kapitałem obcym. Wraz ze wzrostem zobowiązań finansowych Grupy, w 2016 roku wzrósł zysk netto o 22%.

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.

Tabela 20. Wskaźniki rentowności

Wskaźniki rentowności	Okres zakończony	
	31 grudnia 2016 r.	31 grudnia 2015 r.
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA)	46%	43%
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego (EBIT)	45%	41%
Rentowność brutto	37%	34%
Rentowność netto	32%	33%
Rentowność aktywów (ROA)	8%	11%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	24%	26%

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 (z wyłączeniem akcji serii G wyemitowanych w grudniu 2016)

Źródło: Spółka



Tabela 21. Wskaźniki zadłużenia

Wskaźniki zadłużenia	Okres zakończony	
	31 grudnia 2016 r.	31 grudnia 2015 r.
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	60%	57%
Wskaźnik zadłużenia finansowego netto	112%	101%
Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych	150%	134%
Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego	15%	19%
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	45%	39%
Wskaźnik zadłużenia finansowego netto do kapitałów własnych	1,1%	1,0%
Wskaźnik zadłużenia finansowego netto do EBITDA gotówkowej	2,2%	1,5%
Wskaźnik płynności bieżącej	6,3	5,3
Wskaźnik płynności szybkiej	6,3	5,3

Zasady wyliczania wskaźników:

Wskaźnik ogólnego zadłużenia = zobowiązania ogółem / pasywa ogółem

Wskaźnik zadłużenia finansowego netto = (długoterminowe i krótkoterminowe zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe – środki pieniężne i ich ekwiwalenty) / kapitały własne ogółem

Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych = zobowiązania ogółem / kapitał własny ogółem

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

Źródło: Spółka

Tabela 22. Dane dot. emisji obligacji dokonanych w 2016 roku

Seria obligacji	Wartość nominalna	Emisja	Wykup	Oprocentowanie	Wypłata odsetek
AA <sup>2</sup>	150,0 mln PLN	marzec 2016	marzec 2022	WIBOR 3M+ 3,25%	co 3 miesiące
AB <sup>1</sup>	65,0 mln PLN	marzec 2016	marzec 2021	WIBOR 3M + 3,15%	co 3 miesiące
AC <sup>1</sup>	57,9 mln PLN	maj 2016	maj 2022	WIBOR 3M + 3,25%	co 3 miesiące
AB <sup>2</sup>	135,0 mln PLN	maj 2016	maj 2021	WIBOR 3M + 3,15%	co 3 miesiące
AD <sup>1</sup>	50,0 mln PLN	czerwiec 2016	czerwiec 2019	WIBOR 3M + 2,50%	co 3 miesiące
AB <sup>3</sup>	65,0 mln PLN	czerwiec 2016	czerwiec 2021	WIBOR 3M + 3,15%	co 3 miesiące
AA <sup>3</sup>	20,0 mln euro	sierpień 2016	sierpień 2019	stałe 3,00%	co 12 miesięcy
AB <sup>4</sup>	35,0 mln PLN	wrzesień 2016	wrzesień 2021	WIBOR 3M + 3,15%	co 3 miesiące
AA <sup>4</sup>	75,0 mln PLN	październik 2016	październik 2022	WIBOR 3M + 3,25%	co 3 miesiące
AA <sup>5</sup>	75,0 mln PLN	październik 2016	październik 2019	WIBOR 3M + 2,50%	co 3 miesiące
AF <sup>1</sup>	40,0 mln PLN	grudzień 2016	grudzień 2021	WIBOR 3M + 3,15%	co 3 miesiące
Suma	<b>833,3 mln PLN</b>				

Źródło: Spółka

## 3.3

## Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych

## 3.3.1

### Informacje dotyczące akcji Spółki

Informacje dotyczące akcji Spółki zostały opisane w punkcie 2.3.2 Zmiany kapitału zakładowego i warunkowego.

## 3.3.2

### Informacje dotyczące obligacji Spółki

W roku 2016 Spółka dokonała emisji w ofercie prywatnej lub publicznej łącznie jedenastu serii obligacji niezabezpieczonych o łącznej wartości 833,3 mln PLN na które składały się:

- dziesięć serii obligacji w walucie PLN o łącznej wartości nominalnej 747,9 mln PLN;
- jedna seria obligacji w walucie EUR o wartości nominalnej 20 mln euro (85,4 mln PLN).

Cena emisyjna każdej obligacji odpowiadała jej wartości nominalnej.

#### Wykup obligacji

W 2016 roku Spółka w terminach zgodnie z warunkami emisji danej serii obligacji wykupiła papiery dłużne przedstawione w Tabeli 23.

#### Zobowiązania z tytułu obligacji

Stan zobowiązań z tytułu wyemitowanych przez Spółkę obligacji na dzień 31 grudnia 2016 roku według wartości nominalnej wynosił 1 372 mln PLN.

## 3.4

## Instrumenty finansowe

## 3.4.1

### Wykorzystywanie instrumentów finansowych

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, należności z tytułu dostaw i usług oraz pakiety wierzytelności zakupione od 2014 roku).

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.

#### Instrumenty pochodne

W 2016 roku zakończyły się trzy kontrakty transakcji zamiany stóp procentowych (IRS), które Spółka zawarła z Bankiem Zachodnim WBK S.A. w roku 2013:

- Kontrakt zawarty zgodnie z warunkami transakcji zawartej 19 lipca 2013 roku celem zabezpieczenia części kuponu zależnej od zmiennej stawki WIBOR 3M dla 40 mln PLN kwoty nominalnej obligacji serii M1. Płatności dokonywane były w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Na mocy kontraktu Spółka

Tabela 23. Obligacje wykupione przez Spółkę w 2016 roku

Seria obligacji	Wykup	Liczba wykupionych obligacji	Wartość nominalna
M <sup>1</sup> + N <sup>1</sup>	marzec 2016	84 000	84 mln PLN
O <sup>1</sup>	listopad 2016	30 000	30 mln PLN
O <sup>2</sup> + P <sup>1</sup>	grudzień 2016	40 000	40 mln PLN
		<b>suma</b>	<b>154 mln PLN</b>

Źródło: Spółka

była płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,28%, natomiast BZ WBK był płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M. Kontrakt zakończył się w dniu 21 marca 2016 roku.

- Kontrakt zawarty zgodnie z warunkami transakcji zawartej 16 października 2013 roku celem zabezpieczenia części kuponu zależnej od zmiennej stawki WIBOR 3M dla 44 mln PLN kwoty nominalnej obligacji serii M1. Płatności dokonywane były w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Na mocy kontraktu Spółka była płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,50%, natomiast BZ WBK był płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M. Kontrakt zakończył się w dniu 21 marca 2016 roku.
- Kontrakt zawarty zgodnie z warunkami transakcji zawartej 24 października 2013 roku celem zabezpieczenia części kuponu zależnej od zmiennej stawki WIBOR 3M dla 40 mln PLN kwoty nominalnej obligacji serii O2 i P1. Płatności dokonywane były w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Na mocy kontraktu Spółka była płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,30%, natomiast BZ WBK był płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M. Kontrakt zakończył się w dniu 6 czerwca 2016 roku.

### **3.4.2 Ryzyko związane z wykorzystywaniem 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**

Ryzyko płynności to ryzyko związane z możliwością wystąpienia trudności wywiązania się przez Grupę z obowiązków związanych z zobowiązaniami, które rozliczane są w drodze wydania środków pieniężnych lub innych aktywów finansowych.

#### **3.4.2.3 Ryzyko rynkowe**

Ryzyko rynkowe polega na tym, że zmiany cen rynkowych, takich jak kursy walutowe i stopy procentowe

będą wpływać na wyniki Grupy lub na wartość posiadanych instrumentów finansowych:

#### **Ryzyko walutowe**

Grupa identyfikuje ekspozycję na ryzyko walutowe w związku ze swoją intensywną ekspansją zagraniczną. Grupa zwiększa wolumen swoich inwestycji w portfele denominowane w walucie euro. W przypadku braku dostępu do finansowania w euro, część tych inwestycji może być finansowana długiem zaciągającym w PLN. W takiej sytuacji istnieje ryzyko, że Grupa będzie ponosiła dodatkowe koszty finansowe związane z przewalutowaniem lub nastąpi pogorszenie płynności Grupy z powodu niekorzystnych zmian kursów walutowych.

#### **Ryzyko stopy procentowej**

Grupa posiada zadłużenie w PLN oraz w euro (kredyty oraz obligacje) oparte o zmienne stopy procentowe, stąd narażona jest na ryzyko zmian stóp procentowych. Grupa identyfikuje ekspozycję na ryzyko wzrostu stóp procentowych WIBOR oraz EURIBOR. Istnieje ryzyko, że Grupa będzie ponosiła dodatkowe koszty finansowe (podwyższone koszty obsługi zadłużenia), na skutek podwyższenia się stóp procentowych, będących wypadkową zmian na rynkach finansowych.

### **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 24 przedstawiono pozycje aktywów związane z ryzykiem kredytowym.

#### **3.4.3.1 Ryzyko kredytowe**

Dokonując zakupu pakietów wierzytelności Grupa przeprowadza dogłębną analizę uwzględniającą możliwości odzyskania zainwestowanego kapitału oraz wysokość odpowiadających im kosztów windykacji. Ponadto Grupa nabywa różnego rodzaju wierzytelności w celu rozwodnienia ryzyka niewypłacalności danej grupy osób zadłużonych.



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.

### 3.4.3.2 Ryzyko płynności

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 obsługi wierzytelności w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki;
- działania mające na celu spełnienie warunków umów kredytowych i warunków emisji instrumentów dłużnych (kovenantów finansowych);
- korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów bankowych lub emisji obligacji.

### 3.4.3.3 Ryzyko rynkowe

Celem zarządzania ryzykiem rynkowym jest utrzymanie i kontrolowanie stopnia narażenia Grupy na ryzyko rynkowe w granicach przyjętych parametrów.

W procesie zarządzania ryzykiem rynkowym Grupa dopasowuje optymalny sposób finansowania dla planowanych inwestycji, analizuje trendy makroekonomiczne oraz prowadzi monitoring kształtowania się najważniejszych kursów wymiany walut i stóp procentowych. Ponadto na podstawie umowy ramowej z bankiem Grupa może zawrzeć kontrakty na instrumenty pochodne zabezpieczające ryzyka walutowe oraz ryzyka stóp procentowych.

## 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 2016 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 2016 roku nie wystąpiły zdarzenia i czynniki o nietypowym charakterze.

Tabela 24. Pozycje aktywów związane z ryzykiem kredytowym

w tysiącach PLN	Nota	31.12.2016	31.12.2015
Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy	18	603 658	724 832
Aktywa finansowe wyceniane według metody zamortyzowanego kosztu	18	2 037 288	873 300
Pożyczki	18	28 476	22 013
Należności	21	41 597	35 110
		<b>2 711 019</b>	<b>1655 255</b>

Źródło: Spółka

## 3.6 Ocena zarządzania zasobami finansowymi

### 3.6.1 Prognozy wyników finansowych

Grupa KRUK nie publikowała prognoz wyników finansowych dotyczących 2016 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.

## 3.7 Polityka dywidendowa

### 3.7.1 Dane historyczne na temat dywidendy

Informacja na temat wartości dywidendy w ostatnich pięciu latach obrotowych została zaprezentowana w Tabeli 25.

Kalendarium wydarzeń związanych z wypłatą dywidendy w 2016 roku zostało zaprezentowane w Tabeli 26.

Tabela 25. Historyczna informacja na temat dywidendy wypłacanej akcjonariuszom KRUK S.A.

Zysk roku	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Data wypłaty					24 lipca 2015 r.	29 lipca 2016 r.
Dywidenda na akcję (PLN)	-	-	-	-	1,5	2
Łączna dywidenda (mln PLN)	-	-	-	-	25,9	35,495

Źródło: Spółka

Tabela 26. Kalendarium wydarzeń związanych z dywidendą w 2016 roku

Data	
26 lutego 2016 r.	Uchwała dotycząca zamiaru rekomendacji Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu Spółki przez Zarząd KRUK S.A. wypłaty dywidendy dla akcjonariuszy Spółki w wysokości 2 PLN na jedną akcję z zysku netto osiągniętego za okres od 1 stycznia 2015 r. do 31 grudnia 2015 r.
3 marca 2016 r.	Uchwała Rady Nadzorczej Spółki w sprawie pozytywnej oceny wniosku Zarządu dotyczącego podziału zysku netto Spółki KRUK S.A. za 2015 rok
9 lipca 2016 r.	Uchwała Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki zgodna z rekomendacją Zarządu w sprawie podziału zysku netto KRUK S.A. za 2015 rok
8 lipca 2016 r.	Dzień ustalenia listy akcjonariuszy uprawnionych do wypłaty dywidendy. Dywidendą objętych zostało 17 515 746 akcji KRUK S.A.
<b>29 lipca 2016 r.</b>	<b>Termin wypłaty dywidendy</b>

Źródło: Spółka

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 20,03 mln PLN, z zysków ze spółki zależnej InvestCapital Malta Ltd. na kwotę 103,6 mln PLN oraz z Kancelarii Prawnej Raven Krupa & Stańko Sp. k. na łączną kwotę 1,9 mln PLN. Z Kancelarii Prawnej Raven Krupa & Stańko Sp. k. w 2016 roku dokonano również wypłaty z zysków na rzecz komplementariuszy w wysokości 1,7 mln PLN.

### **3.7.2**   **Polityka w zakresie wypłaty dywidendy**

Spółka nie posiada obecnie polityki dywidendowej, ale nie wyklucza ogłoszenia jej w przyszłości. Zarząd nie wyklucza rekomendacji wypłaty dywidendy w kolejnych latach, a decyzja o jej wydaniu będzie ustalana każdorazowo biorąc pod uwagę nadrzędne plany i perspektywy rozwoju Grupy, zapotrzebowanie na finansowanie inwestycji, a także aktualny poziom zadłużenia i sytuację finansową Grupy.

## **3.8**   **Biegli rewidenci**

W dniu 8 lipca 2016 roku Spółka zawarła umowę o przeprowadzenie badania jednostkowego i skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2016 oraz przegląd jednostkowego oraz skonsolidowanego sprawozdania finansowego za I półrocze 2016 roku z firmą Ernst and Young 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 999 tys. PLN (2015 r.: 481 tys. PLN); za inne usługi poświadczające, w tym przegląd półrocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego w kwocie 25 tys. PLN (2015 r.: 0 tys. PLN). Badanie sprawozdania finansowego jednostkowego oraz skonsolidowanego za rok 2015 zostało przeprowadzone przez Ernst and Young Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k.









## Działalność i kierunki rozwoju Grupy

---

- Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami
- Otoczenie prawne i regulacyjne
- Ryunki geograficzne, na których Grupa prowadzi działalność
- Główne czynniki charakteryzujące podstawowe obszary działalności oraz źródła przychodów
- Zarys strategii oraz perspektywę działalności
- Kierunki i perspektywę rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK
- Program inwestycyjny Grupy
- Czynniki ryzyka - wewnętrzne uwarunkowania działalności
- Umowy zawarte przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK
- Postępowania sądowe, administracyjne i arbitrażowe
- Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2015 roku
- Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju
- Zagadnienia dotyczące środowiska naturalnego



## 4. Działalność i kierunki rozwoju grupy

### 4.1

### Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami

Najistotniejszym kryterium podziału rynku zarządzania wierzytelnościami, na którym działa Grupa, jest podział właścicielski wierzytelności. Z uwagi na fakt nabywania tytułu prawnego do wierzytelności, należy wyróżnić dwa segmenty:

- **zarządzanie wierzytelnościami zakupionymi na własny rachunek**

Zarządzanie wierzytelnościami na własny rachunek to najważniejszy obszar aktywności Grupy KRUK. Grupa dysponuje szeroką bazą wiedzy, specjalistycznymi metodami wyceny, dostępem do finansowania i odpowiednimi strukturami transakcyjnymi, co pozwala na zakup portfeli wierzytelności na wszystkich siedmiu rynkach działalności. Grupa jest przygotowana do inwestycji w każdy rodzaj wierzytelności: konsumenckie niezabezpieczone i zabezpieczone w tym wierzytelności hipoteczne oraz wierzytelności MŚP oraz korporacyjne. Najbardziej preferowane przez Grupę są portfele konsumenckie niezabezpieczone. Wartość nominalna portfela wierzytelności zakupionego przez Grupę od początku działalności wynosi 43,1 mld PLN.

- **zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie (inkaso)**

Grupa KRUK zarządza wierzytelnościami na zlecenie banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych, firm leasingowych, telefonii stacjonarnych i komórkowych, telewizji kablowych, platform cyfrowych oraz firm z sektora FMCG. Grupa Koncentruje swą działalność na

rynku bankowym w oparciu o długoterminowe relacje z kluczowymi klientami. W 2016 roku Grupa zarządzała portfelem wierzytelności o wartości nominalnej 4,4 mld PLN.

Dodatkowym kryterium podziału rynku jest rodzaj zarządzanych wierzytelności. Według tego kryterium można wyróżnić trzy segmenty rynku:

- **Rynek wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych**, obejmujący nieregularne niezabezpieczone wierzytelności konsumentów oraz małych i średnich przedsiębiorstw wobec banków, firm ubezpieczeniowych, usługodawców (np. operatorów sieci telekomunikacyjnych lub sieci telewizji kablowych) lub spółdzielni mieszkaniowych.
- **Rynek wierzytelności detalicznych zabezpieczonych hipotecznie**, obejmujący nieregularne wierzytelności osób fizycznych wobec banków z tytułu kredytów i pożyczek zabezpieczonych hipotecznie,
- **Rynek wierzytelności korporacyjnych**, obejmujący zobowiązania przedsiębiorstw pochodzące głównie z niezapłaconych w terminie bankowych zobowiązań finansowych o wysokiej jednostkowej wartości nominalnej, często zabezpieczonych.

Głównymi rynkami, na których Grupa KRUK prowadziła działalność w 2016 roku, były rynki niezabezpieczonych i zabezpieczonych wierzytelności bankowych w Polsce i w Rumunii, a także niezabezpieczonych wierzytelności bankowych w Czechach, na Słowacji, w Niemczech, we Włoszech i w Hiszpanii. Grupa KRUK nabywała również wierzytelności korporacyjne.

Sytuacja branży zarządzania wierzytelnościami w krajach, w których Grupa KRUK prowadzi działalność, jest uzależniona od sytuacji makroekonomicznej. Główne czynniki 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 większe zapotrzebowanie na kredyty, czego konsekwencją jest wzrost akcji kredytowej banków.

Głównymi rynkami, na których Grupa KRUK prowadziła działalność w 2016 roku, były rynki niezabezpieczonych i zabezpieczonych wierzytelności bankowych w Polsce i w Rumunii, a także niezabezpieczonych wierzytelności bankowych w Czechach, na Słowacji, w Niemczech, we Włoszech i w Hiszpanii.



- Wzrost akcji kredytowej powoduje wzrost całkowitego zadłużenia w gospodarce i, w konsekwencji, w kolejnych okresach więcej spraw trafia na rynek zarządzania wierzytelnościami nieregularnymi.
- Wyższe dochody ludności wpływają na lepszą spłacalność kredytów, co przekłada się na wyższy poziom spłat z nabytych przez Grupę wierzytelności i jednocześnie w kolejnych okresach wywiera negatywny wpływ na liczbę spraw sprzedawanych lub 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 nieregularnymi. Zwiększenie napływu spraw do zarządzania wierzytelnościami 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 portfeli 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 podaży nowych portfeli wierzytelności oraz na wielkość popytu na usługi inkaso świadczone przez Grupę, jest skłonność do outsourcingu usług windykacyjnych, definiowana jako udział wierzytelności sprzedanych lub przekazanych do obsługi wyspecjalizowanym firmom w wolumenie wierzytelności nieregularnych 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 obsługiwanych przez wierzycieli w oparciu o zasoby własne. Zmniejszenie skłonności do outsourcingu 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.

W segmencie zakupów portfeli wierzytelności na własny rachunek poziom konkurencji jest zwykle mniejszy niż w segmencie zarządzania wierzytelnościami na zlecenie, z uwagi na wyższe bariery wejścia na ten rynek. Należą do nich: dostęp do kapitału, specjalistyczna wiedza i doświadczenie w wycenie portfeli wierzytelności 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. Do głównych konkurentów w segmencie nabywania portfeli wierzytelności należą inwestorzy branżowi (firmy zarządzające wierzytelnościami), a także inwestorzy finansowi (fundusze inwestycyjne i hedgingowe).

Branża zarządzania wierzytelnościami na zlecenie, w której Grupa KRUK prowadzi działalność, charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji. Podmioty świadczące usługi zarządzania wierzytelnościami na zlecenie instytucji finansowych konkurują ze sobą przede wszystkim w zakresie skali działalności, efektywności działania (skuteczności), ceny, standardów obsługi oraz poziomu ochrony bezpieczeństwa danych osobowych.

#### 4.1.1 Polska

Według szacunków Grupy, w 2016 roku w Polsce wierzyciele przekazali podmiotom zewnętrznym wierzytelności o wartości nominalnej 28,2 mld PLN (w porównaniu do 25,0 mld PLN w 2015 roku). Na tę wartość składały się dwa segmenty:

- segment zakupów wierzytelności – portfele o łącznej wartości nominalnej 16,6 mld PLN (wzrost o 4% z poziomu 16,0 mld w 2015 roku);
- segment inkaso – sprawy o wartości nominalnej 11,6 mld PLN (w porównaniu do 9,0 mld PLN 2015 roku).

#### Rynek sprzedaży wierzytelności

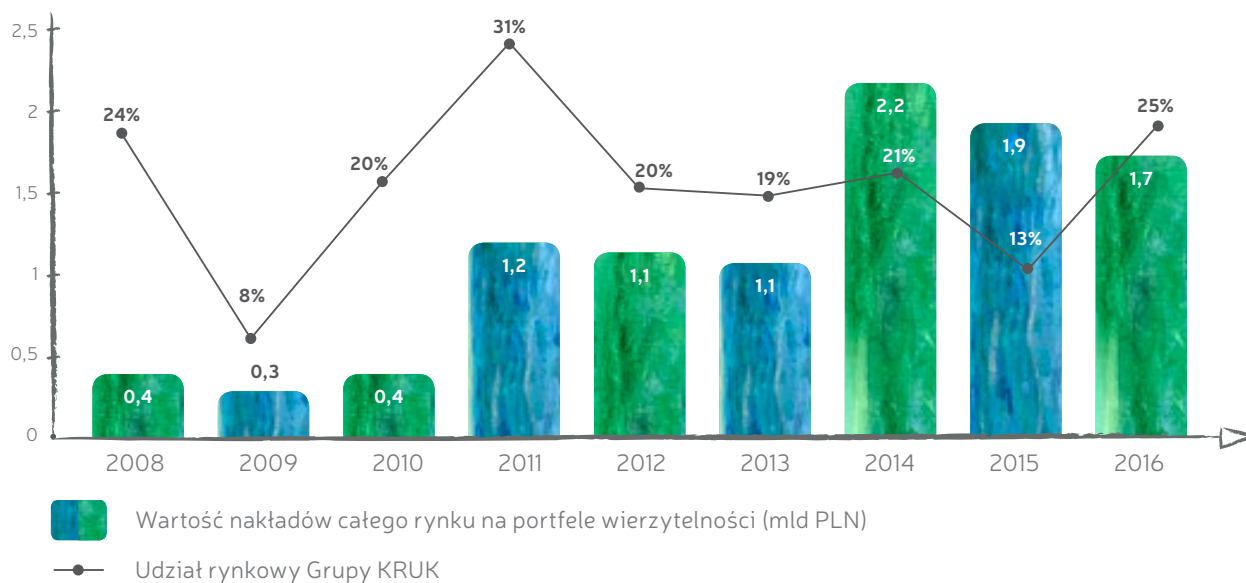
Największy udział w 14,7 mld PLN wartości nominalnej sprzedanych portfeli wierzytelności w 2016 roku miały wierzytelności detaliczne niezabezpieczone, których podaż wyniosła 14,7 mld PLN w porównaniu do 12,0 mld PLN rok wcześniej. Podaż portfeli wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie wyniosła 1,1 mld PLN, względem 2,2 mld PLN rok wcześniej. W segmencie wierzytelności korporacyjnych wartość nominalna sprzedanych wierzytelności wyniosła w 2016 roku 0,8 mld PLN, wobec 2,1 mld PLN rok wcześniej.

Łączne inwestycje Grupy w portfele wierzytelności w Polsce wyniosły 427 mln PLN, w porównaniu do 258 mln PLN w 2015 roku. Udział Grupy KRUK w rynku zakupów wierzytelności w Polsce wyniósł w 2016 roku 25%, w porównaniu do 13% w 2015 roku. Największy udział w zakupach Grupy w Polsce została mały zakupy portfeli wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych.

## Rynek inkaso

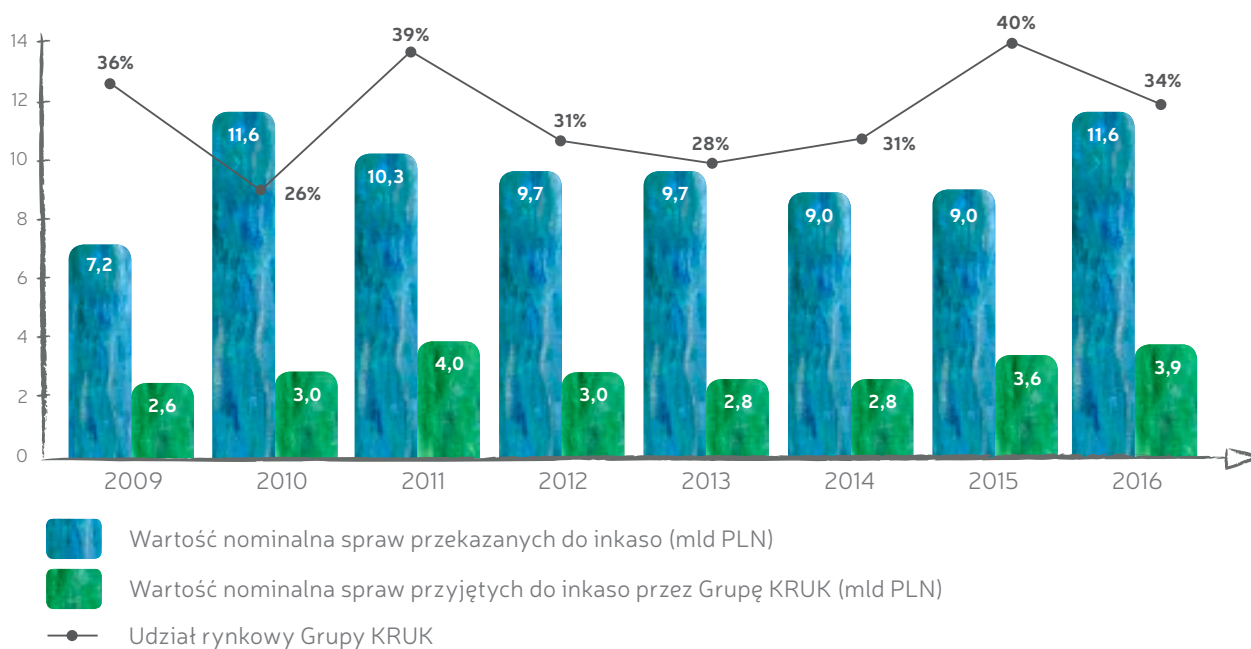
Wartość nominalna spraw przekazanych do inkaso w 2016 roku wyniosła 11,6 mld PLN i była wyższa o 28% od tej w 2015 roku. W 2016 roku głównymi zlecającymi na rynku inkaso pozostawały banki.

**Wykres 2.** Łączna wartość nakładów rynku na portfele wierzytelności w Polsce (mld PLN) i szacunkowy udział Grupy KRUK w latach 2009–2016



Źródło: Szacunki Grupy

**Wykres 3.** Wartość nominalna spraw przyjętych do inkaso przez Grupę KRUK w Polsce na tle całego rynku (w mld PLN) w latach 2009–2016



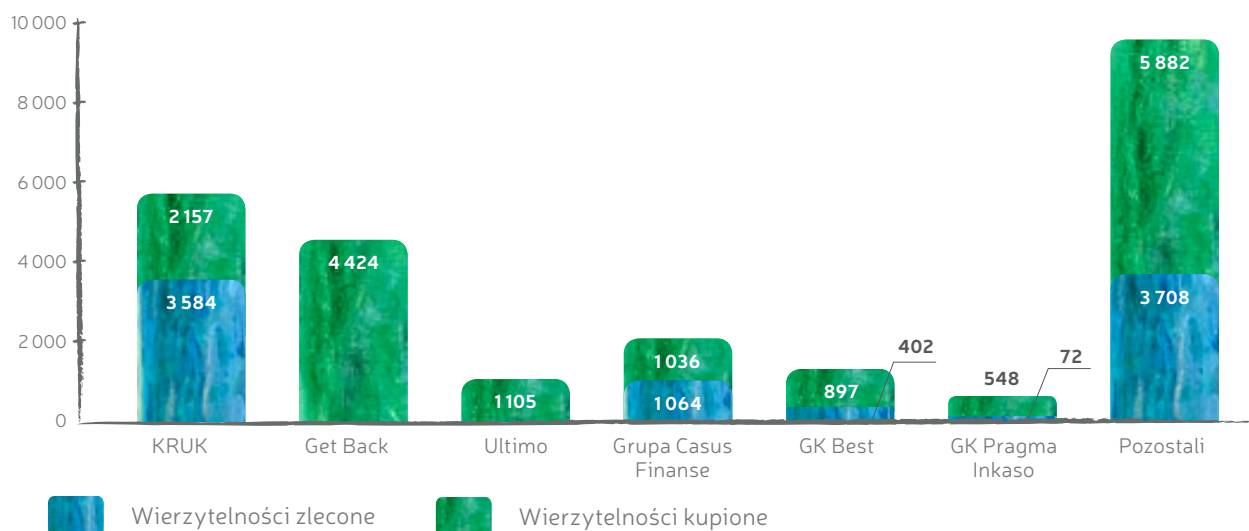
Źródło: Szacunki Grupy

Grupa szacuje, że w 2016 roku była liderem rynku inkaso w Polsce z udziałem w wartości nominalnej spraw przyjętych do obsługi na poziomie 34%, względem udziału 40% w roku ubiegłym. Grupa koncentrowała się głównie na rynku usług finansowych, w szczególności nieregularnych wierzytelności bankowych.

#### Otoczenie konkurencyjne w Polsce

Branża zarządzania wierzytelnościami w Polsce, zarówno w zakresie nabywania wierzytelności na własny rachunek, jak i usług zleconych, charakteryzuje się relatywnie wysokim poziomem konkurencji. W segmencie zakupów wierzytelności działają

Wykres 4. Grupa KRUK na tle konkurencji w Polsce w 2015 roku (dane w mln PLN)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Gazety Giełdy Parkiet” z 01.02.2016 oraz własnych szacunków dotyczących wielkości rynku windykacyjnego w Polsce

Tabela 27. Struktura rynku zarządzania wierzytelnościami według udziałów rynkowych firm pod względem wartości spraw przyjętych do windykacji w 2015 roku w Polsce (dane w mln PLN)

	Razem		Wierzytelności kupione		Wierzytelności zlecone	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
KRUK	5 741	5 297	2 157	2 539	3 584	2 758
GetBack	4 574	3 750	4 424	3 650	150	100
Ultimo	1 105	1 204	1 105	1 204	0	0
Grupa Casus Finanse	2 100	1 908	1 036	456	1 064	1 452
GK Best	1 299	928	897	625	402	303
GK Pragma Inkaso	620	362	548	244	72	117
DTP	810	702	291	427	519	275
GK Vindexus	287	126	287	126	0	0
BVT	52	51	52	51	0	0
Kredyt Inkaso	1 560	1 165	36	266	1 524	900
Alektum Inkasso	285	211	19	14	266	197
EGB Investments	280	636	2	269	278	367
Kaczmarek Inkasso	1 941	1 553	0	0	1 941	1 553
<b>SUMA</b>	<b>20 655</b>	<b>17 894</b>	<b>10 853</b>	<b>9 872</b>	<b>9 801</b>	<b>8 023</b>

Źródło: Gazeta Giełdy Parkiet, 01.02.2016.



zarówno inwestorzy strategiczni (firmy zarządzające wierzytelnościami), jak i finansowi (polskie i zagraniczne fundusze inwestycyjne).

Wiodącą pozycję Grupy na rynku zarządzania wierzytelnościami w 2015 roku w Polsce potwierdził publikowany przez „Gazetę Giełdy Parkiet” ranking firm działających w tym sektorze. W 2015 roku Grupa KRUK na rynku polskim nabyła lub przyjęła do obsługi wierzytelności na zlecenie o łącznej nominalnej wartości 5,7 mld PLN co dało jej pierwsze miejsce wśród firm zarządzających wierzytelnościami, które zdecydowały się udostępnić dane. „Gazeta Giełdy Parkiet” nie opublikowała aktualizacji zestawienia za 2016 rok.

Zestawienie w Tabeli 27 przedstawia podmioty, które przekazały „Gazecie Giełdy Parkiet” dane dotyczące wartości wierzytelności zakupionych oraz przyjętych do obsługi na zlecenie na rynku polskim w 2014 i 2015 roku.

Po uwzględnieniu mniejszych podmiotów oraz zagranicznych firm, które nie występują w zestawieniu „Gazety Parkiet”, Grupa KRUK szacuje wartość nominalną rynku zakupów w Polsce na 16,0 mld PLN, a rynku zarządzania wierzytelnościami na zlecenie w 2015 roku na 19,0 mld PLN.

## 4.1.2 Rynki zagraniczne

### 4.1.2.1 Rumunia

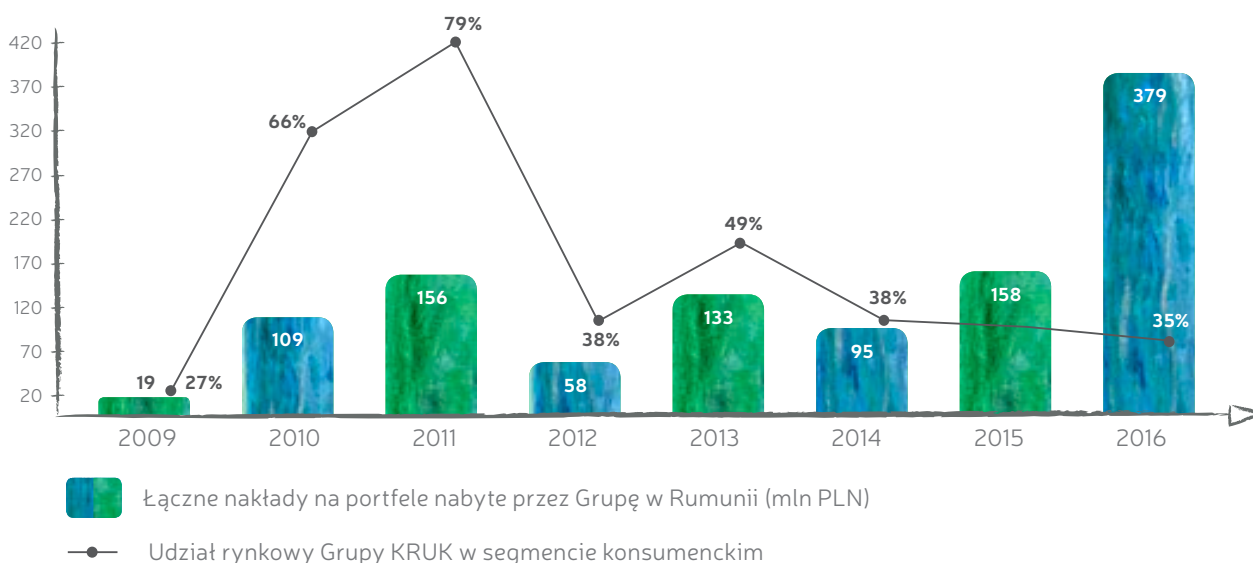
Według szacunków Grupy, w 2016 wartość nominalna wierzytelności sprzedanych lub przekazanych do obsługi zewnętrznej przez banki i inne podmioty na rynku rumuńskim wyniosła 13,4 mld PLN (w porównaniu do 8,7 mld PLN w 2015 roku), z czego:

- wartość nominalna sprzedanych portfeli wyniosła 8,9 mld PLN, w porównaniu do 4,4 mld PLN w 2015 roku;
- wartość nominalna spraw przekazanych do inkaso wyniosła 4,5 mld PLN, w porównaniu do 4,2 mld PLN w 2015 roku.

Wpływ na wzrost podaży wierzytelności na rynku rumuńskim miała między innymi największa w historii tego kraju transakcja sprzedaży wierzytelności. KRUK wraz z Bankiem Światowym zakupił od Grupy Eurobank portfel wierzytelności o wartości nominalnej 2,6 mln PLN.

Nakłady na portfele w Rumunii poniesione przez Grupę w 2016 roku wyniosły 379 mln PLN (z czego większość na portfele detaliczne), w porównaniu do 158 mln PLN w 2015 roku. Poniesione w 2016 roku nakłady pozwoliły na uzyskanie 35% udziału w rynku zakupów, względem 37% w roku ubiegłym. W kolejnych latach Grupa chce być bardziej aktywna również w segmentach hipotecznym oraz korporacyjnym.

**Wykres 5.** Wartość nakładów na portfele konsumenckie nabyte przez Grupę na rynku rumuńskim (w mln PLN) i udział rynkowy w latach 2009–2016



Źródło: Szacunki Grupy

W 2016 roku Grupa przyjęła w Rumunii do inkasa wierzytelności o wartości nominalnej 353 mln PLN względem 360 mln PLN w 2015 roku.

Rynek zarządzania wierzytelnościami w Rumunii jest mniej rozdrobniony niż rynek polski, choć przybywa podmiotów zainteresowanych zakupami portfeli wierzytelności.

#### 4.1.2.2 Czechy i Słowacja

Rynek sprzedaży portfeli wierzytelności konsumentskich w Czechach i na Słowacji w 2016 roku wyniósł, według szacunków Spółki, 1,7 mld PLN wartości nominalnej. Nakłady całego rynku na zakup portfeli wierzytelności w tym segmencie rynku wyniosły 0,3 mld PLN. Łącznie na obu rynkach w całym 2015 roku, Grupa KRUK zainwestowała 41 mln PLN w portfele wierzytelności konsumentskich, w porównaniu do takiej samej kwoty w 2015 roku.

Rynek zarządzania wierzytelnościami w Czechach i na Słowacji jest rynkiem bardzo rozdrobnionym, na którym działają krajowe i zagraniczne podmioty.

#### 4.1.2.3 Niemcy

Grupa prowadzi działalność w Niemczech od 2014 roku. W sierpniu 2015 roku nabyła pierwsze portfele wierzytelności i kontynuowała zakupy również w 2016 roku. W 2016 roku nakłady Grupy na portfele wierzytelności wyniosły 33 mln PLN, wobec 13 mln PLN w roku 2015.

Wartość kredytów ogółem w niemieckim sektorze bankowym to 2,4 bln euro, wynika z danych niemieckiego banku centralnego. Z ogólnie dostępnych danych wynika, że szkodowość na rynku niemieckim wynosi około 3% i od lat pozostaje na stabilnym poziomie.

#### 4.1.2.4 Włochy

Grupa prowadzi działalność we Włoszech od 2015 roku, w którym założyła KRUK Italia S.r.l. oraz ItaCapital S.r.l. Przedmiotem działalności KRUK Italia S.r.l. jest działalność w zakresie windykacji wierzytelności na zlecenie oraz windykacji pakietów wierzytelności nabytych przez Grupę Kapitałową KRUK we Włoszech. Spółka ItaCapital jest spółką sekurytyzacyjną specjalnego przeznaczenia, której działalność obejmuje przede wszystkim inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami.

W 2016 roku Grupa zakupiła kolejne portfele wierzytelności. Łączna kwota inwestycji w 2016 roku wyniosła 322 mln PLN, względem 20 mln PLN w 2015 roku.

W 2016 roku Grupa zawarła umowę nabycia spółki Credit Base International S.r.l. (CBI) z siedzibą w La Spezia. Spółka CBI prowadzi działalność w zakresie obsługi wierzytelności nabytych na własny rachunek oraz na zlecenie na terenie Włoch. Skonsolidowane przychody CBI w 2015 roku wyniosły 2,2 mln euro.

Ponadto na podstawie wspomnianej umowy, Grupa nabyła spółkę zależną CBI to jest Elleffe Capital S.r.l. z siedzibą w La Spezia, której działalność obejmuje inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami. Grupa KRUK wcześniej współpracowała z CBI w ramach wyceny oraz obsługi portfeli wierzytelności.

Wartość kredytów ogółem we włoskim systemie bankowym wyniosła na koniec 2016 roku około 1,4 bln euro, wynika z danych włoskiego banku centralnego. Szkodowość kształtowała się na poziomie 13%. Włoski rynek zakupów niezabezpieczonych portfeli detalicznych, pomimo relatywnie młodego wieku, jest już jednym z największych w Europie pod względem wartości nominalnej. Jest konkurencyjny, a nabywcami portfeli są zarówno podmioty zarządzające wierzytelnościami, jak i inwestorzy finansowi.

#### 4.1.2.5 Hiszpania

Grupa prowadzi działalność w Hiszpanii od 2015 roku, w którym założyła spółkę KRUK Espana S.L. i przeprowadziła pierwsze wyceny portfeli na rynku hiszpańskim. W 2016 roku spółka przeprowadziła kolejne wyceny portfeli oraz dokonała pierwszych zakupów portfeli konsumentskich niezabezpieczonych. Łączna kwota nakładów dokonanych przez Grupę w 2016 roku w Hiszpanii wyniosła 82 mln PLN.

Również w 2016 roku Grupa zawarła umowę nabycia spółki Espand Soluciones de Gestion S.L. z siedzibą w Madrycie. Spółka Espand prowadzi działalność w zakresie obsługi wierzytelności nabytych na własny rachunek oraz na zlecenie na terenie Hiszpanii. Skonsolidowane przychody Espand w 2015 roku wyniosły 4,1 mln euro. Wcześniej Grupa współpracowała ze spółką Espand w ramach wyceny oraz obsługi zakupionych portfeli wierzytelności.

Wartość kredytów ogółem w hiszpańskim systemie bankowym wyniosła na koniec 2016 roku około 1,8 bln euro, wynika z danych hiszpańskiego banku centralnego. Szkodowość kształtowała się na poziomie 10%.

Rynek zakupów niezabezpieczonych portfeli detalicznych w Hiszpanii jest jednym z największych co do wielkości nominalnej rynkiem w Europie. Głównymi kupującymi na rynku są inwestorzy finansowi, którzy współpracują z lokalnymi podmiotami w zakresie obsługi nabywanych portfeli wierzytelności.

## 4.2 Otoczenie prawne i regulacyjne

Spółka KRUK S.A. 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 przez sądy i organy administracji publicznej, 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 zobowiązaniem Spółki do zmiany stosowanej praktyki. Powyższe aspekty mogą mieć negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wizerunek Grupy.

W szczególności 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 lub stosowane są niedozwolone postanowienia wzorców umów. Kolejnym z czynników ryzyka, które należy wskazać, jest możliwość zarzucenia przez Prezesa UOKiK lub inny organ ochrony konkurencji, przedsiębiorcom posiadającym pozycję dominującą na rynku, jej nadużywania. 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 i egzekucyjnym, funkcjonowania funduszy sekurytyzacyjnych, zasad i warunków udzielania kredytów 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. Dla ich prowadzenia Grupa musi uzyskiwać zezwolenia lub zgody organów administracji publicznej (KNF w Polsce) lub wpis do rejestru działalności regulowanej, a także podlega nadzorowi wspomnianych wyżej 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, ani że nie nastąpi ich zmiana, 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.

Analizując otoczenie prawne, należy mieć na uwadze regulacje prawa Unii Europejskiej, które wkraczają w liczne dziedziny życia gospodarczego, szczególnie w zakresie konkurencji, rynku usług finansowych, praw konsumenta, uczciwych praktyk handlowych i warunków umów zawieranych z konsumentami, nadzorowania przepisów podatkowych obowiązujących w poszczególnych państwach członkowskich czy ochrony danych osobowych. Przepisy unijne mają duży wpływ na prawo państw członkowskich, a co za tym idzie – na prowadzenie działalności w ramach Grupy.

Ponieważ Grupa prowadzi działalność również za granicą, wspomnieć należy o otoczeniu prawnym i regulacyjnym w poszczególnych krajach, w których działalność ta jest prowadzona, tj. w Rumunii, Czechach, Słowacji, Niemczech, Hiszpanii i we Włoszech.

#### Rumunia

W Rumunii podmiot prowadzący działalność windykacyjną podlega obowiązkowi rejestracji; zobowiązany jest również raportować dane do Krajowego Urzędu Ochrony Konsumentów (NAPC). W grudniu 2016 roku spółka KRUK România SRL uzyskała wpis do rejestru prowadzonego przez NAPC.

#### Słowacja

Spółka działająca na Słowacji, decyzją Narodowego Banku Słowacji, została upoważniona do udzielania kredytów konsumpcyjnych od 2 grudnia 2016 roku. Decyzja ta była konieczna również dla umożliwienia zakupu portfeli wierzytelności wynikających z umów o kredyt konsumencki, ponieważ rynek sprzedaży tego typu wierzytelności jest ograniczony do podmiotów posiadających licencję nadaną przez Narodowy Bank Słowacji.

#### Niemcy

W Niemczech w 2016 roku nie zaszły duże zmiany w otoczeniu regulacyjnym. Obecnie jedynym podmiotem sprawującym nadzór jest Kammergericht Berlin, organ nadzorujący działalność inkaso oraz podmiotów prowadzących taką działalność.

#### Włochy

We Włoszech również wymagana jest licencja na prowadzenie działań windykacyjnych – Questura jest organem udzielającym licencji i uprawnionym do jej odebrania. Obie spółki działające we Włoszech

posiadają wskazaną licencję. Instytucjami mającymi bezpośredni wpływ na działalność w zakresie odzyskiwania należności oraz zakupów portfeli wierzytelności są: Bank Włoch (Itacapital SPV jest obowiązany do przysyłania do Banku okresowych informacji dotyczących zakupionych portfeli; Bank może również zażądać formalnych wyjaśnień lub przeprowadzić czynności kontrolne). Należy również zwrócić uwagę na uprawnienia Autorita' Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) do nakładania sankcji w przypadku stwierdzenia naruszenia ustawy Codice di Condotta, zawierającej zbiór najlepszych praktyk, jakie muszą być stosowane w procesie odzyskiwania należności. Na koniec warto wspomnieć o następujących instytucjach: Garante della Privacy – uprawniona do nakładania sankcji w przypadku naruszenia reguł dotyczących ochrony danych osobowych oraz Guardia di Finanza, będąca organem uprawnionym do nakładania sankcji w przypadku naruszenia zobowiązań o charakterze fiskalnym.

#### Hiszpania

Hiszpańskie ustawodawstwo nie przewiduje obowiązku uzyskania specjalnego zezwolenia czy licencji na prowadzenie działalności z zakresu zarządzania wierzytelnościami. Żaden z działających w Hiszpanii podmiotów nie musi spełniać szczególnych wymogów dotyczących ich aktywów, inwestycji, rachunkowości oraz sprawozdań do organu nadzoru. Niemniej należy wziąć pod uwagę możliwość zaistnienia konieczności wdrażania w niedalekiej przyszłości przez te podmioty regulacji dotyczących obowiązków raportowych, ochrony danych, praw konsumenta. Zwrócić należy uwagę, że wszystkie podmioty prowadzące działalność w zakresie finansów czy udzielania kredytów zobowiązane są zapewnić zgodność ze szczególnymi regulacjami dotyczącymi tej działalności. Nie ma natomiast specjalnej regulacji dotyczącej działalności outsourcingowej. Możliwość prowadzenia określonego rodzaju działalności, np. czynności „doradcy tere nowego”, jest ściśle regulowana i wymaga specjalnego zezwolenia z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

### 4.2.1 Działalność funduszy sekurytyzacyjnych

Działalność funduszy sekurytyzacyjnych wchodzących w skład Grupy KRUK (Prokura NS FIZ i P.R.E.S.C.O. Investment I 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.

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 i zarządzaniu nimi. 7 grudnia 2012 roku KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. przejęło zarządzanie funduszami sekurytyzacyjnymi Grupy KRUK. 19 maja 2016 roku KRUK TFI S.A. przejęło od Trigon TFI S.A. zarządzanie P.R.E.S.C.O. Investment I NS FIZ.

Zgodnie z ustawą z dnia 27 maja 2004 roku o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi w brzmieniu nadanym ustawą z dnia 31 marca 2016 roku o zmianie ustawy o funduszach inwestycyjnych oraz niektórych innych ustaw, fundusze sekurytyzacyjne Grupy KRUK uzyskały status alternatywnych funduszy inwestycyjnych a KRUK TFI S.A. stało się zarządzającym alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi. Wiąże się to z większym nadzorem ze strony KNF oraz dodatkowymi obowiązkami po stronie towarzystwa.

W dniu 15 kwietnia 2016 roku KRUK S.A. zawarł umowę o zarządzanie sekurytyzowanymi wierzytelnościami P.R.E.S.C.O. Investment I NS FIZ, której przedmiotem jest wykonywanie czynności w zakresie m.in. nabywania i zbywania wierzytelności na rzecz funduszu, przygotowywania projektów i analiz inwestycyjnych dotyczących inwestycji funduszu, przygotowywania analiz dotyczących sprawnego bieżącego zarządzania portfelem funduszu, a także windykacja i administrowanie sekurytyzowanymi wierzytelnościami funduszu. Od 1 kwietnia 2015 roku KRUK S.A. zarządza już sekurytyzowanymi wierzytelnościami PROKURA NS FIZ. W zakresie wykonywania ww. umów KRUK S.A. podlega nadzorowi ze strony KNF.

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.

#### **4.2.2 Outsourcing bankowy**

Zgodnie z przepisami ustawy Prawo bankowe (tekst jednolity: Dz. U. 2016, poz. 1988) bank nie musi uzyskiwać uprzedniej zgody KNF na powierzanie spółkom z Grupy czynności windykacyjnych. W/w ustawa określa warunki outsourcingu, które muszą zostać spełnione. Ponadto spółki podlegają nadzorowi KNF w zakresie wykonania umowy outsourcingowej.

#### **4.2.3 Wymiana informacji gospodarczych**

W dniu 22 września 2016 roku nastąpiła rejestracja w KRS zmiany umowy spółki Rejestr Dłużników ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. obejmującej zmianę dotychczasowej firmy spółki na: „ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.”

Działalność 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 spółką w zakresie zgodności prowadzonej działalności polegającej na pośrednictwie w udostępnianiu informacji gospodarczych dotyczących wiarygodności płatniczej zgodnie z przepisami prawa i regulaminem sprawuje minister właściwy do spraw gospodarki.

Aktualnie prowadzone są prace legislacyjne związane z nowelizacją przepisów ustawy regulującej działalność spółki (w ramach rządowego projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw w celu ułatwienia dochodzenia wierzytelności – druk Sejmu VIII kadencji nr 1185). Zmiany umożliwią poszerzenie dotychczasowej oferty spółki o nowe typy usług (m.in. pośredniczenie w dostępie do informacji z rejestrów publicznych, dokonywanie analizy wiarygodności płatniczej przedsiębiorców). Równocześnie będą się wiązać z nałożeniem na spółkę pewnych dodatkowych obowiązków, m.in. w związku z rozpatrywaniem sprzeciwów dłużników wobec wpisu informacji gospodarczych. Przewidywany termin wejścia w życie zmian to 1 czerwca 2018 roku.

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

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

- Prezesa UOKiK w zakresie prawa konkurencji oraz ochrony praw konsumentów;

- Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych w zakresie przetwarzania i ochrony danych osobowych.

Spółki z Grupy prowadzące działalność za granicą podlegają nadzorowi organów w danym kraju działających; wspomnieć należy o:

- W Rumunii: sektor finansowy podlega licznym przepisom regulującym nadzór i kontrolę działalności prowadzonej przez bankowe i niebankowe instytucje finansowe. Niebankowe instytucje finansowe (IFN) podlegają nadzorowi sprawowanemu przez Narodowy Bank Rumunii (NBR). NSC to podmiot sprawujący nadzór nad rynkiem kapitałowym, wspomniany w punkcie 4.2, NAPC jest organem nadzoru w zakresie ochrony praw konsumentów, prowadzący rejestr, do którego wpis muszą uzyskać podmioty chcące prowadzić działalność w zakresie odzyskiwania należności.
- W Niemczech: Kammergericht Berlin, organ nadzorujący działalność inkaso oraz podmiotu prowadzącego taką działalność.
- W Czechach: „inspekcja handlu” – organ działający w obszarze ochrony konsumentów, w tym nadzorujący działalność w zakresie odzyskiwania należności; poza tym zwrócić należy uwagę na organ nadzorujący przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony danych osobowych oraz „arbitra finansowego”, zajmującego się prowadzeniem pozasądowych sporów pomiędzy konsumentami a podmiotami finansowymi.
- Na Słowacji: Narodowy Bank Słowacji – organ nadzoru w zakresie udzielania kredytów konsumenckich oraz nabywania portfeli wierzytelności wynikających z kredytów konsumenckich; „inspekcja handlu” – ochrona konsumentów, w tym w zakresie działalności windykacyjnej; wspomnieć również należy organ sprawujący nadzór w obszarze ochrony danych osobowych.
- We Włoszech: Bank Włoch – w zakresie zakupów portfeli wierzytelności, ACGM – przestrzeganie zasad wyrażonych w Codice di Condotta, Questura – organ udzielający licencji w przedmiocie działalności windykacyjnej, Garante della Privacy – ochrona danych osobowych.
- W Hiszpanii – Hiszpańska Agencja 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 osoby, których dane dotyczą, powinny zostać poinformowane o podmiocie który przetwarza dane oraz o celu i podstawie ich przetwarzania; muszą mieć również zapewnione prawo dostępu do treści swoich danych i ich poprawiania.

Ponadto, w zakresie prowadzonej działalności polegającej na udostępnianiu informacji gospodarczych, działalność ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. podlega również przepisom Ustawy o udostępnianiu informacji gospodarczych. W obsłudze wierzytelności bankowych znajdują również zastosowanie przepisy Prawa bankowego dotyczące tajemnicy bankowej. W przypadku zarządzania sekurytyzowanymi wierzytelnościami należy uwzględniać regulacje dotyczące tajemnicy zawodowej zawarte w ustawie o funduszach inwestycyjnych.

## 4.2.6 Zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności Grupy

Wybrane zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności podmiotów z Grupy w 2016 roku. Tytułem przykładu można wskazać:

- 1 stycznia 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 15 maja 2015 roku Prawo restrukturyzacyjne, która skuteczniej niż wcześniej obowiązujące przepisy prawa upadłościowego i naprawczego ma ratować przedsiębiorców przed upadłością.
- 1 stycznia 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 9 kwietnia 2015 roku o zmianie ustawy o komornikach sądowych i egzekucji w zakresie ograniczającym prawo wyboru przez wierzyciela komornika sądowego.
- 1 stycznia 2016 roku weszła w życie w całości ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 roku o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym.
- 1 stycznia 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 9 października 2015 roku o zmianie ustawy o terminach zapłaty w transakcjach handlowych, ustawy – Kodeks Cywilny oraz niektórych innych ustaw, wprowadzając jednolity mechanizm naliczania odsetek w obrocie cywilnoprawnym oraz zmiany dotyczące płatności w transakcjach handlowych, a także rozróżnienie na ustawowe odsetki kapitałowe i ustawowe odsetki za opóźnienie, również w zakresie wysokości ww. odsetek.
- 1 lutego 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 15 stycznia 2016 r. o podatku od niektórych instytucji finansowych. Podatkiem zostały objęte m.in. banki krajowe, oddziały banków zagranicznych, oddziały instytucji kredytowych, SKOK-i oraz inne, mniejsze jednostki.



- 11 marca 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym oraz niektórych innych ustaw, na podstawie której znówelizowano m.in. ustawę z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, w tym wprowadzono regulację określającą maksymalną wysokość opłat i odsetek z tytułu zaległości w spłacie kredytu oraz określającą maksymalną wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu.
- 17 kwietnia 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów oraz niektórych innych ustaw. Wprowadzono regulację zakazującą stosowania we wzorcach umów zawieranych z konsumentami niedozwolonych postanowień umownych, przyznano Prezesowi UOKiK szersze uprawnienia zw. z decyzjami oraz z publicznym systemem informowania konsumentów o przysługujących im prawach, rozszerzono również katalog praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów.
- 4 czerwca 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 31 marca 2016 r. o zmianie ustawy o funduszach inwestycyjnych oraz niektórych innych ustaw, nowelizująca m.in. ustawę z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych na podstawie której m.in. określono formę prawną prowadzenia działalności przez alternatywną spółkę inwestycyjną, określono warunki i wymogi organizacyjne prowadzenia działalności przez zarządzającego alternatywną spółką inwestycyjną, dookreślono zbiór zadań oraz obowiązków depozytariuszy. Znówelizowano również m.in. ustawę z dnia 29 lipca 2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym.
- 8 września 2016 roku weszła w życie ustawa z dnia 10 lipca 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks cywilny, ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw. Głównym celem nowelizacji było usprawnienie pracy sądów, a w konsekwencji skrócenie czasu oczekiwania na rozpatrzenie sprawy. Wprowadzono m.in. możliwość wnoszenia i doręczania pism procesowych za pośrednictwem systemu teleinformatycznego; zmiany objęły także postępowanie egzekucyjne, w którym m.in. wprowadzono nową, przystępną, elektroniczną procedurę licytacji zajętych ruchomości. Nowe przepisy rozszerzyły dotychczasowy katalog dowodów możliwych do zastosowania w procedurze sądowej, wprowadzono definicję dokumentu.
- Ustawa EGO/52/2016, ustalająca zasady działalności podmiotów zajmujących się odzyskiwaniem należności; wprowadzono obowiązek rejestracji takiego podmiotu oraz składania przez niego raportów do wspomnianego wyżej NAPC; określono zasady informowania osób zadłużonych o cesji; oraz zasady prowadzenia czynności windykacyjnych.
- W październiku 2016 roku rumuński parlament przyjął ustawę dotyczącą przeliczenia kwoty kredytu wyrażonego w CHF (ustawa nie weszła w życie z uwagi na jej zaskarżenie pod kątem zgodności z konstytucją).

W Niemczech w 2016 roku nie zaszły poważniejsze zmiany legislacyjne; warto wspomnieć jedynie o zaimplementowaniu do prawa niemieckiego Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/11/UE z dnia 21 maja 2013 roku w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich.

W Czechach w dniu 1 grudnia 2016 roku weszła w życie nowa regulacja dotycząca kredytów konsumenckich; wprowadzono bardzo szeroką definicję kredytu konsumenckiego, nowe regulacje dla podmiotów udzielających kredytów, nie będących bankami (licencja od CNB), wymogi dotyczące działalności, obowiązki raportowe.

Na Słowacji z dniem 1 lipca 2016 roku wszedł w życie nowy kodeks procedury cywilnej (nr 160/2015 Coll.). Regulacja zwiększyła ochronę konsumentów, wprowadziła zasadę koncentracji materiału dowodowego, umożliwiła wydanie wyroku zaocznego, ale nie w przypadku nieobecności na rozprawie strony będącej konsumentem.

We Włoszech weszła w życie wspomniana już regulacja Codice di Condotta, stanowiąca podsumowanie najlepszych praktyk, które muszą być przestrzegane w działaniach podejmowanych wobec osób zadłużonych, w tym ochrony ich prywatności, pod rygorem nałożenia kar finansowych lub nawet utraty licencji. Zwrócić należy również uwagę na dekret 59/2016, który w opinii włoskich prawników przyspieszy proces odzyskiwania należności, bowiem ustanawia rejestr podmiotów zadłużonych; czas prowadzenia egzekucji z nieruchomości również ma ulec znaczącemu skróceniu; dekret wprowadza również zmiany w zakresie postępowań upadłościowych.

Najistotniejsze zmiany, jakie zaszły w 2016 r. w prawie Rumunii, dotyczyły:

- 13 maja 2016 roku weszła w życie ustawa „Datum in solutum 77/2016” – wprowadzająca dla osób zadłużonych możliwość zaoferowania wierzycielowi nieruchomości zamiast spłaty kredytu.

KRUK S.A. uwzględnił zmiany w powyższych przepisach w działalności operacyjnej, jednak na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania nie jest możliwe wskazanie całkowitego wpływu wyżej wymienionej regulacji na działalność Grupy. Wstępnie można ocenić, że nie będą miały one znaczącego wpływu.

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

Grupa prowadzi działalność na siedmiu rynkach geograficznych, które dzieli na trzy rynki:

- Polska
- Rumunia
- Włochy
- Pozostałe (Czechy, Słowacja, Niemcy, Hiszpania).

Na wszystkich rynkach w 2016 roku Grupa zakupiła 99 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 16,4 mld PLN i nakładach w wysokości 1 283 mln PLN.

Szczegółowy opis rynków geograficznych znajduje się w rozdziale 4.1 Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami.

### 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.

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 przełożą 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. W 2007 roku Grupa rozpoczęła działalność na rynku rumuńskim, a w 2011 na rynku czeskim oraz słowackim. W 2014 roku została założona spółka w Niemczech. Kolejno 2015 rok przyniósł również założenie dwóch nowych spółek – we Włoszech oraz w Hiszpanii. W 2016 roku Grupa przejęła dwa lokalne podmioty we Włoszech i w Hiszpanii. Szczegółowy opis głównych, zewnętrznych czynników warunkujących działalność znajduje się w rozdziale 4.1 Struktura i opis rynku zarządzania wierzytelnościami.

### 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

Tabela 28. Inwestycje Grupy KRUK w 2016 roku na rynkach geograficznych, na których Grupa prowadzi działalność

	Wartość nominalna (mln PLN)	Nakłady (mln PLN)
Polska	4 519,3	427,0
Rumunia	3 659,8	379,0
Włochy	6 242,1	321,7
Pozostałe*	2 018,3	155,7
<b>Razem</b>	<b>16 439,5</b>	<b>1 283,4</b>

\* Czechy, Słowacja, Niemcy, Hiszpania

Źródło: Spółka

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.

Efektem wdrożenia strategii opartej na ugodach jest maksymalizacja skuteczności oraz osiągnięcie stabilizacji strumienia wpłat uzyskiwanych od osób zadłużonych.

Grupa KRUK jest także jedną z najbardziej rozpoznawalnych firm zarządzających wierzytelnościami w Czechach i na Słowacji, na podstawie badania Millward Brown przeprowadzonego w tych krajach.

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

Głównym obszarem działalności Grupy jest zarządzanie wierzytelnościami konsumenckimi. Podstawowe

segmenty działalności Grupy obejmują zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie oraz zakup wierzytelności na własny rachunek. Oferta produktów i świadczonych usług została szczegółowo opisana w rozdziale *W KRUKu pomagamy spłacić długi* niniejszego dokumentu.

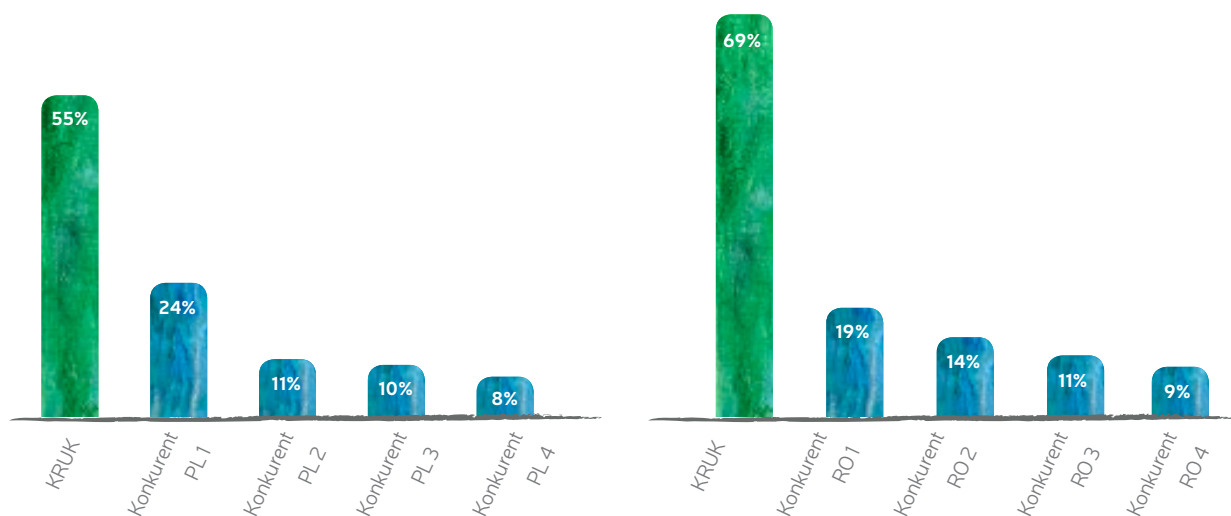
#### 4.5.3 Działalność marketingowa i PR-owa Grupy

Dla Grupy KRUK 2016 rok okazał się bardzo dynamicznym okresem, pod względem rozwoju na rynku polskim oraz na rynkach zagranicznych. Obfitował w wiele różnych wydarzeń i aktywności zarówno pod kątem działań marketingowych, edukacyjnych jak i komunikacyjnych. Ze względu na ich różnorodność i zakres, w poniższym opracowaniu zostały one podzielone na kilka głównych bloków: wsparcie rozwoju na nowych rynkach, employer branding, edukacja finansowa społeczeństwa, udział w konferencjach branżowych, rebranding ERIF BIG S.A., wsparcie inicjatyw charytatywnych i inne.

##### Wsparcie rozwoju Grupy KRUK na nowych rynkach

Grupa opiera wszystkie założenia marketingowe i PR-owe na czytelności przekazu i jego kompleksowości. Dlatego jednym z elementów przygotowań do wejścia na rynek włoski i hiszpański było przeprowadzenie kompleksowych badań wśród osób zadłużonych. Wywiady etnograficzne, przeprowadzane w naturalnym środowisku, czyli w domach potencjalnych klientów KRUKa, potwierdziły, że strategia pro ugodowa Grupy KRUK będzie dobrze odebrana na tych rynkach. Dzięki kompleksowym badaniom Grupa uzyskała również

Wykres 6. Znajomość całkowita\* marki KRUK na tle konkurencji w Polsce i w Rumunii w 2016 roku

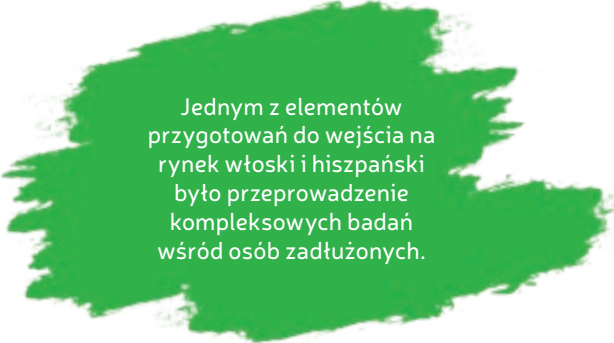


\* Znajomość całkowita (suma wskazań dla znajomości nazwy i logotypu)

Źródło: Badanie PBS w Polsce przeprowadzone w styczniu 2017 roku; iSense w Rumunii przeprowadzone w lutym 2017 roku na zlecenie Grupy.



informacje i wskazówki pozwalające na zoptymalizowane komunikatów i procesów oraz maksymalne dopasowanie ich do lokalnych społeczności. To był ważny krok, który pozwolił na rozpoczęcie dynamicznego rozwoju firmy we Włoszech i w Hiszpanii. Bardzo szybko, bo już w ostatnim kwartale 2016 roku, rozpoczęliśmy szeroką komunikację do mediów poprzez zorganizowanie konferencji prasowych i komunikację z dziennikarzami w obu tych krajach. Działania te zapoczątkowały budowę wizerunku Grupy na tych nowych, zagranicznych rynkach. Zarówno włoscy, jak i hiszpańscy dziennikarze poznali firmę KRUK i jej strategię pro ugodową. Istotne było również poinformowanie mediów o rozwoju Grupy i przejściu nowych spółek – Credit Base International we Włoszech i Espand Soluciones de Gestión w Hiszpanii.



Jednym z elementów przygotowań do wejścia na rynek włoski i hiszpański było przeprowadzenie kompleksowych badań wśród osób zadłużonych.

Ponadto w 2016 roku jednym z najważniejszych projektów komunikacyjnych w Polsce było przygotowanie i wdrożenie komunikacji związanej z przejściem przez Spółkę KRUK 100% udziałów w P.R.E.S.C.O. Investments S.a.r.l. i uruchomienie nowego oddziału operacyjnego w Pile. W ramach tych działań została przeprowadzona kampania informacyjna dla mieszkańców miasta. Do ponad 27 tys. skrzynek pocztowych trafiła specjalna gazetka pt. „Pilne tematy”. Dzięki temu każdy mieszkaniec mógł zapoznać się z nowym pracodawcą i członkiem pilskiej społeczności. Ponadto, kierując się zasadą, że silna marka zawsze jest budowana od wewnątrz, Grupa KRUK zorganizowała szereg spotkań i Dzień Otwarty dla nowych pracowników Spółki w Pile. Ich celem było m.in. przekazanie wartości firmy i budowa wizerunku KRUKa na tym lokalnym rynku.

### Employer Branding

W 2016 roku Grupa realizowała szereg działań mających na celu przede wszystkim wzmocnienie pozytywnego wizerunku marki KRUK wśród potencjalnych, ale i obecnych pracowników, o czym mowa w odrębnym rozdziale niniejszego raportu. Jednak na uwagę zasługują również działania marketingowe i komunikacyjne w tym zakresie.

W ramach wzmocnienia wizerunku odpowiedzialnego pracodawcy Grupa KRUK wzięła udział w inicjatywie zatytułowanej Tydzień Odpowiedzialnego Biznesu, którą zorganizowała firma CSRInfo. Była to okazja do podzielenia się praktykami i rozwiązaniami, które wdraża Grupa KRUK. To pozwala jej budować i wzmacniać relacje z różnymi grupami interesariuszy, biorąc pod uwagę interesy społeczne, w tym także potrzeby obecnych jak i przyszłych pracowników.

Ponadto w drugiej połowie roku została zrealizowana kampania wspierająca Grupę jako pracodawcę. Miała ona za zadanie zachęcić osoby mieszkające w Wałbrzychu i w jego okolicy do bliższego poznania firmy, specyfiki pracy doradcy telefonicznego, a także zachęcić do wzięcia udziału w toczących się procesach rekrutacyjnych. Billboardy pojawiły się w wielu licznie uczęszczanych miejscach, a twarzami tej kampanii były wieloletnie doradczynie pracujące w szczawieńskim centrum operacyjnym KRUKa. Kampania ta spotkała się z dużym zainteresowaniem. Kulminacyjnym momentem akcji był Dzień Otwarty dla osób, które chciałyby poznać firmę KRUK bliżej i przekonać się, jak od środka wygląda praca doradcy.

Działania budujące wizerunek KRUKa jako dobrego pracodawcy zostały również przeprowadzone w Pile. Ich celem było przedstawienie firmy jako nowego pracodawcy na pilskim rynku. Dlatego też za zgodą i we współpracy z Urzędem Miasta Piła została przygotowana specjalna wystawa. Przedstawiała ona biznesową działalność Grupy KRUK, jak i jej zaangażowanie w różne społeczne inicjatywy.

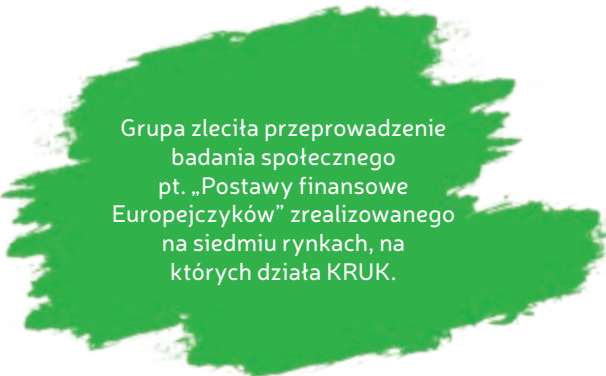
Dodatkowo na rynku czeskim w 2016 roku kontynuowaliśmy współpracę z Uniwersytetem w Hradec Kralove. Wspólnie został opracowany i wdrożony program praktyk dla studentów i absolwentów w czeskiej spółce. Ponadto działań skierowanych do studentów było bardzo wiele również w spółce polskiej, rumuńskiej i niemieckiej. Nasi specjaliści oraz zaproszeni przez nas goście na specjalnie zorganizowanych spotkaniach podzielili się z młodymi ludźmi swoimi doświadczeniami i wiedzą na temat zarządzania finansami.

### Edukacja finansowa klientów Grupy i społeczeństwa

Od lat w strategii komunikacyjnej i marketingowej Grupy KRUK ważną rolę odgrywają działania edukacyjne. Niezmiennie zależy nam na wspieraniu naszych klientów w odzyskiwaniu wiarygodności finansowej i wskazywanie dróg do wyjścia z zadłużenia. Nasze komunikaty i działania kierujemy także do ogółu społeczeństwa, aby szerzyć wiedzę z zakresu finansów i podkreślić, jak ważna jest kontrola domowego budżetu.

## Dzień bez Długów

Działania edukacyjne prowadzone były przez cały 2016 rok. Jednak niewątpliwie jedną z najważniejszych inicjatyw Grupy w tym obszarze – podobnie, jak w latach ubiegłych – były obchody Dnia bez Długów. Święto zainicjowane przez KRUKa było obchodzone w minionym roku po raz ósmy w Polsce, po raz szósty w Rumunii, po raz piąty w Czechach i po raz czwarty na Słowacji. Towarzyszył mu szereg różnych działań komunikacyjnych i marketingowych o charakterze edukacyjnym.



Grupa zleciła przeprowadzenie badania społecznego pt. „Postawy finansowe Europejczyków” zrealizowanego na siedmiu rynkach, na których działa KRUK.

I tak na potrzeby komunikacji z mediami Grupa zleciła przeprowadzenie badania społecznego pt. „Postawy finansowe Europejczyków” zrealizowanego na siedmiu rynkach, na których działa KRUK. Było to pierwsze tego typu badanie, w którym udział wzięli mieszkańcy Polski, Czech, Słowacji, Rumunii, Niemiec, Włoch i Hiszpanii. Wyniki badania pokazały, jak społeczeństwa w tych krajach podchodzą do edukacji finansowej, jaka jest ich wiedza w tym zakresie, a także jakie są ich postawy względem firm zarządzających wierzytelnościami. Ten bardzo interesujący i kompleksowy materiał spotkał się z dużym zainteresowaniem specjalistów i dziennikarzy, o czym świadczą liczne publikacje i zainteresowanie mediów wynikami badania. Na przykład w Polsce tematyką Dnia bez Długów i samego badania zainteresowały się kluczowe media ogólnopolskie i lokalne, w których pojawiły się komentarze eksperckie przedstawicieli KRUKa. Najważniejsze wnioski z badania zostały m.in. zaprezentowane podczas konferencji prasowych z okazji Dnia bez Długów, które odbyły się w Polsce, w Czechach i na Słowacji oraz w Rumunii. Dodatkowo, podczas konferencji w Warszawie i Pile zostały zaprezentowane wnioski z cyklu warsztatów zatytułowanych „Mały krok, wielka szansa”, które zainicjował KRUK. Warsztaty te odbyły się w sześciu miastach w Polsce i były dedykowane osobom będącym w tarapatkach finansowych. Prowadził je psycholog ze Stowarzyszenia Program Wsparcia Osób Zadłużonych – Roman

Pomianowski, który od lat współpracuje z osobami zadłużonymi. Zgodnie z misją KRUKa, warsztaty te miały za zadanie pomóc osobom zadłużonym w wyjściu z pętli zadłużenia.

Grupa KRUK była też inicjatorem zaproszenia dziennikarzy do I Liceum Ogólnokształcącego im. M. Skłodowskiej-Curie w Pile. Miejsce to nie było przypadkowe. Szkoła ta jest jedną z 22 szkół, które w roku szkolnym 2016/17 biorą udział w IX edycji projektu Stowarzyszenia Krzewienia Edukacji Finansowej „Żyj finansowo!”, czyli jak zarządzać finansami w życiu osobistym”. Warto dodać, że Grupa KRUK jest jednym z głównych partnerów tej edycji programu. Edukacją finansową objętych zostanie około 700 uczniów szkół średnich.

Jak co roku działania edukacyjne były wspierane kampaniami marketingowymi w prasie i w Internecie. W artykułach sponsorowanych, które zostały opublikowane na łamach najbardziej poczytnych gazet, doradczynie KRUKa doradzały, co zrobić w momencie pojawienia się kłopotów finansowych i wyjaśniały, jak ważny jest kontakt ze swoim wierzycielem. W prasie ogólnopolskiej pojawiały się również krótkie teksty poradnikowe, w których eksperci KRUKa odpowiadali na pytania czytelników z zakresu finansów. Ponadto nasi klienci otrzymali krótkie broszury z poradami na temat wyjścia z długu. Dodatkowo, wątek zadłużenia i sposób na jego rozwiązanie pojawił się ponownie w formie lokowania idei Grupy KRUK w jednym z najpopularniejszych seriali w polskiej telewizji – w „Ojcu Mateuszu”.

Do obchodów Dnia bez Długów w Polsce tradycyjnie dołączył również ERIF BIG S.A., który przygotował kampanię internetową dla konsumentów pod hasłem „Monitoruj siebie, stale dbając o własną wiarygodność finansową”. Akcja miała cel edukacyjny i zainteresowanie jak największej liczby osób usługą monitorowania siebie.

Mieszkańcy Czech i Słowacji podczas Dnia bez Długów mogli skorzystać z porad ekspertów w specjalnie przygotowanych punktach informacyjnych. Znajdowały się one w 31 czeskich miastach i 9 miejscowościach na Słowacji. Z konsultacji skorzystało prawie tysiąc osób. Co równie ważne, do obchodów Dnia bez Długów na tym rynku dołączyły też inne firmy z branży zarządzania wierzytelnościami (Logicall, EOS KSI). Działania komunikacyjne wspierała również kampania on-line.

Podobnie, jak w Polsce, tematyką poruszoną podczas Dnia bez Długów w Czechach i na Słowacji zainteresowały się kluczowe media, w tym pięć najważniejszych w tamtym regionie Europy stacji telewizyjnych.

Dzień bez Długów 2016 był również bardzo ważnym wydarzeniem na rynku rumuńskim. Podobnie jak w Polsce, Czechach i Słowacji, również w Rumunii została zorganizowana konferencja prasowa podsumowująca wyniki międzynarodowego badania Grupy KRUK. Jednak poza działaniami komunikacyjnymi mieszkańcy Rumunii mogli zapoznać się z przekazami edukacyjnymi dzięki kampanii telewizyjnej. Ambasadorem marki w Rumunii w 2016 roku była ponownie Iuliana Tudor – gwiazda rumuńskiej telewizji. We współpracy z nią powstały krótkie filmowe poradniki dotyczące zarządzania domowym budżetem. Ta znana rumuńska prezenterka promowała również nową aplikację mobilną stworzoną przez Grupę KRUK, która pomaga w kontrolowaniu przychodów i wydatków. Poza wersją rumuńską aplikacja będzie dostępna jeszcze w innych wersjach językowych: polskiej, niemieckiej, hiszpańskiej, włoskiej, czeskiej, słowackiej i angielskiej.

Za realizację inicjatyw edukacyjnych spółka KRUK România SRL zwyciężyła w prestiżowym konkursie public relations PR Award Romania w kategorii „Komunikacja korporacyjna produktów i usług finansowych” za kampanię PR-ową pt. „Sunt mai mult decât datoră mea” („Ja to więcej niż mój dług”).

Również na rynku czeskim i słowackim doceniono biznesowe, unikatowe podejście KRUKa do osób zadłużonych. Stowarzyszenie zrzeszające firmy z branży zarządzania wierzytelnościami Asociace Inkasních Agentur (w skrócie: AIA) wyróżniło KRUKa m.in. za organizację Dnia bez Długów, do którego dołączyły również inne firmy z branży zarządzania wierzytelnościami w Czechach.

Warto również wspomnieć, że w 2016 roku Grupa opracowała edukacyjną grę planszową, która poprzez zabawę uczy zarządzania finansami zarówno dzieci jak i dorosłych. Gra stała się nowym, atrakcyjnym narzędziem edukacji na wszystkich rynkach, na których działa Grupa KRUK.

Dodatkowo w ramach działań edukacyjnych Grupy warto wspomnieć o kampaniach edukacyjnych ERIF Biura Informacji Gospodarczej S.A. Należą do nich m.in. kampanie internetowe w serwisie infoKonsument.pl dedykowane konsumentom, wspierane przez fanpage Pozytywny Poradnik Konsumenta, dostępny na Facebooku. Działania te dotyczyły m.in. promocji i wskazaniu korzyści, jakie daje możliwość sprawdzenia w ERIF BIG S.A. firmy, np. biura podróży lub samego siebie. Warto podkreślić, że ERIF aktywnie promuje wiedzę na temat działalności BIG-ów w Polsce i bierze udział w kształtowaniu rynku

wymiany informacji gospodarczej w Polsce. Jednym z głównych elementów działań ERIFa jest edukacja społeczeństwa na temat informacji pozytywnej i budowania swojej historii płatniczej. Jako inicjator Dnia Informacji Pozytywnej, również w 2016 roku ERIF zrealizował kampanie mające na celu uświadomienie, jak ważne może być zbieranie pozytywnych wpisów w BIG.

### Rebranding ERIF Biura Informacji Gospodarczej S.A.



Informacja pozytywna zmienia świadomość i oblicze rynku wymiany informacji gospodarczych. Była również jednym z czynników, który wpłynął na podjęcie decyzji o rebrandingu spółki, która do września 2016 roku była zarejestrowana jako Rejestr Dłużników ERIF BIG S.A. Nazwa ta została skrócona i obecnie brzmi: ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. Spółka ta ma również nowe logo. Warto podkreślić, że ponad połowa danych obecnie znajdujących się w bazie ERIF to dane pozytywne informujące o rzetelnym opłacaniu swoich zobowiązań finansowych, tj. raty pożyczki, kredytu, rachunków, faktur i itp.

### Konferencje

Niezmiennie Grupa KRUK dba o edukację i rozwój całej branży. Ro do roku organizuje własne wydarzenia i aktywnie bierze udział w krajowych i międzynarodowych konferencjach branżowych. Dzięki temu Grupa dzieli się doświadczeniami, wpływa na kształtowanie trendów, wyznaczenie kierunków rozwoju rynku zarządzania wierzytelnościami, a w przypadku ERIF BIG S.A. – rynku wymiany informacji gospodarczej.

Wśród najważniejszych konferencji, w których w 2016 roku uczestniczyła Grupa KRUK znalazły się m.in.:

- w Polsce: Konferencja sektora bankowego, warsztaty dla ubezpieczycieli, Forum poświęcone egzekucji należności, Gala Loan Magazine Awards 2015, Kongres Sektora Pożyczkowego, Kongres 590, Kongres Consumer Finance, Forum ERIF poświęcone wymianie informacji gospodarczych;
- w Czechach: Konferencja poświęcona wymianie doświadczeń firm działających na rynku consumer finance, Fórum inkasního trhu;
- w Rumunii: Forum Wierzycieli;
- w Niemczech: 8. Forderungs- und Risikomanagement Tage, FachTagung Konsumfinanzierung;
- w Hiszpanii: 8º Congreso Nacional de Crédito.



## 4.6 Kierunki i perspektywy rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK

### 4.6.1 Strategia na okres 2015–2019

Grupa KRUK w 2016 roku zaktualizowała strategię na okres 2015–2019. W punktach 4.6.1 Strategia na okres 2015–2019 oraz 4.6.2 Stopień realizacji strategii przedstawione zostały założenia zaktualizowanej strategii oraz stopień realizacji celów.

#### Misja

Naszymi Klientami są osoby i firmy zmagające się z problemem nadmiernego zadłużenia. Budujemy pozytywne relacje i pomagamy w odzyskaniu wiarygodności finansowej. Stoimy na straży norm społecznych i prawnych nakazujących regulowanie zaciągniętych zobowiązań.

#### Wizja

KRUK dąży do osiągnięcia pozycji nr 1 na świecie pod względem wartości rynkowej wśród spółek giełdowych z naszej branży. Przekraczamy oczekiwania Klientów i Partnerów Biznesowych budując z nimi długofalowe i obustronnie korzystne relacje. Wyznaczamy nowe kierunki na rynku finansowym robiąc to, w czym możemy być najlepsi na świecie, co nas motywuje do działania i buduje wartość firmy. Tworzymy wspaniałe i efektywne środowisko pracy dla pozytywnych ludzi z pasją.

#### Cel główny na okres 2015–2019

Rośniemy minimum 15% rocznie pod względem EPS i osiągamy przynajmniej 20% ROE.

Rysunek 3. Macierz rozwoju KRUKa – aktualne linie biznesowe i możliwości rozwoju w przekroju produktowym i geograficznym

Obecne linie biznesowe		Polska	Rumunia	Czechy	Słowacja	Niemcy	Hiszpania	Włochy	...	...
Zakup portfeli wierzycielności	Konsumenckie	●	●	●	●	◐	◐	◐	○	○
	Hipoteczne	●	●	○	○	○	○	○		
	Korporacyjne	●	●	○	○	○	◐	○		
Inkaso		●	●	●	●	◐	●	◐		
Pożyczki konsumenckie		●	◐							
Informacja gospodarcza		●	○	○	○	○	○	○		

- – Pełna aktywność operacyjna    ◐ – Niepełna aktywność / wprowadzenie procesu  
 ○ – Planowane uruchomienie operacji / planowane badanie potencjału

Źródło: Spółka

### Rozwój w zakresie geograficznym i produktowym

W latach 2015–2019 Grupa planuje rozwijać obecne linie biznesowe oraz nowe, zarówno w krajach, gdzie już prowadzi działalność, jak i na nowych rynkach zagranicznych. W przekroju produktowym Grupa zamierza rozwijać zakupy portfeli wierzytelności konsumenckich, hipotecznych i korporacyjnych, a także inkaso (obsługę na zlecenie), biznes pożyczek konsumenckich oraz informacji gospodarczej. Grupa planuje ekspansję na duże konsumenckie rynki zarządzania wierzytelnościami w Europie i do końca 2019 roku planuje wejście na dwa nowe rynki. Potencjał rozwoju Grupy w przekroju produktowym i geograficznym został przedstawiony na Rysunku 3.

### Doskonalenie efektywności zarządzania

Działania zmierzające w kierunku wzrostu efektywności Grupy obejmują całą organizację, a skupiają się przede wszystkim na wykorzystaniu efektu skali i poprawie efektywności zarządzania nabytym portfelem wierzytelności. Jego łączna wartość nominalna w momencie nabycia wynosiła 43,0 mld PLN (według stanu na koniec 2016 roku), a liczba spraw przekroczyła 5,0 mln. Grupa w swojej historii nabyła w sumie 599 portfeli wierzytelności. KRUK zdobywa doświadczenie również poprzez usługi inkaso, w ramach których co roku przyjmuje do obsługi średnio milion spraw rocznie.

Grupa zamierza maksymalizować efektywność zarządzania poprzez:

- zwiększanie dotarcia do osób zadłużonych z nabytego dotychczas portfela;
- ciągłe doskonalenie efektywności procesów i metod analizy danych;
- doskonalenie systemów zapewniających bezpieczeństwo działań;
- poszerzanie wiedzy o rynku postępowań przetargowych i utrzymywanie długotrwałych relacji z partnerami biznesowymi;
- tworzenie wspianego i efektywnego środowiska pracy dla pozytywnych ludzi z pasją.

### Nowe usługi w branży finansowej w Polsce

Grupa identyfikuje, że źródłem jej sukcesu biznesowego jest jej kultura organizacyjna i kompetencje w obszarach takich jak np. zarządzanie ludźmi, operacje masowe, analiza statystyczna, zarządzanie finansami i ryzykiem oraz marketing. Czynniki te są niezależne od branży zarządzania wierzytelnościami i dlatego Grupa KRUK planuje w horyzoncie roku 2019 możliwości wejścia w nowe, komplementarne przedsięwzięcia w sektorze finansowym na rynku polskim.

Tabela 29. Realizacja celu głównego, który obowiązywał do czasu aktualizacji strategii

Poprzedni cel główny	Stopień realizacji
Osiągnięcie pozycji Top3 spośród firm zarządzania wierzytelnościami w Europie pod względem wyniku netto.	Z dostępnych danych wynika, że Grupa osiągnęła 3. pozycję spośród publicznych firm zarządzających wierzytelnościami pod względem wyniku netto.

## 4.6.2 Stopień realizacji strategii

W Tabeli 29 została przedstawiona realizacja celu głównego, który obowiązywał do czasu aktualizacji strategii.

W Tabeli 30 został przedstawiony stopień realizacji celów strategicznych w 2016 roku.

## 4.7 Program inwestycyjny Grupy

### 4.7.1 Nakłady inwestycyjne

Główne pozycje nakładów inwestycyjnych Grupy dokonane w roku 2016 to przede wszystkim nakłady na nowe środki transportu w wysokości 9,0 mln PLN (w tym w formie leasingu finansowego) oraz maszyny i urządzenia w wysokości 5,0 mln PLN. Grupa

Tabela 30. Stopień realizacji celów strategicznych w 2016 roku

Cele strategiczne	Stopień realizacji
Rozwój w przekroju produktowym i geograficznym	<ul style="list-style-type: none"><li>• Polska: finalizacja zakupu portfela konsumenckiego od P.R.E.S.C.O. na rynku wtórnym;</li><li>• Rumunia: finalizacja zakupu portfela konsumenckiego od Grupy Eurobank wspólnie z Bankiem Światowym; rozwój hipotek; uruchomienie pierwszych pożyczek na rynku wewnętrznym;</li><li>• Niemcy: inwestycje w kolejne portfele konsumenckie, rozpoczęcie świadczenia usługi inkasa na rzecz partnerów biznesowych;</li><li>• Włochy: inwestycje w kolejne portfele konsumenckie, zakup lokalnej spółki zarządzania wierzytelnościami;</li><li>• Hiszpania: inwestycje w pierwsze portfele konsumenckie oraz SME, zakup lokalnej spółki zarządzania wierzytelnościami.</li></ul>
Doskonalenie efektywności zarządzania	<ul style="list-style-type: none"><li>• doskonalenie wycen, w tym na nowych rynkach;</li><li>• uruchomienie trzeciego w Polsce call center w Pile;</li><li>• projekty optymalizacyjne Lean Six Sigma;</li><li>• projekty związane z systemem sugestii pracowników;</li><li>• doskonalenie systemowego podejścia do ryzyka.</li></ul>

Źródło: Spółka

Tabela 31. Podwyższenia i obniżenia kapitału w spółkach zależnych Grupy

Spółka	Czynność	Kwota
SeCapital S.a r.l.	Obniżenie kapitału	173,6 mln PLN
InvestCapital Malta Ltd.	Podwyższenie kapitału	729,9 mln PLN
InvestCapital Malta Ltd.	Obniżenie kapitału	42,2 mln PLN
KRUK TFI S.A.	Podwyższenie kapitału	1,1 mln PLN
KRUK România SRL	Umorzenie zobowiązań z tytułu pożyczek (wraz z odsetkami)	2,2 mln PLN*
KRUK Deutschland GmbH	Dopłaty do kapitału zapasowego	38 mln PLN**
KRUK España S.L.	Dopłaty do kapitału zapasowego	4,8 mln PLN**
KRUK Italia S.r.l	Dopłaty do kapitału zapasowego	4,4 mln PLN**
ItaCapital S.r.l	Dopłaty do kapitału zapasowego	0,2 mln PLN**

\* Przeliczone po kursie średnim NBP z dnia podpisania umowy umorzenia, tj. 31.12.2016 r.

\*\* Po przeliczeniu po kursie średnim NBP z dnia wniesienia kapitału

Źródło: Spółka



dokonała również istotnych inwestycji w licencje i programy komputerowe w wysokości 8,8 mln PLN, w tym wytworzone we własnym zakresie oprogramowanie to wartość 5,1 mln PLN.

#### **4.7.2 Inwestycje w obrębie Grupy**

W roku 2016 roku Spółka KRUK podwyższała lub obniżała kapitał w spółkach zależnych:

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 5,3 mln PLN. Zwrotu dokonano na podstawie uchwały z dnia 26 czerwca 2013 roku i 29 stycznia 2014 roku. Z dniem 17 marca 2014 roku zostało otwarte postępowanie likwidacyjne spółki Novum Finance Sp. z o.o. Uchwałą Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników spółki z dnia 29 lipca 2016 r. uchylono likwidację spółki. Na dzień 31 grudnia 2016 roku stan dopłat do kapitału pozostałych w spółce Novum Finance Sp. z o.o. wynosił 1,9 mln PLN.

W roku 2016 r. spółka zależna InvestCapital Malta Ltd dokonała podwyższenia kapitału udziałowego w Secapital S.a r.l. w łącznej wysokości 93,6 mln PLN.

W roku 2016 r. spółka zależna InvestCapital Malta Ltd dokonała obniżenia kapitału udziałowego w Secapital S.a r.l. w łącznej wysokości 90,4 mln PLN

W roku 2016 r. spółka zależna Secapital S.a r.l. dokonała obniżenia kapitału udziałowego w Presco Investment S.a r.l. w łącznej wysokości 10,0 mln PLN.

#### **Utworzenie nowych spółek**

W 2016 roku KRUK S.A. nie utworzył nowych spółek.

#### **Nabycie udziałów w spółkach zagranicznych**

##### **Nabycie udziałów Presco Investments S.a r.l.**

W dniu 15 kwietnia 2016 roku Zarząd KRUK S.A. podpisał oświadczenie o spełnieniu się warunku zamknięcia transakcji i przeniesieniu własności udziałów, w wyniku którego na spółkę zależną od KRUK S.A. – Secapital S.a r.l. zostało przeniesione prawo własności 390 050 wolnych od wszelkich obciążeń, nieograniczonych i wolnych od praw osób trzecich, udziałów w spółce Presco Investments S.a r.l.,

o łącznej wartości nominalnej 39 005 000 PLN, a także prawo do dysponowania zakupionymi na rynku polskim portfelami wierzytelności, posiadanymi przez P.R.E.S.C.O. Investment I NS FIZ. Cena nabycia udziałów, o których mowa powyżej, w dniu zamknięcia Transakcji wyniosła 193,7 mln PLN (Cena) i została pomniejszona z tytułu dywidendy dla Sprzedającego z zysku Presco Investments S.a r.l. za rok 2015 w kwocie 3,58 mln PLN. Szczegóły transakcji zostały opisane w raporcie bieżącym nr 31/2016.

##### **Nabycie udziałów Credit Base International S.r.l.**

W dniu 7 listopada 2016 roku KRUK S.A. zawarł z udziałowcami Credit Base International S.r.l.(CBI) z siedzibą w La Spezia, Włochy umowę nabycia 100% wolnych od wszelkich obciążeń, nieograniczonych i wolnych od praw osób trzecich, udziałów w CBI. Spółka CBI prowadzi działalność w zakresie obsługi wierzytelności nabytych na własny rachunek oraz na zlecenie na terenie Włoch. Ponadto na podstawie Umowy, KRUK S.A. nabył 100% kapitału zakładowego w spółce zależnej CBI tj. Elleffe Capital S.r.l. z siedzibą w La Spezia, Włochy, której działalność obejmuje inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami.

##### **Nabycie udziałów Espand Soluciones de Gestion S.L.**

W dniu 20 grudnia 2016 roku KRUK S.A. zawarł z udziałowcami Espand Soluciones de Gestion S.L. (Espand) z siedzibą w Madrycie, Hiszpania, umowę nabycia 100% wolnych od wszelkich obciążeń, nieograniczonych i wolnych od praw osób trzecich, udziałów w spółce Espand. Spółka Espand prowadzi działalność w zakresie obsługi wierzytelności nabytych na własny rachunek oraz na zlecenie na terenie Hiszpanii.

#### **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.

## Czynniki ryzyka – wewnętrzne uwarunkowania 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. Istnieje ryzyko, że Grupa nie zrealizuje wyznaczonych celów, a wpływ na to mogą mieć między innymi następujące czynniki:

- błędy popełnione przez osoby odpowiedzialne za wdrażanie oraz realizację strategii;
- sytuacja rynkowa, otoczenie gospodarcze, działalność podmiotów konkurencyjnych;
- obniżenie dostępności finansowania zewnętrznego;
- błędna wycena inwestycji, w tym nabywanych portfeli wierzytelności;
- zmiany regulacji prawnych lub ich wykładni, działania organów regulacyjnych;
- niekorzystne decyzje akcjonariuszy Spółki;
- zdarzenia o charakterze siły wyższej.

Rozwój bieżącej działalności, rozbudowa oferty oraz ekspansja na nowe rynki wiąże się z koniecznością ponoszenia, w niektórych przypadkach znacznych, nakładów finansowych. W sytuacji gdy rozwój bieżącej działalności okaże się mniej rentowny niż zakładano, nowe produkty nie zostaną dobrze przyjęte przez rynek lub gdy Grupa nie osiągnie konkurencyjnej pozycji na nowym rynku lub też osiągnie ją później niż zakładano, nakłady te mogą nie zostać w pełni pokryte wpływami ze realizowanej sprzedaży.

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

W przypadku opóźnień w realizacji celów strategicznych Grupy lub ich niezrealizowania w zakładanym terminie lub wystąpienia którejkolwiek z powyższych

okoliczności, może mieć istotny negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wyniki działalności Grupy. Grupa nie może zapewnić, że uda jej się utrzymać lub poprawić historyczne wyniki finansowe, tym samym nie powinny być one traktowane jako wyznacznik wyników Grupy w przyszłości.

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

W toku prowadzonej działalności operacyjnej, Grupa KRUK nabywa pakiety wierzytelności na własny rachunek. Istnieje ryzyko, że w przypadku braku wygenerowania przez nabyte pakiety spodziewanych przepływów pieniężnych w zakładanym horyzoncie czasowym, konieczne będzie przeszacowanie ich wartości w dół. Ryzyko to jest relatywnie większe na nowych rynkach, na których Grupa nie posiada jeszcze dużego doświadczenia. Dodatkowym elementem wpływającym na przedmiotowe ryzyko jest potencjalna zmiana kursów walut obcych, która może przełożyć się na wyższe lub niższe wpływy w PLN z portfeli zagranicznych (ryzyko walutowe).

#### 4.8.1.3 Ryzyko operacyjne związane z działalnością Grupy

Grupa narażona jest na ryzyko poniesienia szkody lub strat z przyczyn leżących po stronie procedur wewnętrznych, personelu, technologii lub uwarunkowań zewnętrznych. Do głównych czynników ryzyka operacyjnego należą: niewłaściwe lub zawodne procedury wewnętrzne, błędy, zaniechania lub bezprawne działania pracowników lub podmiotów współpracujących, problemy z systemami operacyjnymi, zakłócenia w działalności operacyjnej (m.in. w wyniku awarii oprogramowania lub sprzętu informatycznego lub telekomunikacyjnego), szkody w aktywach Grupy, zdarzenia oraz czynniki zewnętrzne (m.in. błędy w rejestracji zdarzeń gospodarczych, zmiany regulacji prawnych), oszustwa i wyłudzenia.

#### 4.8.1.4 Ryzyko wzrostu kosztów działalności Grupy

Wpływ na wyniki finansowe Grupy KRUK ma szereg czynników kosztowych niezależnych lub tylko częściowo zależnych od Emitenta. W szczególności do tych czynników można zaliczyć: koszty wynagrodzeń, koszty sądowe, koszty podatkowe, ceny nabywanych wierzytelności. W sytuacji, w której wzrośnięcie kosztów nie będzie towarzyszył jednoczesny wzrost przychodów Grupy, istnieje ryzyko pogorszenia się jej sytuacji finansowej.

#### **4.8.15 Ryzyko istotnego spadku poziomu spłat z portfeli nabytych**

Zakup wierzytelności na własny rachunek wiąże się z podjęciem ryzyka braku realizacji założonych spłat od osób lub osób zadłużonych. Powyższe ryzyko jest szczególnie istotne w przypadku, gdy kwoty pojedynczych wierzytelności wchodzące w skład nabywanych portfeli są wysokie w stosunku do kapitałów własnych Grupy lub osiąganych przez nią wyników. Dodatkowe ryzyko może być generowane przez wzrost liczby upadłości konsumenckich osób zadłużonych. Na dzień sporządzenia niniejszego Prospektu Grupa KRUK nie posiada pojedynczych wierzytelności, których brak spłaty mógłby istotnie zmniejszyć płynność Grupy, jednak nie można takiej sytuacji wykluczyć w przyszłości.

#### **4.8.16 Ryzyko kredytowe**

Ryzyko kredytowe jest to ryzyko poniesienia straty finansowej 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 usług oraz udzielonymi pożyczkami przez Grupę. Do czynników mających największy wpływ na skalę ponoszonego przez Grupę ryzyka kredytowego należą w szczególności:

- wartość nabytych portfeli wierzytelności;
- udzielone pożyczki;
- należności z tytułu dostaw i usług.

Dodatkowe ryzyko może być generowane przez wzrost liczby upadłości konsumenckich osób zadłużonych.

#### **4.8.17 Ryzyko zadłużenia**

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. 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 kredytowych 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. W przypadku niewywiązania się przez Grupę z postanowień zawartych w warunkach emisji obligacji Grupa może zostać zobowiązana do dokonania przymusowego przedterminowego wykupu obligacji.

#### **4.8.18 Ryzyko utraty doświadczonej kadry menedżerskiej**

Utrata kluczowych pracowników generuje ryzyko okresowych zakłóceń funkcjonowania oraz pogorszenia jakości zarządzania Spółką i może negatywnie wpłynąć na tempo realizacji jej planów rozwojowych. Zasoby ludzkie stanowią jeden z kluczowych fundamentów funkcjonowania Grupy KRUK.

Do najważniejszych osób w strukturze zatrudnienia należą między innymi:

- kadra zarządzająca, menedżerowie;
- specjaliści z doświadczeniem w zakresie procesów windykacji oraz zarządzania wierzytelnościami;
- zarządzający ryzykiem, pełniący kluczową rolę w analizie i wycenie nabywanych pakietów wierzytelności oraz analizie efektywności prowadzonych procesów windykacyjnych;
- programiści oraz informatycy skoncentrowani na rozwoju infrastruktury informatycznej.

Niewystarczająca jakość pracy lub liczba doświadczonych pracowników może mieć wpływ na gorsze wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę.

#### **4.8.19 Ryzyko awarii systemów informatycznych**

Grupa wykorzystuje w swojej działalności zaawansowane systemy informatyczne umożliwiające sprawną realizację procesów windykacyjnych i wycenę portfeli wierzytelności. Do głównych systemów wykorzystywanych przez Grupę należą: platforma windykacyjna Delfin, system bilingowy, system informacji zarządczej, contact center oraz serwis internetowy e-KRUK.

Nie można wykluczyć powstania sytuacji, w której awarii ulegnie część lub cały system informatyczny lub sprzęt IT, co może utrudnić prowadzenie działalności operacyjnej lub realizację założonych celów strategicznych. Bezpieczeństwo systemów operacyjnych jest dla Grupy także istotne z punktu widzenia ochrony danych osobowych.

#### **4.8.1.10 Ryzyko związane z transakcjami z podmiotami powiązanymi**

Spółka oraz spółki zależne zawierają 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.

#### **4.8.1.1 Ryzyko związane z negatywnym PR wobec Grupy**

Charakter działalności Emitenta generuje ryzyko publikacji fałszywych lub niekorzystnych wizerunkowo informacji dotyczących współpracy z Grupą KRUK. Wykreowanie negatywnego PR wobec Emitenta może wpłynąć na zmniejszenie jego wiarygodności w oczach obecnych oraz potencjalnych kontrahentów, a tym samym wpłynąć niekorzystnie na jego wyniki finansowe.

Działalność Emitenta związana jest z zarządzaniem wierzytelnościami osób fizycznych. Część z nich znajduje się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej, posiada problemy zdrowotne, rodzinne lub zawodowe. Wśród osób zadłużonych obsługiwanych przez Grupę KRUK zdarzają się osoby w stanie depresji lub leczone się psychiatrycznie, część z osób zadłużonych deklaruje dodatkowo zamiar popełnienia samobójstwa.

### **4.8.2 System zarządzania ryzykiem**

Zasady zarządzania ryzykiem przez Grupę KRUK mają na celu:

- identyfikację i analizę czynników ryzyka, na które narażona jest Grupa;
- określenie odpowiednich limitów i procedur;
- kontrolę i monitorowanie stopnia ryzyka oraz 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 błędnego oszacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności**

Ryzyko 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 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.

Grupa KRUK posiada duże doświadczenie w procesach szacowania wartości godziwej portfeli wierzytelności, nabywając do końca 2014 roku 456 portfeli i przeprowadzając od początku działalności 2800 procesów wycen portfeli wierzytelności. Zgromadzona baza informacji pozwala na ograniczenie ryzyka błędnego oszacowania wartości godziwej nabytych pakietów wierzytelności.

#### **4.8.2.2 Zarządzanie ryzykiem operacyjnym związanym z działalnością Grupy**

W Grupie KRUK wdrożona została polityka jakości oraz określone procedury działania mające na celu zarządzanie i minimalizowanie ryzyka operacyjnego (m.in. procedury uzgadniania, dokumentowania i monitorowania transakcji, procedury okresowej oceny ryzyk operacyjnych, wymóg dotyczący raportowania o poniesionych stratach operacyjnych i proponowanych środkach zaradczych).

#### **4.8.2.3 Zarządzanie ryzykiem kredytowym**

Głównym narzędziem stosowanym przez Emitenta mającym na celu ograniczenie ryzyka kredytowego jest właściwa polityka kredytowa w stosunku do klientów. Obejmuje ona między innymi następujące elementy:

- ocena wiarygodności kredytowej klienta przed zaoferowaniem mu terminów płatności oraz innych warunków współpracy;
- regularny monitoring terminowej spłaty należności;
- dywersyfikacja odbiorców.

Grupa KRUK szczegółowo analizuje i szacuje ryzyko nabywanych pakietów wierzytelności wykorzystując do tego zaawansowane narzędzia ekonomiczno-statystyczne oraz wieloletnie doświadczenie w tym zakresie, nabywane są wierzytelności różnego rodzaju, o różnym stopniu trudności i przeterminowania, a weryfikacja wyceny pakietów odbywa się w okresach kwartalnych.

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania Grupa KRUK nie posiada pojedynczych wierzytelności,

których brak spłaty mógłby istotnie zmniejszyć płynność Grupy, jednak nie można takiej sytuacji wykluczyć w przyszłości.

#### **4.8.24 Zarządzanie ryzykiem wzrostu kosztów działalności Grupy**

Maksymalny poziom kosztów jakie Grupa KRUK może zrealizować jest corocznie zatwierdzany w budżecie przez Radę Nadzorczą. Każdy z menadżerów ma ściśle przydzielony udział w całości budżetu wydatków zgodny z jego obszarem odpowiedzialności i zadań. Ponadto, istotne koszty, które wykraczają ponad budżet a w przyszłości wpłyną na osiągnięte korzyści ekonomiczne wymagają każdorazowej akceptacji Zarządu (jeśli przekroczenie ma miejsce jedynie w konkretnym obszarze odpowiedzialności) lub Rady Nadzorczej (jeśli dodatkowy wydatek przyczyni się do przekroczenia kosztów założonych w budżecie całej Grupy KRUK).

Dodatkowo, same koszty jak i wskaźniki pokazujące stosunek ponoszonych kosztów do wpłat są stale monitorowane przez Zarząd Grupy KRUK. Umożliwia to wcześnie określenie czynników, będących przyczyną spadku efektywności oraz podejmowanie odpowiednich działań korygujących, przynoszących pożądane rezultaty.

#### **4.8.25 Zarządzanie ryzykiem istotnego spadku spłat z portfeli nabytych**

W grupie nie ma pojedynczych spraw z których spłaty stanowią istotną część odzysków. Spłaty z procesów masowych dotyczą wielu klientów, których spłacalność jest niezależna. Niemniej dodatkowo spółka poprzez monitorowanie codziennych wpłat jest w stanie na bieżąco monitorować ryzyko związane z istotnym spadkiem spłat z portfeli.

#### **4.8.26 Zarządzanie ryzykiem płynności**

Zarządzanie płynnością przez Grupę polega na zapewnianiu, w możliwie najwyższym stopniu, aby Grupa posiadała płynność wystarczającą do regulowania wymaganych zobowiązań bez narażania na niedopuszczalne 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 i warunków emisji instrumentów dłużnych (kovenantów finansowych);

- korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów bankowych lub emisji obligacji.

#### **4.8.27 Zarządzanie ryzykiem utraty doświadczonej kadry menedżerskiej**

W celu utrzymania doświadczonej kadry pracowniczej, Grupa KRUK podejmuje działania ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich i zapewnienie im optymalnych warunków pracy. Grupa oferuje swoim pracownikom system szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych, programy motywacyjne, dofinansowania do studiów podyplomowych i nabywanych uprawnień, nauki specjalistycznego języka angielskiego, abonamentowe karty medyczne oraz sportowe. Ponadto, w celu utrzymania stabilności zatrudnienia, kluczowi menedżerowie objęci zostali programem motywacyjnym.

#### **4.8.28 Zarządzanie ryzykiem awarii systemów informatycznych**

Grupa przeciwdziała wystąpieniu ryzyka poprzez rozwój i stały nadzór wykorzystywanych technologii informatycznych, zgodny z aktualnymi trendami na rynku nowych technologii.

#### **4.8.29 Zarządzanie ryzykiem związanym z transakcjami z podmiotami powiązanymi**

Każda transakcja z podmiotami powiązanymi w Grupie jest poprzedzona szczegółowymi analizami prawnopodatkowymi w celu minimalizacji ryzyka związanego z tymi transakcjami.

#### **4.8.210 Zarządzanie ryzykiem negatywnego PR wobec Grupy**

Grupa dopełnia wszelkich starań w celu budowania pozytywnego wizerunku. Co roku podejmuje działania związane z budową pozytywnego wizerunku marki. Należą do nich:

- kampanie informacyjne i medialne skierowane do zadłużonych osób i firm;
- projekty związane z kampaniami informacyjnymi i edukacyjnymi w Polsce i za granicą wraz z publikacją spotów w Internecie, telewizji czy radiu;
- cykle edukacyjne na temat strategii pro ugodowej publikowane w prasie poradnikowej oraz regionalnej w Polsce, Rumunii oraz Czechach;
- przygotowywanie informacji prasowych, artykułów poradnikowych oraz indywidualnych wypowiedzi dziennikarzy;
- przygotowywanie publikacji o Grupie KRUK w telewizji, radio, prasie drukowanej oraz Internecie
- szkolenia dla osób zadłużonych dotyczące omówienia ścieżki wyjścia z zadłużenia i sposobów na kontrolowanie swojego budżetu.

## **4.9 Umowy zawarte przez podmioty z Grupy Kapitałowej 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 2016, które można uznać za istotne dla działalności Grupy Kapitałowej KRUK.

#### **4.9.1.1 Umowy zawarte z podmiotami spoza Grupy**

##### **Umowa nabycia wierzytelności z Santander Consumer Bank S.A.**

W dniu 4 lutego 2016 roku jednostka zależna od Emitenta, PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Nabywca), zawarła umowę sprzedaży wierzytelności (Umowa) z Santander Consumer Bank S.A. (Bank), podmiotem z Grupy Santander, w wyniku czego łączna szacunkowa wartość umów zawartych przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK z podmiotami z Grupy Santander od dnia 16 maja 2015 roku do dnia 4 lutego 2016 roku osiągnęła wartość 77 mln PLN i tym samym przekroczyła wartość 10% przychodów ze sprzedaży Grupy Kapitałowej Emitenta za okres ostatnich czterech kwartałów obrotowych, co stanowi kryterium do uznania łącznej wartości umów za znaczącą. Największą pod względem wartości umową w tym okresie była wskazana wyżej Umowa zawarta pomiędzy PROKURA NS FIZ a Santander Consumer Bank S.A. Przedmiotem Umowy było nabycie przez PROKURA NS FIZ od Banku portfela niezabezpieczonych wierzytelności detalicznych o łącznej wartości nominalnej 327 mln PLN za cenę nabycia wynoszącą 51,9 mln PLN. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 6/2016 z dnia 4 lutego 2016 roku.

##### **Zamknięcie transakcji nabycia udziałów w spółce Presco Investments S.a r.l.**

W dniu 15 kwietnia 2016 roku spółka zależna od KRUK S.A., SeCapital S.a r.l. (Kupujący), podpisała oświadczenie o spełnieniu się warunku zamknięcia transakcji i przeniesieniu własności udziałów, w wyniku którego na Kupującego zostało przeniesione prawo własności 390 050 wolnych od wszelkich obciążeń, nieograniczonych i wolnych od praw osób trzecich, udziałów w spółce Presco Investments S.a r.l., o łącznej wartości nominalnej 39 005 000 PLN, a także prawo do dysponowania zakupionymi na rynku polskim portfelami wierzytelności, posiadanymi przez P.R.E.S.C.O. Investment I NS FIZ. Cena nabycia

udziałów, o których mowa powyżej, w dniu zamknięcia Transakcji wyniosła 216,8 mln PLN (Cena) i została pomniejszona z tytułu dywidendy dla Sprzedającego z zysku Presco Investments S.a r.l. za rok 2015 w kwocie 3,58 mln PLN. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 31/2016 z dnia 15 kwietnia 2016 roku.

##### **Wygrana w przetargu na zakup portfela wierzytelności na rynku hiszpańskim**

W dniu 18 kwietnia 2016 roku Zarząd KRUK S.A. powziął informację, iż spółka od niego zależna, InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie, wygrała przetarg na zakup portfela wierzytelności od BIGBANK AS Consumer Finance SE z siedzibą w Madrycie. Wartość nominalna portfela wierzytelności, o którym mowa powyżej, wyniosła ok. 3 mln EUR (12,9 mln PLN wg kursu średniego NBP z dnia 18 kwietnia 2016 roku).

##### **Umowa nabycia wierzytelności z podmiotami z Grupy Eurobank**

W dniu 20 maja 2016 roku zawarta została znacząca wiążąca umowa (Umowa) pomiędzy podmiotem zależnym Emitenta, ProsperoCapital S.a r.l. z siedzibą w Luksemburgu (Nabywca), a podmiotami należącymi do Grupy Eurobanku w Rumunii – Bancpost S.A. i ERB Retail Services IFN S.A z siedzibą w Bukareszcie oraz holenderskim podmiotem zależnym Grupy Eurobanku – ERB New Europe Funding II B.V. z siedzibą w Amsterdamie (Sprzedający). Przedmiotem Umowy było nabycie trzech portfeli wierzytelności (Wierzytelności) o wartości nominalnej 597 mln EUR (2,6 mld PLN według kursu NBP z 20 maja 2016 r.), za cenę ustaloną w Umowie po uwzględnieniu uzgodnionych korekt. Projekt inwestycyjny został zrealizowany przez konsorcjum składające się ze spółki IFC z siedzibą w Waszyngtonie, należącej do Grupy Banku Światowego oraz spółki InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie, podmiotu zależnego od KRUK S.A. (Inwestorzy). Udział Grupy Kapitałowej KRUK w inwestycji wyniósł ok. 46 mln EUR (203 mln PLN według kursu NBP z dnia 20 maja 2016 r.) (Nakład). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 45/2016 z dnia 20 maja 2016 roku.

##### **Umowa poręczenia zawarta z Powszechną Kasą Oszczędności Bankiem Polskim S.A.**

W dniu 20 czerwca 2016 roku w związku z podpisaniem przez jednostkę zależną Emitenta, PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty z siedzibą we Wrocławiu, umowy o kredyt obrotowy nieodnawialny (Umowa Kredytu), Emitent zawarł z Powszechną Kasą Oszczędności



Bankiem Polskim S.A. z siedzibą w Warszawie (Bank) umowę poręczenia (Umowa Poręczenia). Zgodnie z treścią Umowy Poręczenia Emitent poręcza za zobowiązania wobec Banku wynikające z Umowy Kredytu, istniejące w chwili udzielenia poręczenia oraz mogące powstać w przyszłości, w szczególności odsetki oraz poniesione przez Bank koszty postępowań sądowych i egzekucyjnych, stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tych zobowiązań. Poręczenie zostaje udzielone do kwoty 52 971 106,80 PLN. Poręczenie wygaśnie nie później niż w dniu 19 grudnia 2022 roku. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 58/2016 z dnia 20 czerwca 2016 roku.

#### **Umowy nabycia wierzytelności zawarte z Powszechną Kasą Oszczędności Bankiem Polskim S.A.**

W dniu 22 czerwca 2016 roku jednostka zależna od Emitenta, PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Kredytobiorca), podpisała dwie umowy sprzedaży wierzytelności z Powszechną Kasą Oszczędności Bankiem Polskim S.A. z siedzibą w Warszawie (Bank), w wyniku czego łączna szacunkowa wartość umów zawartych przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK z podmiotami z Grupy Kapitałowej PKO BP od dnia 16 grudnia 2015 roku do dnia 22 czerwca 2016 roku osiągnęła wartość 84,7 mln PLN i tym samym przekroczyła wartość 10% przychodów ze sprzedaży Grupy Kapitałowej Emitenta za okres ostatnich czterech kwartałów obrotowych, co stanowi kryterium do uznania łącznej wartości umów za znaczącą. Największą pod względem wartości umową w tym okresie była podpisana przez Bank, PROKURA NS FIZ oraz Emitenta umowa o kredyt obrotowy nieodnawialny (Umowa Kredytu), o której informację Spółka zawarła w raporcie bieżącym nr 58/2016 z dnia 20 czerwca 2016 roku. Jej przedmiotem jest udzielenie PROKURA NS FIZ przez Bank kredytu w kwocie do 35,3 mln PLN (Kredyt) na okres od dnia 20 czerwca 2016 roku do dnia 19 grudnia 2020 roku. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 59/2016 z dnia 22 czerwca 2016 roku.

#### **Umowy nabycia wierzytelności zawarte z Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.**

W dniu 23 czerwca 2016 roku spółka zależna od Emitenta ItaCapital s.r.l. z siedzibą w Mediolanie (ItaCapital, Nabywca), w związku z zakończeniem negocjacji z Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A. z siedzibą w Sienie oraz po uzyskaniu niezbędnej zgody korporacyjnej, podpisała z Bankiem umowę cesji wierzytelności.

Przekazanie do publicznej wiadomości informacji o fakcie prowadzenia oraz o okolicznościach związanych z prowadzonymi negocjacjami zostało przez Emitenta w dniu 21 czerwca 2016 roku opóźnione na podstawie art. 57 ust. 1 ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej [...] oraz § 2 ust. 1 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 13 kwietnia 2006 roku w sprawie rodzaju informacji, które mogą naruszyć słuszny interes emitenta [...], z uwagi na fakt, iż jej przekazanie do publicznej wiadomości mogłoby negatywnie wpłynąć na przebieg lub wynik tych negocjacji i tym samym mogłoby naruszyć słuszny interes Emitenta, jak również z uwagi na fakt, iż wymagane było uzyskanie niezbędnej zgody korporacyjnej. Umowa przewidywała nabycie wierzytelności z tytułu niezabezpieczonych kredytów konsumenckich o łącznej wartości nominalnej wynoszącej ok. 352 mln EUR (wg. kursu średniego NBP z dnia 23 czerwca 2016 roku 1,5 mld PLN) za cenę około 50,6 mln EUR (wg. kursu średniego NBP z dnia 23 czerwca 2016 roku 221,6 mln PLN). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 64/2016 z dnia 23 czerwca 2016 roku.

#### **Umowy nabycia wierzytelności zawarte z CEC Bank S.A.**

W dniu 28 czerwca 2016 roku spółka zależna od Emitenta KRUK Romania S.r.l (KRUK Romania) zawarła umowę sprzedaży wierzytelności (Umowa) z CEC Bank S.A. (Bank), w wyniku czego łączna wartość umów zawartych przez Grupę Kapitałową KRUK z Bankiem, w okresie dwunastu miesięcy, przed dniem zawarcia niniejszej Umowy, osiągnęła wartość 72,6 mln PLN netto i tym samym przekroczyła 10% przychodów ze sprzedaży Grupy Kapitałowej Emitenta za okres ostatnich czterech kwartałów obrotowych.

Przedmiotem Umowy było nabycie przez KRUK Romania od Banku portfela obejmującego wierzytelności zabezpieczone oraz niezabezpieczone o łącznej wartości nominalnej 313,3 mln RON (wg. kursu średniego NBP z dnia 28 czerwca 2016 roku 306,5 mln PLN) za cenę nabycia wynoszącą 59,5 mln RON (wg. kursu średniego NBP z dnia 28 czerwca 2016 roku 58,2 mln PLN). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 69/2016 z dnia 28 czerwca 2016 roku.

#### **Umowa emisji obligacji uprzywilejowanych**

W dniu 29 lipca 2016 r., w celu sfinansowania nabycia Wierzytelności, spółka zależna KRUK S.A. tj. ProsperoCapital S.a r.l., z siedzibą w Luksemburgu zawarła umowę emisji obligacji uprzywilejowanych („Umowa Emisji Obligacji”).

Stronami Umowy Emisji Obligacji były ProsperoCapital, International Finance Corporation (podmiot Grupy Banku Światowego) z siedzibą w Waszyngtonie (IFC) oraz podmiot zależny Emitenta, InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie (ICM) (obydwa podmioty zwane „Inwestorami”). Na podstawie Umowy Emisji Obligacji ProsperoCapital wyemitował imienne obligacje uprzywilejowane („Obligacje Uprzywilejowane”) o wartości do 255 mln RON (249,5 mln PLN według kursu NBP z dnia 29 lipca 2016 r.). Wpływy z emisji zostaną przeznaczone na sfinansowanie ceny nabycia Wierzytelności („Cena”) a także na pokrycie wszelkich innych wydatków, które ProsperoCapital poniesie zgodnie z Umową Emisji Obligacji. Inwestorzy złożą zapisy na Obligacje Uprzywilejowane emitowane na sfinansowanie Ceny proporcjonalnie do ich udziału w inwestycji, tj. 33% w przypadku IFC oraz 67% w przypadku ICM.

O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 82/2016 z dnia 29 lipca 2016 roku.

#### **Umowy nabycia wierzytelności z podmiotami z Grupy UniCredit**

W dniu 19 października 2016 roku zawarte zostały wiążące umowy pomiędzy podmiotem zależnym Emitenta, ItaCapital S.r.l z siedzibą w Mediolanie (ItaCapital, Nabywca), a podmiotami należącymi do Grupy UniCredit we Włoszech – UniCredit S.p.A. z siedzibą w Mediolanie oraz – Arena NPL One S.r.l. z siedzibą w Weronie (Umowy, Sprzedający). Umowy przewidywały nabycie wierzytelności z tytułu niezabezpieczonych kredytów konsumenckich o łącznej wartości nominalnej wynoszącej ok. 938 mln EUR (wg kursu średniego NBP z dnia 19 października 2016 roku 4 mld PLN). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 99/2016 z dnia 18 października 2016 roku.

#### **Umowa nabycia udziałów w spółce Credit Base International S.r.l.**

W dniu 7 listopada 2016 roku KRUK S.A. zawarł z udziałowcami Credit Base International S.r.l. z siedzibą w La Spezia, Włochy (CBI) umowę nabycia 100% udziałów (Udziały), (Umowa) w CBI. Informację o przyjęciu oferty nabycia udziałów Emitent przekazał raportem bieżącym nr 101/2016 z dnia 28 października 2016 roku. Przedmiotem Umowy było nabycie 100%, wolnych od wszelkich obciążeń, nieograniczonych i wolnych od praw osób trzecich, udziałów w spółce CBI. Spółka CBI prowadzi działalność w zakresie obsługi wierzytelności nabytych na własny rachunek oraz na zlecenie na terenie Włoch. Skonsolidowane przychody CBI w 2015 roku wyniosły 2,2 mln EUR (wg kursu średniego NBP z dnia 7

listopada 2016 roku 9,5 mln PLN). Ponadto na podstawie Umowy, Emitent nabył 100% kapitału zakładowego w spółce zależnej CBI tj. Elleffe Capital S.r.l. z siedzibą w La Spezia, Włochy. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 106/2016 z dnia 7 listopada 2016 roku.

#### **Umowy nabycia wierzytelności z podmiotem z Grupy Carrefour**

W dniu 30 listopada 2016 roku, zawarta została wiążąca umowa pomiędzy podmiotem zależnym Emitenta, InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie, (InvestCapital, Nabywca), a podmiotem należącym do Grupy Carrefour w Hiszpanii – Servicios Financieros Carrefour, E.F.C., S.A. z siedzibą w Madrycie (Umowa, Sprzedający). Umowa dotyczyła nabycia portfela detalicznych niezabezpieczonych wierzytelności o łącznej wartości nominalnej wynoszącej ok. 183 mln EUR (wg kursu średniego NBP z dnia 30 listopada 2016 roku 807 mln PLN). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 114/2016 z dnia 30 listopada 2016 roku.

#### **Umowa nabycia udziałów w spółce Espand Soluciones de Gestion S.L.**

W dniu 20 grudnia 2016 roku Emitent zawarł z udziałowcami Espand Soluciones de Gestion S.L. z siedzibą w Madrycie, Hiszpania (Espand) umowę nabycia 100% udziałów (Udziały), (Umowa) w Espand. Informację o przyjęciu oferty nabycia udziałów Emitent przekazał raportem bieżącym nr 123/2016 z dnia 19 grudnia 2016 roku. Przedmiotem Umowy było nabycie 100% wolnych od wszelkich obciążeń, nieograniczonych i wolnych od praw osób trzecich, udziałów w spółce Espand. Spółka Espand prowadzi działalność w zakresie obsługi wierzytelności nabytych na własny rachunek oraz na zlecenie na terenie Hiszpanii. Skonsolidowane przychody Espand w 2015 roku wyniosły 4,1 mln EUR (wg kursu średniego NBP z dnia 20 grudnia 2016 roku 18,1 mln PLN). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 124/2016 z dnia 20 grudnia 2016 roku.

### **4.9.1.2 Umowy wewnątrz Grupy**

#### **Umowa pożyczki pomiędzy KRUK S.A. i KRUK Česka a Slovenská republika s.r.o.**

KRUK S.A. w dniu 8 lutego 2016 roku zawarł ze spółką zależną od Emitenta, tj. KRUK Česka a Slovenská republika s.r.o. (spółka zależna), umowę pożyczki, w wyniku czego łączna wartość umów zawartych przez spółkę zależną z pozostałymi spółkami z Grupy Kapitałowej KRUK (Grupa) w okresie ostatnich dwunastu miesięcy osiągnęła wartość 57,2 mln PLN

i tym samym przekroczyła wartość 10% przychodów ze sprzedaży Grupy Emitenta. Największą pod względem wartości, spośród umów zawartych w ww. okresie była umowa umorzenia pożyczek zawarta w dniu 31 grudnia 2015 roku (Umowa). Przedmiotem Umowy było umorzenie przez Emitenta zobowiązań spółce zależnej na kwotę 120,91 mln CZK (19,07 mln PLN wg kursu średniego NBP z dnia 31 grudnia 2015 roku). O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 9/2016 z dnia 8 lutego 2016 roku.

#### **Umowa pożyczki pomiędzy InvestCapital Malta Ltd. i ItaCapital S.r.l.**

W dniu 22 czerwca 2016 roku spółka zależna od Emitenta, InvestCapital Malta Ltd. (InvestCapital, Pożyczkodawca), zawarła umowę pożyczki ze spółką zależną od Emitenta, ItaCapital S.r.l. (ItaCapital, Pożyczkobiorca) (Umowa). Przedmiotem Umowy było udzielenie ItaCapital przez InvestCapital pożyczki w wysokości 50,9 mln EUR (223,5 mln PLN wg kursu średniego NBP z dnia 22 czerwca 2016 roku) na postawie sfinansowanie transakcji sekurytyzacyjnej Pożyczkobiorcy. Obie spółki są podmiotami zależnymi od Emitenta i wchodzi w skład Grupy Kapitałowej KRUK. Emitent posiada bezpośrednio 100% udziałów w ItaCapital oraz pośrednio 100% udziałów w InvestCapital. O wystąpieniu ww. zdarzenia Spółka informowała w treści raportu bieżącego nr 61/2016 z dnia 22 czerwca 2016 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 Umowy dotyczące kredytów i pożyczek**

Zmiana do umowy kredytu zawartej przez KRUK S.A. z BGŻ BNP Paribas Bank Polska S.A. w dniu 3 października 2014 roku.

W dniu 5 lutego 2016 roku Spółka (Kredytobiorca) zawarła z BGŻ BNP Paribas S.A. (Bank) zmianę (o czym Spółka poinformowała raportem bieżącym 8/2016 z dnia 5 lutego 2016 r.) do umowy wielocelowej linii kredytowej (Umowa Kredytu), na podstawie której Bank zwiększył kwotę udzielonego Kredytobiorcy kredytu do 100 mln PLN, w tym do wykorzystania w walucie euro do równowartości 100 mln PLN („Limit kredytowy”) oraz wyznaczony został nowy termin ostatecznej spłaty na dzień 31 grudnia 2020 roku.

W dniu 15 grudnia 2016 roku Spółka zawarła z Bankiem zmianę do Umowy Kredytu, na podstawie której Bank zwiększył kwotę udzielonego Limitu kredytowego do wysokości 120 mln PLN (w tym do wykorzystania w walucie euro do równowartości 120 mln PLN). W okresie od dnia 1 kwietnia 2017 roku do dnia ostatecznej spłaty, wyznaczonej na dzień 31 grudnia 2020 roku, limit kredytowy będzie kwartalnie obniżany o kwotę 7,5 mln PLN.

Przeznaczeniem kredytu jest finansowanie bieżącej działalności gospodarczej Emitenta rozumiane jako finansowanie lub refinansowanie maksymalnie 80% ceny/raty ceny zakupu pakietów wierzytelności na

rynku polskim, rumuńskim, czeskim, słowackim lub niemieckim nabytych przez Kredytobiorcę lub wybrane podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK.

Oprocentowanie kredytu jest zmienne i zostało oparte o stawkę bazową WIBOR dla trzymiesięcznych depozytów bankowych (dla kwoty wykorzystanej w walucie PLN) powiększonej o marżę Banku lub EURIBOR dla trzymiesięcznych depozytów bankowych (dla kwoty wykorzystanej w walucie EUR) powiększoną o marżę Banku.

Ustanowionym zabezpieczeniem majątkowym należności Banku wynikających z Umowy Kredytu jest zastaw pod prawem luksemburskim na udziałach Spółki w SeCapital S.a r.l. Na dzień 31 grudnia 2016 roku przedmiotem zastawu było 77 383 udziałów kategorii D w SeCapital S.a r.l, o wartości ewidencyjnej w księgach rachunkowych Spółki równej 85 121 300 PLN. Ponadto w ramach ustanowionych zabezpieczeń jest pełnomocnictwo do rachunków Kredytobiorcy prowadzonych w Banku oraz oświadczenie Emitenta o poddaniu się egzekucji w trybie 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego.

Pozostałe warunki Umowy Kredytu, w tym w szczególności dotyczące uruchomienia kredytu, odsetek karnych oraz możliwości odstąpienia i wypowiedzenia nie uległy zmianie.

#### **Aneksy do umów kredytowych zawartych z Bankiem Zachodnim WBK S.A.**

W dniu 19 grudnia 2016 roku został zawarty aneks do trójstronnej umowy kredytu rewolwingowego zawartej w dniu 18 lutego 2013 roku pomiędzy KRUK S.A., jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Kredytobiorca) oraz Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Bank), z późniejszymi zmianami (Umowa PROKURY), na podstawie którego wyznaczony został nowy termin końca okresu dostępności oraz



ostatecznej spłaty, przypadający na dzień 31 października 2021 roku.

W dniu 19 grudnia 2016 roku został zawarty aneks do umowy kredytu rewolwingowego zawartej w dniu 8 kwietnia 2011 roku pomiędzy Spółką (jako kredytobiorcą) a Bankiem Zachodnim WBK S.A., z późniejszymi zmianami (Umowa Kredytowa), na podstawie którego zostały wyznaczone dla:

- kredytu udzielonego w rachunku kredytu do kwoty 65 mln PLN lub do jej równowartości w EUR, koniec okresu dostępności oraz termin ostatecznej spłaty na dzień 31 października 2021 roku;
- kredytu dodatkowego udzielonego w rachunku kredytu do kwoty 55 mln PLN lub do jej równowartości w EUR, koniec okresu dostępności oraz termin ostatecznej spłaty na dzień 31 października 2019 roku.

Zgodnie z Umową Kredytową, kredyt może zostać wykorzystany przez kredytobiorcę do kwoty 120 mln PLN lub do jej równowartości w EUR z przeznaczeniem na zrefinansowanie lub finansowanie nabycia pakietów wierzytelności na rynku polskim, rumuńskim, czeskim, słowackim i niemieckim.

Ustanowionym zabezpieczeniem majątkowym należności Banku wynikających z Umowy Kredytowej i Umowy PROKURY, tj. należności głównej (łącznie kwoty udzielonych limitów) o wartości do 140 mln PLN oraz należności z tytułu odsetek, prowizji i ewentualnych kosztów jest zastaw na pod prawiem luksemburskim na udziałach Spółki w SeCapital S.a r.l. Na dzień 31 grudnia 2016 roku przedmiotem zastawu było 175 072 udziałów kategorii E w SeCapital S.a r.l., o wartości ewidencyjnej w księgach rachunkowych Spółki równej 192 579 200 PLN. Ponadto w ramach ustanowionych zabezpieczeń jest poręczenie cywilne KRUK S.A., pełnomocnictwo do wybranych rachunków Kredytobiorcy i poręczyciela, oświadczenie Kredytobiorcy i poręczyciela o poddaniu się egzekucji w trybie 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego.

Pozostałe istotne warunki Umowy PROKURY oraz Umowy Kredytowej, w tym w szczególności dotyczące uruchomienia poszczególnych kredytów, odsetek karnych oraz możliwości odstąpienia i wypowiedzenia tych umów, nie uległy zmianie.

#### **Aneks do umowy kredytowej zawartej przez NSFIZ PROKURA oraz KRUK S.A. z mBank S.A.**

W dniu 6 lipca 2016 roku zawarty został aneks do trójstronnej umowy kredytu rewolwingowego zawartej w dniu 2 lipca 2015 roku pomiędzy KRUK S.A., jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Kredytobiorca) oraz

mBankiem Spółką Akcyjną (Bank) z późniejszymi zmianami (Umowa Kredytu) w łącznej wysokości do 100 mln PLN (Kredyt), na podstawie którego wyznaczony został nowy termin ostatecznej spłaty przypadający na dzień 1 lipca 2021 roku. Kredyt udzielony został z przeznaczeniem na finansowanie lub refinansowanie nabycia pakietów wierzytelności przez Kredytobiorcę do wartości 75% ceny/raty ceny nabycia pakietu w kwocie, która wynosi: w okresie do 1 stycznia 2019 roku: 100 mln PLN, a począwszy od 2 stycznia 2019 roku do dnia 1 lipca 2021 roku limit kredytowy będzie kwartalnie obniżany: przez pierwsze sześć kwartałów o 10 mln PLN, przez kolejne 4 kwartały o 8 mln PLN. Oprocentowanie Kredytu zostało ustalone na warunkach rynkowych na podstawie stawki bazowej WIBOR dla kredytów międzybankowych jednomiesięcznych w PLN, powiększonej o marżę Banku.

Ustanowionym zabezpieczeniem majątkowym należności Banku wynikających z Umowy Kredytowej i tj. należności głównej o wartości do 100 mln PLN oraz należności z tytułu odsetek, prowizji i ewentualnych kosztów jest zastaw finansowy na prawach do środków pieniężnych na rachunku bankowym PROKURA NSFIZ oraz zastaw rejestrowy na zbiorze praw (pakiecie wierzytelności posiadanym przez PROKURA NS FIZ). Na dzień 31 grudnia 2016 roku wartości ewidencyjna przedmiotu zastawu rejestrowego w księgach rachunkowych KRUK S.A. wynosiła 92,2 mln PLN. Ponadto w ramach ustanowionych zabezpieczeń jest poręczenie cywilne KRUK S.A., pełnomocnictwo do wybranych rachunków Kredytobiorcy i poręczyciela oraz zastaw finansowy na wybranym rachunku Kredytobiorcy.

Pozostałe istotne warunki Umowy Kredytu, w tym w szczególności dotyczące odsetek karnych oraz możliwości odstąpienia i wypowiedzenia tych umów, nie uległy zmianie.

#### **Umowy kredytowe zawarte przez NSFIZ PROKURA oraz KRUK S.A. z PKO BP S.A.**

W dniu 20 czerwca 2016 roku zawarta została trójstronna umowa kredytu pomiędzy KRUK S.A., jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (PROKURA NS FIZ, Kredytobiorca) oraz Powszechną Kasą Oszczędności Bank Polski Spółką Akcyjną (Bank), na podstawie której Bank udzielił Kredytobiorcy kredytu w wysokości do 35,3 mln PLN, z terminem ostatecznej spłaty przypadającym na dzień 19 grudnia 2020 roku. Ustanowionym zabezpieczeniem majątkowym należności Banku wynikającej z umowy kredytowej tj. należności głównej o wartości 35,3 mln PLN oraz należności z tytułu odsetek, prowizji i ewentualnych kosztów jest zastaw finansowy na prawach do środków pieniężnych na rachunku

bankowym PROKURA NSFIZ oraz zastaw rejestrowy na zbiorze praw (pakiecie wierzytelności posiadanym przez PROKURA NS FIZ). Na dzień 31 grudnia 2016 roku wartości ewidencyjna przedmiotu zastawu rejestrowego w księgach rachunkowych Kredytobiorcy wynosiła 46,8 mln PLN.

W dniu 5 grudnia 2016 roku zawarta została trójstronna umowa kredytu pomiędzy KRUK S.A., jednostką zależną PROKURA Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty oraz Bankiem, na podstawie której Bank udzielił Kredytobiorcy kredytu w wysokości do 26,8 mln PLN, z terminem ostatecznej spłaty przypadającym na dzień 4 czerwca 2021 roku. Ustanowionym zabezpieczeniem majątkowym należności Banku wynikającej z Umowy Kredytowej tj. należności głównej o wartości 26,8 mln PLN oraz należności z tytułu odsetek, prowizji i ewentualnych kosztów jest zastaw finansowy na prawach do środków pieniężnych na rachunku bankowym PROKURA NSFIZ. Zgodnie z umową kredytową jako zabezpieczenie majątkowe zostanie ustanowiony również zastaw rejestrowy na zbiorze praw (pakiecie wierzytelności posiadanym przez PROKURA NS FIZ). Na dzień 31 grudnia 2016 roku zastaw ten nie został jeszcze ustanowiony.

Ponadto w ramach ustanowionych zabezpieczeń, dla obu kredytów zostało udzielone poręczenie cywilne KRUK S.A., pełnomocnictwo do wybranych rachunków Kredytobiorcy i poręczyciela, złożone oświadczenie Kredytobiorcy oraz poręczyciela o poddaniu się egzekucji w trybie 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego.

Oba kredyty zostały udzielone z przeznaczeniem na finansowanie lub refinansowanie nabycia pakietów wierzytelności przez Kredytobiorcę od Banku do wartości 80% ceny/raty ceny nabycia pakietu.

Oprocentowanie kredytów jest zmienne i zostało oparte o stawkę bazową WIBOR dla jednomiesięcznych depozytów bankowych powiększonej o marżę Banku. Pozostałe warunki Umów Kredytowych, w tym w szczególności dotyczące uruchomienia kredytów, odsetek karnych oraz możliwości odstąpienia i wypowiedzenia również nie odbiegają od warunków powszechnie stosowanych dla tego rodzaju umów. Umowy Kredytowe nie zawierają warunków zawieszających lub rozwiązujących.

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

W 2016 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, poręczenia i gwarancje oraz otrzymane pożyczki, poręczenia i gwarancje**

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

W 2016 roku KRUK udzielił spółkom zależnym pożyczek o wartości, w przeliczeniu na PLN, 155,7 mln (przeliczenie wg kursów NBP z dnia udzielenia pożyczek). Pożyczki zostały udzielone spółkom:

- KRUK România SRL z siedzibą w Bukareszcie;
- KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Hradec Kralove;
- RoCapital IFN z siedzibą w Bukareszcie;
- Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu;
- Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu;
- Credit Base International S.r.l. z siedzibą w La Spezia;
- Secapital Polska Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu;
- ProsperoCapital Sp. z o.o. w likwidacji z siedzibą we Wrocławiu.

Oprocentowanie pożyczek ustalone zostało w oparciu o 1-miesięczny lub 3-miesięczny wskaźnik WIBOR (dla pożyczek w PLN), PRIBOR (dla pożyczek w CZK), EURIBOR (dla pożyczek w EUR) oraz ROBOR (dla pożyczek w RON) powiększony o marżę. Umowny okres spłaty wszystkich pożyczek mieścił się w przedziale od 350 dni do 1 roku.

#### **Pożyczki udzielone spółce KRUK România SRL z siedzibą w Bukareszcie**

Pożyczki udzielone spółce KRUK România SRL z siedzibą w Bukareszcie, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej i inwestycyjnej spółki. Wartość udzielonych pożyczek w roku 2016 wynosiła 82,8 mln PLN (przeliczenie wg kursów NBP z dnia udzielenia pożyczek).

Część pożyczek w kwocie 2,14 mln PLN wraz z odsetkami w kwocie 0,05 mln PLN, łącznie 2,19 mln PLN (po przeliczeniu po kursie NBP z dnia podpisania umowy umorzenia, tj. 31.12.2016) została umorzona.

Na dzień 31 grudnia 2016 roku zobowiązania spółki KRUK România SRL wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu udzielonych pożyczek (kapitał) wynoszą 100,2 mln PLN (po przeliczeniu po średnim kursie NBP z dnia 31 grudnia 2016 roku).

#### **Pożyczki udzielone spółce RoCapital IFN z siedzibą w Bukareszcie**

Pożyczki udzielone spółce RoCapital IFN z siedzibą w Bukareszcie, przeznaczone były na finansowanie

działalności operacyjnej i inwestycyjnej spółki. Wartość udzielonych pożyczek w roku 2016 wynosiła 0,4 mln PLN (przeliczenie wg kursów NBP z dni udzielenia pożyczek).

Na dzień 31 grudnia 2016 roku spółka RoCapital IFN nie posiadała zobowiązań z tytułu pożyczek wobec Spółki KRUK S.A.

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

Pożyczki udzielone spółce KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Hradec Kralove przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej i inwestycyjnej spółki. Wartość udzielonych pożyczek była równa 48,02 mln PLN (przeliczenie wg kursów NBP z dni udzielenia pożyczek).

Na dzień 31 grudnia 2016 roku wszystkie zobowiązania spółki KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu udzielonych pożyczek (kapitał) wynoszą 63,72 mln PLN (po przeliczeniu po średnim kursie NBP z dnia 31 grudnia 2016 roku).

#### **Pożyczki udzielone spółce Credit Base International S.r.l. z siedzibą w La Spezia**

Pożyczki udzielone spółce Credit Base International S.r.l. przeznaczone były na finansowanie działalności gospodarczej spółki. W roku 2016 spółce Credit Base International S.r.l. udzielono pożyczek w wysokości 1,68 mln PLN (po przeliczeniu po kursie NBP z dnia udzielenia pożyczki).

Wartość zobowiązań spółki Credit Base International S.r.l. wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu pożyczek (kapitał) na dzień 31 grudnia 2016 roku jest równa 1,68 mln PLN.

#### **Pożyczki udzielone spółce InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie**

Wartość zobowiązań spółki InvestCapital Malta Ltd. z siedzibą na Malcie wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu pożyczek (kapitał) na dzień 31 grudnia 2016 roku jest równa 0,07 mln PLN.

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

Wartość zobowiązań spółki ERIF Business Solutions Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu pożyczek wraz z odsetkami na dzień 31 grudnia 2016 roku jest równa 2,77 mln PLN.

#### **Pożyczki udzielone spółce Secapital Polska Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu**

Pożyczki udzielone spółce Secapital Polska Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na finansowanie działalności spółki. Wartość udzielonych pożyczek była równa 0,05 mln PLN.

Na dzień 31 grudnia 2016 roku zobowiązania spółki Secapital Polska Sp. z o.o. wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu udzielonych pożyczek (kapitał) wynoszą 0,08 mln PLN.

#### **Pożyczki udzielone spółce ProsperoCapital Sp. z o.o. w likwidacji z siedzibą we Wrocławiu**

Pożyczki udzielone spółce ProsperoCapital Sp. z o.o. w likwidacji z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na finansowanie działalności spółki. Wartość udzielonych pożyczek była równa 0,05 mln PLN.

Na dzień 31 grudnia 2016 roku zobowiązania spółki ProsperoCapital Sp. z o.o. w likwidacji wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu udzielonych pożyczek (kapitał) wynoszą 0,05 mln PLN.

#### **Pożyczki udzielone spółce Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu**

Pożyczki udzielone spółce Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko spółka komandytowa z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej spółki. Łącznie w 2016 roku udzielono pożyczek na kwotę 0,5 mln PLN.

Wartość zobowiązań spółki Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko spółka komandytowa wobec Spółki KRUK S.A. z tytułu pożyczek (kapitał) na dzień 31 grudnia 2016 roku jest równa 0,5 mln PLN.

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

W 2016 roku Spółka KRUK S.A. udzieliła spółce Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu, pożyczki w kwocie 22,1 mln PLN, która przeznaczona była na finansowanie działalności inwestycyjnej spółki. Wartość zobowiązań spółki wobec Spółki KRUK S.A. na dzień 31 grudnia 2016 roku z tytułu pożyczek wraz z odsetkami jest równa 22,2 mln PLN.



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

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

Wartość zobowiązań Spółki KRUK S.A. wobec Novum Finance na dzień 31 grudnia 2016 roku z tytułu pożyczek wraz z odsetkami jest równa 0,3 mln PLN. Pożyczki otrzymane od Novum Finance Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu, przeznaczone były na spłatę części kredytów od podmiotów zależnych.

##### **Pożyczka otrzymana od RoCapital IFN z siedzibą w Bukareszcie**

W 2016 roku otrzymano od spółki RoCapital IFN z siedzibą w Bukareszcie pożyczkę na kwotę 11,38 mln PLN (po przeliczeniu po kursie NBP z dnia udzielenia pożyczki) przeznaczoną na działalność operacyjną. Wartość zobowiązań Spółki wobec RoCapital IFN na dzień 31 grudnia 2016 roku z tytułu pożyczki wraz z odsetkami wynosi 11,1 mln PLN.

##### **Pożyczki otrzymane od ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A. z siedzibą w Warszawie**

Pożyczki otrzymane od spółki ERIF BIG S.A. z siedzibą w Warszawie, przeznaczone były na finansowanie działalności operacyjnej Spółki. W 2016 roku otrzymano pożyczki na kwotę 2 mln PLN.

Wartość zobowiązań Spółki wobec ERIF BIG S.A. z tytułu pożyczek wraz z odsetkami na dzień 31 grudnia 2016 roku jest równa 2 mln PLN.

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

W roku 2016 Grupa KRUK udzieliła 7,5 tys. pożyczek gotówkowych NOVUM o wartości netto 24,7 mln PLN. Do 25 października 2016 roku podmiotem udzielającym pożyczek była Spółka KRUK S.A., od 1 listopada 2016 roku pożyczki udzielane są przez spółkę Novum Finance Sp. z o.o.

W ramach prowadzonej działalności NOVUM udzielane były pożyczki konsumenckie w wysokości do 7 500 PLN na okres od 3 do 24 miesięcy. Usługa NOVUM skierowana była do osób zadłużonych wobec Grupy KRUK, które spłaciły swoje zadłużenie lub regularnie je spłacają, ale pozostają wykluczeni z rynku bankowego. Od listopada 2016 roku pożyczki NOVUM oferowane są również osobom fizycznym nie będącymi dotychczas klientami Grupy Kruk. W 2016 roku przychód osiągnięty w obszarze NOVUM w Grupie wyniósł 16,8 mln PLN i był o 66% wyższy od roku poprzedniego.

#### **Pożyczki udzielone przez podmioty zależne innym podmiotom zależnym**

##### **Pożyczki udzielone przez InvestCapital Malta LTD spółce ItaCapital S.r.l.**

W 2016 roku spółka InvestCapital Malta LTD z siedzibą na Malcie udzieliła spółce ItaCapital S.r.l. z siedzibą w Mediolanie pożyczki w kwocie 325,3 mln PLN (po przeliczeniu po kursie NBP z dnia udzielenia pożyczki), która przeznaczona była na finansowanie działalności inwestycyjnej spółki. Wartość zobowiązań ItaCapital S.r.l. wobec InvestCapital Malta LTD na dzień 31 grudnia 2016 roku z tytułu pożyczek (kapitał) jest równa 104,4 mln PLN (po przeliczeniu po średnim kursie NBP z dnia 31 grudnia 2016 roku).

##### **Pożyczki udzielone przez InvestCapital Malta LTD spółce KRUK România SRL**

W 2016 roku spółka InvestCapital Malta LTD z siedzibą na Malcie udzieliła spółce KRUK România SRL z siedzibą w Bukareszcie pożyczki w kwocie 37,6 mln PLN (po przeliczeniu po kursie NBP z dnia udzielenia pożyczki), która przeznaczona była na finansowanie działalności inwestycyjnej spółki. Na dzień 31 grudnia 2016 roku spółka KRUK România SRL nie posiadała zobowiązań z tytułu pożyczek wobec InvestCapital Malta LTD.

##### **Pożyczki udzielone przez KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. funduszowi PROKURA NS FIZ**

W 2016 roku spółka KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. z siedzibą we Wrocławiu udzieliła funduszowi PROKURA NS FIZ z siedzibą we Wrocławiu pożyczki w kwocie 8,4 mln PLN, która przeznaczona była na finansowanie działalności inwestycyjnej funduszu.

Wartość zobowiązań funduszu PROKURA NS FIZ wobec KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. na dzień 31 grudnia 2016 roku z tytułu pożyczek (kapitał) jest równa 8,4 mln PLN (po przeliczeniu po średnim kursie NBP z dnia 31 grudnia 2016 roku).

#### **4.9.4.4 Gwarancje**

W dniu 29 listopada 2016 roku Spółka zawarła z Bankiem Zachodnim WBK S.A. aneks do umowy zlecenia udzielenia gwarancji bankowej i otrzymała, wystawiony dnia 30 listopada 2016 roku, aneks nr 2 do gwarancji bankowej z dnia 17 grudnia 2014 roku, udzielonej na zabezpieczenie wszelkich zobowiązań wobec DEVCO Sp. z o.o. wynikających z umowy najmu części budynku biurowego zawartej pomiędzy Spółką

a DEVCO Sp. z o.o. Na mocy aneksu gwarancja została przedłużona do 30 grudnia 2017 roku. Kwota gwarancji wynosi 278 107,07 EUR oraz 186 303,75 PLN. Zabezpieczeniem gwarancji jest pełnomocnictwo do rachunków bankowych Spółki prowadzonych w Banku Zachodnim WBK S.A. Zgodnie z postanowieniem aneksu do umowy zlecenia udzielenia gwarancji bankowej, w dniu 11 stycznia 2017 roku Spółka złożyła oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 ust. 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 0,4 mln EUR i 0,3 mln PLN.

W związku z przeprowadzonym w dniu 20 kwietnia 2016 roku umorzeniem kapitału w spółce InvestCapital Malta Ltd. w wysokości 20 mln PLN, które miało uprawomocnić się do dnia 29 lipca 2016 roku, KRUK S.A. w dniu 20 kwietnia 2016 roku udzielił spółce InvestCapital Malta Ltd gwarancji korporacyjnej do kwoty 20 mln PLN. Gwarancja wygaśnię w dniu 29 lipca 2016 roku. Celem udzielonej gwarancji było zabezpieczenie interesów wierzycieli InvestCapital Malta Ltd, którzy mogli zakwestionować umorzenie kapitału w spółce InvestCapital Malta Ltd. do 29 lipca 2016 roku.

W związku z przeprowadzonym w dniu 18 lipca 2016 roku umorzeniem kapitału w spółce InvestCapital Malta Ltd. w wysokości 22,2 mln PLN, które miało uprawomocnić się do dnia 16 grudnia 2016 roku, KRUK S.A. w dniu 18 lipca 2016 roku udzielił spółce InvestCapital Malta Ltd gwarancji korporacyjnej do kwoty 22,2 mln PLN. Gwarancja wygaśnię w dniu 16 grudnia 2016 roku. Celem udzielonej gwarancji było zabezpieczenie interesów wierzycieli InvestCapital Malta Ltd, którzy mogli zakwestionować umorzenie kapitału w spółce InvestCapital Malta Ltd. do 16 grudnia 2016 roku.

W związku z przeprowadzonym w dniu 20 grudnia 2016 roku umorzeniem kapitału w spółce InvestCapital Malta Ltd. w wysokości 10,3 mln PLN, które uprawomocni się do dnia 20 marca 2017 roku, KRUK S.A. w dniu 20 grudnia 2016 roku udzielił spółce InvestCapital Malta Ltd gwarancji korporacyjnej do kwoty 10,3 mln PLN. Gwarancja wygaśnię w dniu 10 marca 2017 roku. Celem udzielonej gwarancji jest zabezpieczenie interesów wierzycieli InvestCapital Malta Ltd, którzy mogą zakwestionować umorzenie kapitału w spółce InvestCapital Malta Ltd. do 20 marca 2017 roku.

#### 4.9.4.5 Poręczenia

W związku z zawarciem w dniu 20 czerwca 2016 roku pomiędzy Spółką, PROKURA NS FIZ a PKO BP S.A. umowy o kredyt, Spółka zawarła z PKO BP S.A. w dniu 20 czerwca 2016 roku umowę poręczenia (Umowa Poręczenia), na podstawie której Spółka udzieliła poręczenia za zobowiązania Prokura NS FIZ wynikające z zawartej umowy z o kredyt, stając się tym samym

dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania (o czym KRUK S.A. poinformował raportem bieżącym nr 58/2016). Poręczenie zostało udzielone do kwoty 52 971 106,80 PLN. Poręczenie wygaśnię nie później niż w dniu 19 grudnia 2022 roku. Zgodnie z postanowieniem Umowy Poręczenia, w dniu 20 czerwca 2016 roku Spółka złożyła oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 ust. 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 52 971 106,80 PLN.

W związku z zawarciem w dniu 5 grudnia 2016 roku pomiędzy Spółką, PROKURA NS FIZ a PKO BP S.A. umowy o kredyt, Spółka i PKO BP S.A. zawarły w dniu 5 grudnia 2016 roku umowę poręczenia (Umowa Poręczenia), na podstawie której Spółka udzieliła poręczenia za zobowiązania PROKURA NS FIZ wynikające z zawartej umowy o kredyt, stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania. Poręczenie zostało udzielone do kwoty 40 140 000,00 PLN. Poręczenie wygaśnię nie później niż w dniu 04 czerwca 2024 roku. Zgodnie z postanowieniem Umowy Poręczenia, w dniu 5 grudnia 2016 roku Spółka złożyła oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 ust. 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 40 140 000,00 PLN.

W związku z zawarciem w dniu 6 lipca 2016 roku pomiędzy PROKURA NS FIZ, Spółką a mBank S.A. aneksu do umowy o kredyt rewolwingowy z dnia 02 lipca 2015 roku, Spółka zawarła z mBank S.A. w dniu 6 lipca 2016 roku aneks nr 1 do umowy poręczenia z dnia 02 lipca 2015 roku na podstawie którego Spółka udzieliła poręczenia za zobowiązania Prokura NS FIZ wynikające z zawartej umowy z o kredyt rewolwingowy wraz z późniejszymi zmianami, stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania. Poręczenie zostało udzielone do kwoty 150 mln PLN. Poręczenie wygaśnię nie później niż w dniu 1 lipca 2024 roku.

W związku z zawarciem w dniu 19 grudnia 2016 roku pomiędzy Spółką, PROKURA NS FIZ a Bankiem Zachodnim WBK S.A. (Bank) aneksu do trójstronnej umowy o kredyt rewolwingowy z dnia 18 lutego 2013 roku (Umowa PROKURY) oraz w związku z zawartą dnia 16 października 2015 roku umową poręczenia (Umowa Poręczenia) pomiędzy Spółką i Bankiem Zachodnim WBK S.A. na podstawie której Spółka udzieliła poręczenia za zobowiązania PROKURA NS FIZ wobec Banku wynikające z Umowy PROKURY, stając się tym samym dłużnikiem solidarnym tego zobowiązania do czasu wygaśnięcia zobowiązań wynikających z Umowy PROKURY. Spółka złożyła dnia 18 stycznia 2017 roku nowe oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 ust. 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie 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 2016 Spółka oraz spółki zależne występowały w roli powoda lub uczestnika w 596 395 sprawach w postępowaniu sądowym (w tym upadłościowym), których łączna wartość przedmiotu sporu wynosiła ok. 11 450 812 513 PLN. Ponadto, w roku 2016 na wniosek Spółki oraz spółek zależnych toczyło się 1 105 660 postępowań egzekucyjnych, w których łączna wartość egzekwowanych roszczeń wynosiła ok. 15 800 831 162 PLN. Postępowania sądowe i egzekucyjne stanowią jeden z etapów dochodzenia roszczeń od osób zadłużonych Spółki oraz spółek zależnych.

W roku 2016 Spółka oraz spółki zależne występowały w roli pozwanego w 4 407 postępowaniach sądowych, których łączna wartość przedmiotu sporu wynosiła ok. 388 346 622 PLN. Postępowania te stanowią przede wszystkim powództwa przeciwegzekucyjne wytoczone w związku z prowadzoną przez Spółkę lub spółki zależne działalnością operacyjną w przedmiocie dochodzenia wierzytelności. Spółka oraz spółki zależne uważają roszczenia za nieuzasadnione i spodziewają się ich oddalenia. Przeciwko 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 upadłościowe i naprawcze. W stosunku do spółki zależnej NOVUM FINANCE Sp. z o.o. uchwałą nadzwyczajnego zgromadzenia wspólników z dnia 29 lipca 2016 roku likwidacja została uchylona.

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

Z udziałem Spółki i spółek zależnych nie toczyło się postępowanie o wartości przedmiotu sporu przekraczającej 10% kapitałów własnych Spółki.

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

Z grupy postępowań dotyczących zobowiązań, w których wartość przedmiotu sporu nie przekracza 10% kapitałów własnych Spółki postępowaniem o największej wartości – w kwocie 28 098 166,18 PLN – jest toczące się w Rumunii postępowanie o unieważnienie umowy i/lub klauzul abuzywnych przeciwko SeCapital S.a r.l. Spółka zależna spodziewa się oddalenia powództwa w całości.

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

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 31 525 232 PLN – było postępowanie upadłościowe dotyczące wierzytelności PROKURA NSFIZ toczące się wobec Zakładów Przetwórstwa Tworzyw „EKO-PET” sp. z o.o. w upadłości likwidacyjnej. Planowana sprzedaż przedsiębiorstwa nie doszła do skutku. Ponadto toczy się postępowanie upadłościowe dotyczące wierzytelności PROKURA NSFIZ wobec Libertów Sp. z o.o. w upadłości, w kwocie 30 828 937,83 PLN. Spółka spodziewa się w tej sprawie zaspokojenia w niewielkiej części. Wspomnieć należy również wierzytelności nabyte w Hiszpanii, w których toczą się postępowania upadłościowe: postępowanie wobec TIERRAS DE VALENCIA S.A. o wartości wierzytelności 27 820 735,08 PLN oraz postępowanie wobec VITELCOM MOBILE TECHNOLOGY S.A. o wartości wierzytelności 26 408 384,62 PLN. W obu sprawach spółka zależna spodziewa się zaspokojenia wierzytelności. W Rumunii toczy się postępowanie upadłościowe wobec HELCO S.R.L. o wartości 27 298 923,92 PLN; jednym z wierzycieli jest KRUK România SRL. Spółka zależna spodziewa się odzyskania należności w znacznej części.



**4.11****Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2016 roku****Umowa nabycia wierzytelności od Banca IFIS**

W dniu 16 stycznia 2017 roku zawarta została wiążąca umowa pomiędzy podmiotem ItaCapital S.r.l z siedzibą w Mediolanie, a Banca IFIS z siedzibą w Wenecji. Umowa przewiduje nabycie wierzytelności z tytułu niezabezpieczonych kredytów konsumenckich o łącznej wartości nominalnej wynoszącej 744,6 mln euro.

W Umowie wskazano warunek zawieszający, określający, iż przeniesienie własności wierzytelności objętych Umową na Nabywcę nastąpi pod warunkiem zapłaty Ceny. Zgodnie z umową Cena zostanie zapłaconą w terminie 10 dni od zawarcia umowy. Zawarta Umowa nie przewiduje kar umownych. Pozostałe warunki Umowy nie odbiegają od warunków powszechnie stosowanych w tego typu umowach.

**Zawarcie kontraktów walutowych CIRS z Bankiem Zachodnim WBK S.A.**

W 2017 r. Spółka zawarła z Bankiem Zachodnim WBK S.A. dwa kontrakty walutowe transakcji zamiany stóp procentowych (CIRS). Kontrakty zabezpieczają ryzyko walutowe oraz jednocześnie ryzyko stopy procentowej poprzez efektywną zamianę zadłużenia Spółki zaciągniętego w PLN na zobowiązania w euro:

- kontrakt zawarty 9 stycznia 2017 roku zabezpiecza kupon zależny od stawki zmiennej WIBOR 3M dla 100 mln PLN kwoty nominalnej obligacji. Spółka jest płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 3,06%, natomiast BZ WBK jest płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M powiększonej o marżę 3,10%. Płatności odsetkowe dokonywane są w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Rozliczenie kontraktu będzie polegało na wymianie zabezpieczonego nominału i nastąpi w dniu 4 czerwca 2021 roku, w tym dniu Spółka otrzyma od BZ WBK 100 mln PLN, a zapłaci do BZ WBK 22,8 mln euro.
- kontrakt zawarty 13 stycznia 2017 roku zabezpiecza kupon zależny od stawki zmiennej WIBOR 3M dla 90 mln PLN kwoty nominalnej obligacji. Spółka jest płatnikiem stałej stawki procentowej w wysokości 2,97%, natomiast BZ WBK jest płatnikiem zmiennej stopy procentowej WIBOR 3M powiększonej o marżę 3,00%. Płatności odsetkowe dokonywane są w 3-miesięcznych okresach odsetkowych. Rozliczenie kontraktu będzie polegało na wymianie zabezpieczonego nominału i nastąpi w dniu 10 listopada 2021 roku, w tym dniu Spółka otrzyma od BZ WBK 90 mln PLN, a zapłaci do BZ WBK 20,6 mln euro.

**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 2016 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 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.









An impressionistic painting of a waterfall cascading into a river. The scene is characterized by soft, visible brushstrokes in shades of blue, green, and white, creating a sense of movement and light. The waterfall is the central focus, with water splashing and creating white foam. The surrounding landscape includes lush green foliage and trees on the left bank, and a rocky outcrop in the foreground. The sky is filled with soft, white and yellow clouds, suggesting a bright, sunny day. The overall style is reminiscent of Impressionist art, emphasizing light and color over fine detail.

## Ład korporacyjny

- Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego
- Informacje o akcjonariacie
- Władze i organy Spółki
- Zasady zmiany statutu Spółki
- Główne cechy systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych



## 5. Ład korporacyjny

### 5.1

#### Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego

W związku z przyjęciem przez Radę Giełdy Uchwałą nr 26/1413/2015 z dnia 13 października 2015 roku „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”, Uchwałą Nr 1/2016 Zarząd Spółki przyjął oświadczenie w zakresie stosowania Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016 w KRUK S.A. Zakres stosowania zasad ładu korporacyjnego określonych w przedmiotowym dokumencie określony został również w opublikowanym przez Spółkę w dniu 4 stycznia 2016 roku raporcie EBI nr 1/2016.

Tekst oświadczenia ze wskazaniem zakresu, w jakim Spółka deklaruje przestrzeganie zasad, dostępny jest na stronie KRUK S.A. w lokalizacji: <http://pl.kruk.eu/pl/dla-inwestora/spolka/dokumenty-korporacyjne/>.

### 5.1.1

#### Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego

W roku 2016 Spółka podlegała zasadom ładu korporacyjnego opisanym w dokumencie „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” (Zasady Ładu Korporacyjnego, DPSN), stanowiącym Załącznik do Uchwały Nr 26/1413/2015 Rady Giełdy z dnia 13 października 2015 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 przyjęciem przez Radę Giełdy Uchwałą nr 26/1413/2015 z dnia 13 października 2015 roku „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016”, Uchwałą nr 1/2016 Zarząd Spółki przyjął oświadczenie w zakresie stosowania Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016 w KRUK S.A. Zakres stosowania zasad ładu korporacyjnego określonych w przedmiotowym dokumencie określony został również w opublikowanym przez Spółkę w dniu 4 stycznia 2016 roku raporcie EBI nr 1/2016.

Tekst oświadczenia ze wskazaniem zakresu, w jakim Spółka deklaruje przestrzeganie zasad, dostępny jest na stronie KRUK S.A. w lokalizacji: <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/o-spolce#dobre-praktyki-spek-notowanych-na-gpw>.

### 5.1.2

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

Zgodnie z oświadczeniem Zarządu, w 2016 roku Spółka deklarowała stosowanie zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2016”, z wyjątkiem zasad przedstawionych poniżej, od których stosowania odstąpiono.

Spółka nie stosowała zasady wyrażonej w punkcie III.Z.3. zbioru DPSN 2016, zgodnie z którą w odniesieniu do osoby kierującej funkcją audytu wewnętrznego i innych osób odpowiedzialnych za realizację jej zadań zastosowanie mają zasady niezależności określone w powszechnie uznanych, międzynarodowych standardach praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Zarząd wskazuje, iż Spółka posiada wyodrębnioną w strukturze organizacyjnej jednostkę audytu wewnętrznego, obiektywną, niezależną i bezstronną, podległą bezpośrednio Prezesowi Zarządu, a także mającą zapewnioną możliwość raportowania bezpośrednio do komitetu audytu zgodnie z zasadą III.Z.2., jednak do osoby kierującej funkcją audytu wewnętrznego nie mają zastosowania zasady niezależności organizacyjnej opracowane przez The Institute of Internal Auditors (USA), tj. zasada bezpośredniej podległości funkcjonalnej Radzie Nadzorczej. Zdaniem Zarządu KRUK S.A. przeniesienie przepisów prawa amerykańskiego na grunt polski powoduje dualizm w zakresie odpowiedzialności osoby kierującej funkcją audytu wewnętrznego, co nie jest korzystne dla Spółki.

Spółka nie przyjęła do stosowania rekomendacji zawartej w punkcie IV.R.2. Zbioru DPSN 2016, zgodnie z którą, jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na strukturę akcjonariatu lub zgłaszane spółce oczekiwania akcjonariuszy, o ile spółka jest w stanie zapewnić infrastrukturę techniczną niezbędną dla sprawnego przeprowadzenia walnego zgromadzenia przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, powinna umożliwić akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu takich środków, w szczególności poprzez transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym, dwustronną komunikację w czasie rzeczywistym, w ramach której akcjonariusze mogą wypowiadać się w toku obrad walnego zgromadzenia, przebywając w miejscu innym niż miejsce obrad walnego zgromadzenia, wykonywanie, osobiście lub przez pełnomocnika, prawa głosu w toku walnego zgromadzenia. W ocenie Zarządu struktura akcjonariatu

KRUK S.A. jest rozproszona ale stopień rozproszenia nie jest na tyle istotny, aby uzasadniał potrzebę przeprowadzenia walnego zgromadzenia przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Główni akcjonariusze Spółki to podmioty profesjonalne, polskie i zagraniczne, reprezentowane na WZA przez pełnomocników. Według aktualnej wiedzy Spółki, obecna formuła przeprowadzanych WZA odpowiada potrzebom akcjonariuszy Spółki. Jednocześnie Spółka identyfikuje zagrożenia dla prawidłowości przebiegu WZA, zwłaszcza ryzyka prawne, które w ocenie Spółki byłyby większe niż ewentualne korzyści w postaci większej liczby akcjonariuszy biorących udział w WZA.

Z tych samych względów Spółka nie stosowała także zasady wyrażonej w punkcie IV.Z.2, zgodnie z którą, jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na strukturę akcjonariatu spółki, spółka zapewnia powszechnie dostępną transmisję obrad walnego zgromadzenia w czasie rzeczywistym.

## 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 2016 roku zgodnie z zawiadomieniami otrzymanymi przez Spółkę, została zaprezentowana w Tabeli 32.

Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK S.A. na dzień 31 grudnia 2016 roku została zaprezentowana w Tabeli 33.

Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK S.A. na dzień 27.02.2017 roku, została zaprezentowana w Tabeli 34.

Tabela 32. Akcjonariusze posiadający znaczne pakiety akcji wg stanu na dzień 1 stycznia 2016 roku

Akcionariusz	Liczba akcji / Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym (%)
Piotr Krupa	2 026 927	11,65
NN PTE*	1 950 000	11,21
Aviva OFE**	1 446 000	8,31
Generali OFE**	1 100 000	6,32

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

\*\* Dane na podstawie wykazu akcjonariuszy posiadających co najmniej 5% liczby głosów na ZWZ KRUK S.A. w dniu 29.11.2016 roku

Źródło: Spółka

Tabela 33. Akcjonariusze posiadający znaczne pakiety akcji wg stanu na dzień 31 grudnia 2016 roku

Akcionariusz	Liczba akcji / Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym (%)
Piotr Krupa	1 919 841	10,82
NN PTE*	1 992 000	11,21
Aviva OFE**	1 100 000	6,20
Generali OFE**	1 065 000	6,32

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

\*\* Dane na podstawie wykazu akcjonariuszy posiadających co najmniej 5% liczby głosów na ZWZ KRUK S.A. w dniu 29.11.2016 roku

Źródło: Spółka



Tabela 34. Akcjonariusze posiadający znaczne pakiety akcji wg stanu na dzień 27 lutego 2017 roku

Akcjonariusz	Liczba akcji / Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym (%)
Piotr Krupa	1 969 841	10,51
NN PTE*	1 992 000	10,63
Aviva OFE**	1 100 000	5,87
Generali OFE**	1 065 000	5,68

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

\*\* Dane na podstawie wykazu akcjonariuszy posiadających co najmniej 5% liczby głosów na NWZ KRUK S.A. w dniu 29.11.2016 roku

Źródło: Spółka

### 5.2.2 Zmiany w strukturze akcjonariatu w roku sprawozdawczym

W 2016 roku miały miejsce następujące zmiany w strukturze znaczących akcjonariuszy KRUK S.A.:

- W dniu 5 stycznia 2016 roku do Spółki wpłynęło od Prezesa Zarządu KRUK S.A. Piotra Krupy, będącego jednocześnie znaczącym akcjonariuszem Spółki, zawiadomienie, w którym poinformował o zbyciu 10 000 akcji KRUK S.A. w dniu 4 stycznia 2016 roku, w transakcji pakietowej na GPW w Warszawie, po średniej cenie 171,50 PLN za akcję.
- W dniu 4 kwietnia 2016 roku do Spółki wpłynęło zawiadomienie od Piotra Krupy, w którym poinformował o zbyciu 17 500 akcji KRUK S.A. w dniu 31 marca 2016 roku, w transakcji sesyjnej zwykłej po średniej cenie 182,85 PLN za jedną akcję oraz o zbyciu 30 000 akcji KRUK S.A. w dniu 1 kwietnia 2016 roku, w transakcji pakietowej po cenie 178 PLN za jedną akcję, na GPW w Warszawie.
- W dniach 15 lipca 2016 roku, 26 lipca 2016 roku oraz 30 września 2016 roku do Spółki wpłynęły Piotra Krupy zawiadomienia, w których poinformował o zbyciu w transakcjach sesyjnych zwykłych, na GPW w Warszawie odpowiednio: 32 000 akcji KRUK S.A. w dniu 13 lipca 2016 roku po średniej cenie 209,00 PLN za jedną akcję, 10 000 akcji KRUK S.A. w dniu 25 lipca 2016 roku po średniej cenie 205,90 PLN za jedną akcję oraz 9000 akcji KRUK S.A. w dniu 29 września 2016 roku po średniej cenie 245,72 PLN za jedną akcję.
- W dniu 7 grudnia 2016 roku do Spółki wpłynęło zawiadomienie od Piotra Krupy w którym poinformował o nabyciu 1 414 akcji KRUK S.A. w dniu 7 grudnia 2016 roku, w transakcjach sesyjnych zwykłych po średniej cenie 211,56 PLN za jedną akcję, na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.
- W dniu 22 grudnia 2016 roku do Spółki wpłynęło zawiadomienie od Piotra Krupy, Prezesa Zarządu KRUK S.A., w którym poinformował o nabyciu

50 000 akcji KRUK S.A. w dniu 22 grudnia 2016 roku, w transakcjach poza systemem obrotu po cenie 215 PLN za jedną akcję.

### 5.2.3 Akcje własne

#### Akcje własne w okresie od 1 maja 2015 roku do 9 maja 2016 roku

Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. w dniu 28.05.2014 roku upoważniło Zarząd Spółki do nabywania w okresie od 1 maja 2015 roku do dnia 30 czerwca 2019 roku akcji własnych Spółki notowanych na rynku podstawowym GPW, przy czym łączna wartość nominalna nabytych w tym trybie akcji nie może przekroczyć 1,5 mln PLN, a maksymalna wysokość środków, jakie Spółka przeznaczy na realizację programu skupu akcji własnych nie może przekroczyć 50 mln PLN, wliczając w to cenę oraz koszty nabycia. Cena nabycia akcji własnych przez Spółkę nie może być wyższa od 150 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 Nr 26/2014 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 28 maja 2014 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 czerwca 2019 roku lub przed wyczerpaniem całości środków przeznaczonych na ich nabycie, bądź w ogóle zrezygnować z nabycia akcji w całości lub w części.

Przedmiotowa uchwała Walnego Zgromadzenia została uchylona uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia a dnia 9 maja 2016 roku w sprawie upoważnienia Zarządu do nabywania akcji własnych Spółki.

#### **Akcje własne w okresie od 1 czerwca 2016 roku do 31 maja 2018 roku**

W dniu 9 maja 2016 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. przyjęło uchwałę upoważniającą Zarząd Spółki do nabywania w okresie od 1 czerwca 2016 roku do dnia 31 maja 2018 roku akcji własnych Spółki notowanych na rynku podstawowym GPW, przy czym łączna wartość nominalna nabytych w tym trybie akcji nie może przekroczyć 3 503 149 PLN, a maksymalna wysokość środków, jakie Spółka przeznaczy na realizację programu skupu akcji własnych nie może przekroczyć 300 mln PLN, wliczając w to cenę oraz koszty nabycia. Cena nabycia akcji własnych przez Spółkę nie może być wyższa od 200 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 umorzenia akcji własnych Spółki i obniżenia kapitału zakładowego Spółki,

Zarząd Spółki może, zależnie od interesu Spółki, zakończyć nabywanie akcji przed dniem 31 maja 2018 roku lub przed wyczerpaniem całości środków przeznaczonych na ich nabycie, bądź w ogóle zrezygnować z nabycia akcji w całości lub w części.

W trakcie 2016 roku Spółka nie realizowała programu skupu akcji własnych.

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

KRUK S.A. nie wyemitował papierów wartościowych dających akcjonariuszom specjalne uprawnienia kontrolne.

#### **5.2.5 Ograniczenia w wykonywaniu prawa głosu**

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.

#### **5.2.7 Umowy, w wyniku których mogą nastąpić zmiany w proporcjach posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy**

Spółce nie są znane umowy, w wyniku których może w przyszłości dojść do zmiany w proporcjach akcji posiadanych przez dotychczasowych akcjonariuszy i obligatariuszy.

### **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 2016 roku do 31 grudnia 2016 roku Zarząd Spółki składał się z pięciu Członków. Skład Zarządu Spółki w 2016 roku prezentuje Tabela 35.

Tabela 35. Skład Zarządu KRUK S.A. w 2016 roku

Imię i nazwisko	Stanowisko
Piotr Krupa	Prezes Zarządu
Agnieszka Kułton	Członek Zarządu
Urszula Okarma	Członek Zarządu
Iwona Słomska	Członek Zarządu
Michał Zasępa	Członek Zarządu

Źródło: Spółka

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.

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 Zarządu, 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. Poza wskazanymi powyżej przypadkami, Statut Spółki nie zawiera zapisów przyznających osobom zarządzającym dodatkowe uprawnienia, w tym uprawnienia do podejmowania decyzji o emisji lub wykupie akcji.

Uchwałą nr 33/2016 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z siedzibą we Wrocławiu z dnia

9 maja 2016 roku walne zgromadzenie Spółki upoważniło Zarząd Spółki do nabywania akcji własnych notowanych na rynku podstawowym GPW, tj.

ryнку oficjalnych notowań giełdowych na warunkach i w trybie ustalonym we wspomnianej uchwale.

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

Zestawienie stanu posiadania akcji KRUK S.A. lub uprawnień do nich przez osoby zarządzające KRUK S.A. na dzień 1 stycznia 2016 roku zostało przedstawione w Tabeli 36.

Poza zmianą stanu posiadania akcji przez Piotra Krupę pełniącą funkcję Prezesa Zarządu Spółki, opisaną w punkcie Informacje o akcjonariacie, od dnia 1 stycznia 2016 roku do dnia publikacji niniejszego raportu okresowego zmianie uległ stan posiadania akcji Iwony Słomskiej, Urszuli Okarma, Agnieszki Kułton, oraz Michała Zasępy, o czym mowa poniżej.

W dniu 25 lutego 2016 roku do Spółki wpłynęło od Urszuli Okarma zawiadomienie, w którym poinformowała o nabyciu 16 130 akcji serii E Spółki. Zgodnie z treścią zawiadomienia, nabycie ww. akcji nastąpiło w związku z zapisaniem w dniu 25 lutego 2016 roku 16 130 akcji serii E na rachunku papierów wartościowych Zawiadamiającego, w związku z wykonaniem przez tę osobę uprawnień do objęcia ww. liczby akcji po cenie emisyjnej 39,70 PLN za akcję, wynikającego z posiadanych przez osobę zawiadamiającą 16 130 warrantów subskrypcyjnych serii D wyemitowanych w ramach programu motywacyjnego.

W dniu 30 marca 2016 roku do Spółki wpłynęły zawiadomienia od trzech Członków Zarządu KRUK S.A., dokonane w trybie art. 160 ust. 1 Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, w których poinformowali o zbyciu w transakcjach sesyjnych zwykłych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie: przez Iwonę Słomską w dniu 29 marca 2016 roku 8 880 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 183 PLN za akcję, przez Michała Zasępę w dniu 29 marca 2016 roku 6 120 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 183,02 PLN za akcję, przez Agnieszkę Kułton w dniu 23 marca 2016 roku 5 721

Tabela 36. Akcje KRUK S.A. będące w posiadaniu Zarządu na dzień 1 stycznia 2016 roku

Imię i Nazwisko	Stanowisko	Liczba posiadanych akcji	Wartość nominalna akcji (w PLN)
Piotr Krupa	Prezes Zarządu	2 026 927	2 026 927
Agnieszka Kułton	Członek Zarządu	62 741	62 741
Urszula Okarma	Członek Zarządu	90 871	90 871
Iwona Słomska	Członek Zarządu	41 000	41 000
Michał Zasępa	Członek Zarządu	26 306	26 306

Źródło: Spółka



akcji KRUK S.A. po średniej cenie 184,01 PLN za akcję oraz w dniu 29 marca 2016 roku 5 000 akcji po średniej cenie 183 PLN za akcję.

W dniu 13 kwietnia 2016 roku do Spółki wpłynęło zawiadomienie od Michała Zasępy, dokonane w trybie art. 160 ust. 1 Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, w którym poinformował o zbyciu w transakcjach sesyjnych zwykłych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w dniu 11 kwietnia 2016 roku 3 689 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 182,01 PLN za akcję oraz o zbyciu w dniu 12 kwietnia 2016 roku 5 000 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 181,11 PLN za akcję.

W dniu 28 czerwca 2016 roku do Spółki wpłynęło od Iwony Słomskiej zawiadomienie, w którym poinformowała o nabyciu 14 880 akcji serii E Spółki. Zgodnie z treścią zawiadomienia nabycie ww. akcji nastąpiło w związku z zapisaniem w dniu 27 czerwca 2016 roku 14 880 akcji serii E na rachunku papierów wartościowych Zawiadamiającego, w związku z wykonaniem przez tę osobę uprawnienia do objęcia ww. liczby akcji po cenie emisyjnej 39,70 PLN za akcję, wynikającego z posiadanych przez osobę zawiadamiającą 14 880 warrantów subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach programu motywacyjnego.

W dniu 28 czerwca 2016 roku do Spółki wpłynęło od Agnieszki Kułton zawiadomienie, w którym poinformowała o nabyciu 16 130 akcji serii E Spółki. Zgodnie z treścią zawiadomienia nabycie ww. akcji nastąpiło w związku z zapisaniem w dniu 27 czerwca 2016 roku 16 130 akcji serii E na rachunku papierów wartościowych Zawiadamiającego, w związku z wykonaniem przez tę osobę uprawnienia do objęcia ww. liczby akcji po cenie emisyjnej 39,70 PLN za akcję, wynikającego z posiadanych przez osobę zawiadamiającą 16 130 warrantów subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach programu motywacyjnego.

W dniu 28 czerwca 2016 roku do Spółki wpłynęło od Michała Zasępy zawiadomienie, w którym poinformował o nabyciu 32 637 akcji serii E Spółki. Zgodnie

z treścią zawiadomienia nabycie ww. akcji nastąpiło w związku z zapisaniem w dniu 27 czerwca 2016 roku 32 637 akcji serii E na rachunku papierów wartościowych Zawiadamiającego, w związku z wykonaniem przez tę osobę uprawnienia do objęcia ww. liczby akcji po cenie emisyjnej 39,70 PLN za akcję, wynikającego z posiadanych przez osobę zawiadamiającą 32 637 warrantów subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach programu motywacyjnego.

W dniu 4 lipca 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Agnieszki Kułton, dokonane w trybie art. 19 MAR, w którym poinformowała o zbyciu przez siebie w dniu 30 czerwca 2016 roku 39 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 200,00 PLN oraz w dniu 1 lipca 2016 roku 6 500 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 200,82 PLN na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w transakcjach sesyjnych zwykłych.

W dniu 15 lipca 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Michała Zasępy, dokonane w trybie art. 19 MAR, w którym poinformował o zbyciu przez siebie w dniu 12 lipca 2016 roku oraz 13 lipca 2016 roku odpowiednio 2982 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 209,83 PLN oraz 2018 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 209,06 PLN na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w transakcjach sesyjnych zwykłych.

W dniu 25 lipca 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Iwony Słomskiej, dokonane w trybie art. 19 MAR, w którym poinformowała o zbyciu przez siebie w dniu 20 lipca 2016 roku 2890 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 206,00 PLN oraz w dniu 25 lipca 2016 roku 3 000 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 206,00 PLN na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w transakcjach sesyjnych zwykłych.

W dniu 30 września 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Michała Zasępy, dokonane w trybie art. 19 MAR, w którym poinformował o zbyciu przez siebie w dniu 29 września 2016 roku 4001 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 246,89 PLN na Giełdzie

**Tabela 37.** Akcje KRUK S.A. będące w posiadaniu Zarządu na dzień 31 grudnia 2016 roku

Imię i Nazwisko	Stanowisko	Liczba posiadanych akcji	Wartość nominalna akcji (w PLN)
Piotr Krupa	Prezes Zarządu	1 919 841	1 919 841
Agnieszka Kułton	Członek Zarządu	61 611	61 611
Urszula Okarma	Członek Zarządu	107 001	107 001
Iwona Słomska	Członek Zarządu	41 110	41 110
Michał Zasępa	Członek Zarządu	35 383	35 383

Źródło: Spółka

Papierów Wartościowych w Warszawie w transakcjach sesyjnych zwykłych.

W dniu 9 grudnia 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Michała Zasępy, dokonane w trybie art. 19 MAR, w którym poinformował o nabyciu w dniu 8 grudnia 2016 roku 250 akcji KRUK S.A. po średniej cenie 215,96 PLN na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w transakcjach sesyjnych zwykłych.

Zestawienie stanu posiadania akcji lub uprawnień do nich przez osoby zarządzające i nadzorujące na dzień 27 lutego 2017 roku.

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

Zgodnie z § 7 ust. 8 Statutu Spółki, 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, z uwzględnieniem zasad wynagradzania określonych przez Radę Nadzorczą.

Do końca 2016 roku warunki wykonywania przez Członków Zarządu mandatów w Spółce regulowały, za wyjątkiem Iwony Słomskiej, umowy o zarządzanie zawarte przez Piotra Krupę, Agnieszkę Kułton oraz Urszulę Okarma ze Spółką w dniu 19 marca 2012 roku, natomiast przez Michała Zasępę w dniu 1 września 2013 roku Iwona Słomska do końca 2016 roku zatrudniona była w Spółce na podstawie umowy o pracę.

Zgodnie z zawartymi umowami, Członkom Zarządu przysługiwało miesięczne wynagrodzenie w wysokości ustalonej w umowie. Niezależnie od wynagrodzenia, Członkowie Zarządu mogli otrzymać dodatkowe wynagrodzenie (premię) oraz premię uznaniową, której przyznanie i wysokość uzależniona była od swobodnej decyzji Rady Nadzorczej.

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

Premia dla pozostałych Członków Zarządu wypłacana była:

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

Umowy te zawierały 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 miało być 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.

**Tabela 38.** Akcje KRUK S.A. będące w posiadaniu Zarządu na dzień 27 lutego 2017 roku

Imię i Nazwisko	Stanowisko	Liczba posiadanych akcji	Wartość nominalna akcji (w PLN)
Piotr Krupa	Prezes Zarządu	1 969 841	1 969 841
Agnieszka Kułton	Członek Zarządu	61 611	61 611
Urszula Okarma	Członek Zarządu	107 001	107 001
Iwona Słomska	Członek Zarządu	41 110	41 110
Michał Zasępa	Członek Zarządu	35 383	35 383

Źródło: Spółka

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

W Tabelach 39 i 40 przedstawiono wysokość wynagrodzenia oraz świadczeń dodatkowych otrzymanych przez poszczególnych Członków Zarządu (pełniących funkcje w 2016 r.) od Spółki oraz spółek zależnych za 2016 rok oraz 2015 rok:

Łączna wartość wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych otrzymanych od Spółki oraz spółek zależnych przez wyżej wymienionych członków Zarządu za 2016 r. wyniosła odpowiednio 4 821,2 tys. PLN oraz

29,7 tys. PLN. W 2015 roku kwoty wyniosły odpowiednio 4 438,0 tys. PLN oraz 28,7 tys. PLN.

Świadczenia dodatkowe otrzymane od Spółki za 2016 rok, nie zawierają premii i nagród dla Członków Zarządu za 2016 rok. Premia zostanie wypłacona w 2017 roku, w wysokości zależnej od stopnia realizacji planu finansowego Spółki oraz, w przypadku przyznania premii uznaniowej, w wysokości zależnej od decyzji Rady Nadzorczej. Ponadto, zgodnie z postanowieniami uchwał Rady Nadzorczej KRUK S.A. odpowiednio z dnia 20 lipca 2012 roku, 5 sierpnia 2013 roku oraz 12 czerwca 2014 roku, podjętymi na podstawie obowiązującego w Spółce Programu Motywacyjnego na lata 2011–2014 dla kluczowych członków kadry menedżerskiej Spółki oraz spółek wchodzących w skład

**Tabela 39.** Wynagrodzenia Członków Zarządu w 2016 roku

Imię i Nazwisko	Wynagrodzenie otrzymane od Spółki za 2016 r.	Świadczenia dodatkowe* otrzymane od Spółki	Wynagrodzenie otrzymane od spółek zależnych za 2016 r.	Świadczenia dodatkowe* otrzymane od spółek zależnych za 2016 r.
	(w tys. PLN)			
Piotr Krupa	1507	6,56	-	-
Agnieszka Kułton	807	6,34	11,69	-
Urszula Okarma	807	5,20	18,00	-
Iwona Słomska	724	5,33	-	-
Michał Zasępa	888	64,77	-	-

\* Świadczenia dodatkowe obejmują m.in. świadczenia medyczne, opłata za wynajem mieszkania, paczki świąteczne, auta służbowe

Źródło: Spółka

**Tabela 40.** Wynagrodzenia Członków Zarządu w 2015 roku

Imię i Nazwisko	Wynagrodzenie otrzymane od Spółki za 2015 r.	Świadczenia dodatkowe* otrzymane od Spółki za 2015 r.	Wynagrodzenie otrzymane od spółek zależnych za 2015 r.	Świadczenia dodatkowe* otrzymane od spółek zależnych za 2015 r.
	(w tys. PLN)			
Piotr Krupa	1 387	6,30	-	-
Agnieszka Kułton	762	6,25	10,72	-
Urszula Okarma	762	5,17	18,00	-
Iwona Słomska	643	5,23	-	-
Michał Zasępa	792	69,51	-	-

\* Świadczenia dodatkowe obejmują świadczenia medyczne, auta służbowe i ubezpieczenie OC Członków Zarządu

Źródło: Spółka



Grupy Kapitałowej, Rada Nadzorcza Spółki przyznała Członkom Zarządu (z wyłączeniem Prezesa Zarządu) warranty subskrypcyjne uprawniające do nabycia akcji KRUK S.A.

Dodatkowo, Członkom Zarządu przyznane zostaną, w ramach Programu Opcyjnego na lata 2015–2019, pod warunkiem spełnienia określonych w Uchwale Walnego Zgromadzenia nr 26/2014 z dnia 28 maja 2014 roku kryteriów, warranty subskrypcyjne w ilości określonej w Uchwale Zarządu z dnia 24 października 2016 roku oraz w Uchwale Rady Nadzorczej z dnia 27 października 2016 roku.

Zgodnie z postanowieniami Programu 2015–2019, ilość Warrantów, jaka może zostać przyznana Członkom Zarządu w każdym z lat trwania Programu Opcji, nie może przekroczyć 50% ilości Warrantów zaoferowanych do objęcia Osobom Uprawnionym w ramach danej Transzy.

Szczegółowe informacje na temat obowiązujących w Spółce programów motywacyjnych, zamieszczono w części „Program Motywacyjny”.

W dniu 15 grudnia 2016 roku Spółka podpisała z Członkami Zarządu nowe umowy o zarządzanie, których datę obowiązywania ustalono na dzień 1 stycznia 2017 roku.

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

Umowy o zarządzanie zawarte zostały 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 sześciomiesięcznego okresu wypowiedzenia, a także z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia, bez odszkodowania, w przypadku likwidacji lub rozwiązania Spółki lub dłuższej choroby lub innej niezdolności uniemożliwiającej Menedżerowi wykonywanie jego obowiązków przez oznaczony w tych umowach okres. Stronom przysługuje także prawo do rozwiązania umowy bez wypowiedzenia, ze skutkiem natychmiastowym, bez odszkodowania, we wskazanych w umowach przypadkach.

Zgodnie z zawartymi umowami, w przypadku wypowiedzenia lub rozwiązania umowy przez Spółkę, z wyjątkiem rozwiązania Kontraktu z przyczyn skutkujących jego rozwiązaniem bez wypowiedzenia, ze skutkiem natychmiastowym, bez odszkodowania,

a także z wyjątkiem przypadku, w którym odwołanie Członka Zarządu z jego funkcji spowodowane jest z jego winy, Członkowi Zarządu będzie przysługiwało prawo do dodatkowego wynagrodzenia.

Umowy zawarte z Członkami Zarządu zawierają postanowienia dotyczące zakazu angażowania się, brania udziału w lub zainteresowania, bez poinformowania Rady Nadzorczej Spółki – w przypadku Prezesa Zarządu lub bez zgody na piśmie Prezesa Zarządu – w przypadku pozostałych Członków Zarządu, jakimkolwiek innymi zajęciami handlowymi lub gospodarczymi, a także postanowienia dotyczące zakazu konkurencji w okresie obowiązywania kontraktu i w ciągu 2 (dwóch) lat od dnia, w którym Członkowie Zarządu zaprzestali być Członkami Zarządu Spółki. W umowach zawartych z Członkami Zarządu przewidziano z tego tytułu odszkodowanie. Odszkodowanie powyższe płatne będzie w miesięcznych ratach przez 24 miesiące po rozwiązaniu umowy, w wysokości 80% wynagrodzenia za okres pierwszych 12 miesięcy oraz 60% za okres kolejnych 12 miesięcy.

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

### **5.3.2 Rada Nadzorcza**

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

Rada Nadzorcza składa się z pięciu albo siedmiu 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:

- jednego Członka w pięcioosobowej Radzie Nadzorczej, w tym Wiceprzewodniczącego;
- 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.

W okresie od dnia 1 stycznia 2016 roku do dnia 31 grudnia 2016 roku Rada Nadzorcza KRUK S.A. składała się z siedmiu Członków. Jej skład został przedstawiony w Tabeli 41.

W związku z upływem w 2016 roku kadencji Rady Nadzorczej, Krzysztof Kawalec oraz Piotr Stępiak powołani zostali przez akcjonariusza Piotra Krupę, zgodnie z zasadami opisanymi powyżej, z dniem 9 maja 2016 roku na Członków Rady Nadzorczej nowej kadencji. Z kolei uchwałami podjętymi w dniu 9 maja 2016 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. powołało na kolejną kadencję pozostałych pięciu Członków Rady Nadzorczej. Uchwałą Rady Nadzorczej z dnia 31 maja 2016 roku pełnienie funkcji Przewodniczącego Rady Nadzorczej KRUK S.A. powierzono Panu Piotrowi Stępiakowi.

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 nie będących wynikiem zwykłej działalności operacyjnej Spółki;

Tabela 41. Skład Rady Nadzorczej KRUK S.A. w 2016 roku

Imię i nazwisko	Stanowisko
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

Źródło: Spółka

- wyrażanie zgody na nabycie lub objęcie przez Spółkę udziałów lub akcji w innych spółkach handlowych oraz na przystąpienie Spółki do innych podmiotów gospodarczych nie wchodzących 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 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 mln (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 obsługi wierzytelności jeżeli ich cena nabycia netto lub cena zbycia netto wynosi co najmniej 5 000 000 PLN.

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**

Na dzień 31 grudnia 2015 roku Tomasz Bieske, pełniący funkcję Członka Rady Nadzorczej Spółki, posiadał 5 680 akcji Spółki. W dniu 8 stycznia 2016 roku do Spółki wpłynęło zawiadomienie od Pana Tomasz Bieske dokonane w trybie art. 160 ust. 1 Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, o zbyciu łącznie 5 038 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych zwykłych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

W dniu 24 czerwca 2016 roku do Spółki wpłynęło zawiadomienie od Tomasza Bieske w którym poinformował o zbyciu 642 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych zwykłych w dniu 24 czerwca 2016 roku po średniej cenie 191,08 PLN za jedną akcję na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

W dniu 4 listopada 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Tomasza Bieske, w którym poinformował o nabyciu 350 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych zwykłych w dniu 4 listopada 2016



roku po średniej cenie 198 PLN za jedną akcję na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

W dniu 10 listopada 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Tomasza Bieske, w którym poinformował o nabyciu w dniu 9 listopada 2016 roku 1 050 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych zwykłych po średniej cenie 195,19 PLN za jedną akcję oraz nabyciu w dniu 10 listopada 2016 roku 300 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych zwykłych po średniej cenie 197,09 PLN za jedną akcję na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

W dniu 18 listopada 2016 roku do Spółki wpłynęło powiadomienie od Tomasza Bieske, w którym poinformował o zbyciu 1 535 akcji KRUK S.A. w transakcjach sesyjnych zwykłych w dniu 18 listopada 2016 roku po średniej cenie 193,88 PLN za jedną akcję na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Na dzień 31 grudnia 2016 roku jak również na dzień publikacji niniejszego raportu rocznego Tomasz Bieske posiadał 165 akcji oraz nie posiadał żadnych innych uprawnień do akcji Emitenta.

Według wiedzy Spółki w okresie od dnia przekazania poprzedniego raportu rocznego za 2015 rok pozostali Członkowie Rady Nadzorczej KRUK S.A. nie posiadali akcji Spółki oraz uprawnień do nich.

#### **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 42 przedstawiono wysokość wynagrodzenia otrzymanego za 2016 rok oraz za 2015 rok przez poszczególnych Członków Rady Nadzorczej (pełniących funkcje w 2016 r.) od Spółki oraz spółek zależnych.

Łączna wartość wynagrodzeń otrzymanych od Spółki przez wyżej wymienionych Członków Rady Nadzorczej za 2016 roku wyniosła 792,8 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 2016 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.

#### **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.

**Tabela 42.** Wynagrodzenie Członków Rady Nadzorczej

Imię i nazwisko	Wynagrodzenie otrzymane od Spółki za 2015 r.	Wynagrodzenie otrzymane od Spółki za 2016 r.
		(w tys. PLN)
Beuch Katarzyna	83,7	93,5
Bieske Tomasz	83,7	93,5
Jastrzębski Arkadiusz	83,7	93,5
Kawalec Krzysztof	83,7	93,5
Koński Robert	83,7	93,5
Stępiak Piotr	167,4	186,1
Wancer Józef	201,2	139,0*

\* Za okres od dnia 01.01.2016 r. do dnia 08.05.2016 r. wynagrodzenie płacone w Euro (o łącznej kwocie 76,88 tys.). Za okres od dnia 09.05.2016 r. do dnia 31.12.2016 r. wynagrodzenie wypłacane w walucie polskiej [PLN].

Źródło: Spółka

Członkowie komitetów powoływani są przez Radę Nadzorczą spośród jej Członków.

### Komitet Audytu

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 powiązanymi;
- rekomendowanie Radzie Nadzorczej wyboru podmiotu pełniącego funkcję biegłego rewidenta wraz z uzasadnieniem.

W związku z powołaniem w dniu 9 maja 2016 roku do Rady Nadzorczej nowej kadencji, uchwałą z dnia 31 maja 2016 roku Rada Nadzorcza KRUK S.A. powołała Komitet Audytu w niezmienionym składzie.

W okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2016 roku. Komitet Audytu działał w następującym składzie:

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

Powyższy skład Komitetu Audytu nie zmienił się do dnia publikacji niniejszego raportu.

Poza realizacją ustawowych zadań w roku obrotowym 2016 Komitet Audytu zajmował się w szczególności następującymi kwestiami:

- podsumowaniem wyników badania raportu rocznego za 2015 rok oraz zasad przeprowadzenia badania finansowego za rok 2016;

- wynikami przeglądu śródrocznych sprawozdań finansowych;
- analizą i omówieniem procesów sprawozdawczości finansowej oraz komunikowania się Spółki z rynkiem;
- analizą i omówieniem zmian w polityce rachunkowości;
- analizą i omówieniem zmian w przepisach podatkowych w 2016 roku oraz ich możliwym wpływem na działalność Spółki i Grupy;
- audytem wewnętrznym w Grupie.

Członkowie Komitetu realizowali swoje zadania podczas posiedzeń Komitetu, jak i przy okazji posiedzeń Rady Nadzorczej. Ponadto Członkowie Komitetu Audytu obradowali w formie telekonferencji.

### Komitet Wynagrodzeń i Nominacji

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.

Do dnia powołania do Rady Nadzorczej nowej kadencji Komitet Wynagrodzeń i Nominacji działał w następującym składzie:

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

W związku z powołaniem w dniu 9 maja 2016 roku do Rady Nadzorczej nowej kadencji, uchwałą z dnia 31 maja 2016 roku Rada Nadzorcza KRUK S.A. powołała Komitet Wynagrodzeń i Nominacji w następującym składzie:

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

Powyższy skład Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji pozostaje bez zmian na dzień publikacji niniejszego raportu.

W roku 2016 Członkowie Komitetu zajmowali się między innymi opiniowaniem wynagrodzeń i premii dla Członków Zarządu Spółki oraz zmian na liście osób uprawnionych do uczestnictwa w Programie Opcji na lata 2015–2019. Ponadto tematem spotkań Komitetu były uzgodnienia dotyczące treści nowych kontraktów managerskich, jakie zostały podpisane z Członkami Zarządu Spółki w dniu 15 grudnia 2016 roku. Członkowie Komitetu obradowali podczas spotkań Komitetu, w formie telekonferencji oraz w ramach posiedzeń Rady Nadzorczej.

#### **Komitet Finansów i Budżetu**

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

W związku z powołaniem w dniu 9 maja 2016 roku do Rady Nadzorczej nowej kadencji, uchwałą z dnia 31 maja 2016 roku Rada Nadzorcza KRUK S.A. powołała Komitet Finansów i Budżetu.

W okresie od 1 stycznia 2016 roku do 31 grudnia 2016 roku Komitet Finansów i Budżetu działał w następującym składzie:

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

Do dnia publikacji niniejszego raportu skład Komitetu Finansów i Budżetu nie uległ zmianie.

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 2016 Komitet Finansów i Budżetu zajmował się głównie kwestiami budżetu Spółki i Grupy oraz sprawami finansowymi związanymi z działalnością Spółki. W zakresie swoich kompetencji Członkowie Komitetu Finansów i Budżetu obradowali w ramach

spotkań Komitetu oraz posiedzeń Rady Nadzorczej, a także odbywali konsultacje w formie telekonferencji.

### **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. 400 § 3 KSH.

Akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać zwołania 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 r. 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.









An impressionistic painting of a landscape. On the left, there are lush green trees. In the middle ground, a bridge with arches spans a body of water. The foreground shows a path or road leading towards the bridge. The style is soft and painterly, with visible brushstrokes and a warm color palette.

## Pozostałe informacje

- Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie
- Działania w obszarze Relacji Inwestorskich w 2016 roku
- Polityka w zakresie CSR
- Słownik pojęć



## 6. Pozostałe informacje

### 6.1 Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie

#### 6.1.1 Kurs akcji

W 2016 roku wzrost kursu akcji Spółki KRUK wyniósł 38%. Notowania spisywały się lepiej od szerokiego rynku. Indeks WIG wzrósł w tym okresie o 11%, a indeks średnich spółek mWIG40, w którego skład wchodziły akcje KRUK-a, wzrósł o 18%. Umacnianie kursu było wspierane przez pozytywne perspektywy dla branży windykacyjnej w Polsce i w Europie, dobre wyniki publikowane przez Grupę i pozytywne rekomendacje analityków biur maklerskich. W 2016 roku kapitalizacja Spółki przekroczyła 4,2 mld PLN, a we wrześniu 2016 roku kurs akcji osiągnął swoje maksimum na

zamknięciu sesji i wyniósł 255,95 PLN, a na koniec roku wyniósł 237,50 PLN.

Od debiutu akcji Spółki KRUK na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w maju 2011 roku do końca 2016 roku, stopa zwrotu z akcji Spółki wyniosła 497%. W tym samym okresie indeks WIG, prezentujący zachowanie całego rynku giełdowego, wzrósł o 45%. Natomiast indeks mWIG40, prezentujący zachowanie kursów akcji średnich spółek, zanotował wzrost o 6%.

#### 6.1.2 Płynność

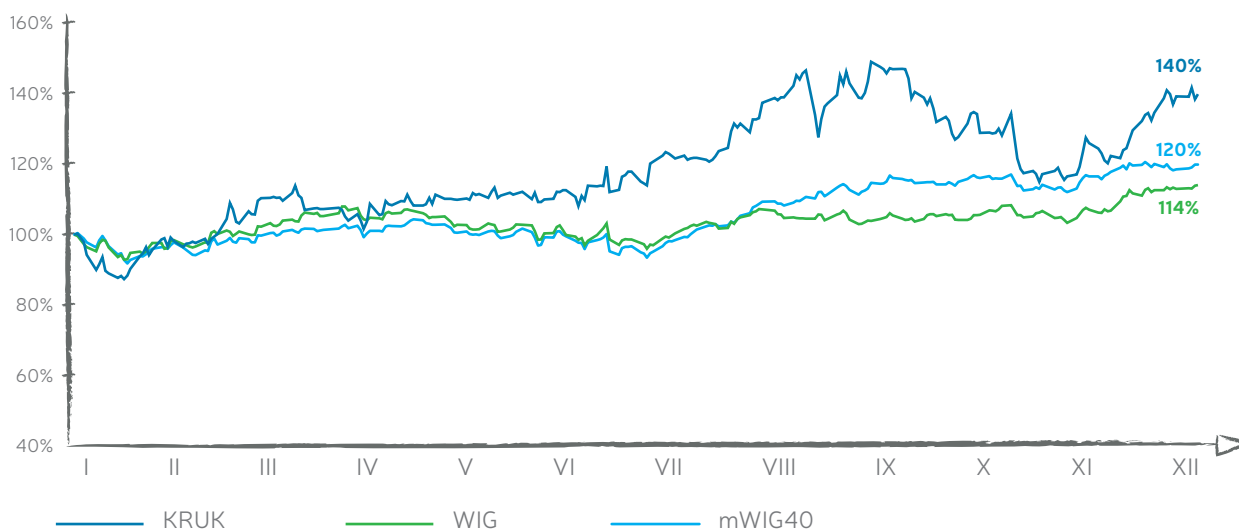
W 2016 roku łączny obrót akcjami Spółki KRUK wyniósł 9,4 mln sztuk, a łączna wartość obrotu wyniosła

Tabela 43. Stopy zwrotu na akcjach KRUK oraz indeksach WIG i mWIG40 w 2016 roku – kursy zamknięcia

Data	KRUK	WIG	mWIG40
2016-01-04	169,25 PLN	45 356,65 PLN	3 512,57 PLN
2016-12-30	237,50 PLN	51 754,03 PLN	4 215,54 PLN
stopa zwrotu	37,6%	11,4%	18,2%

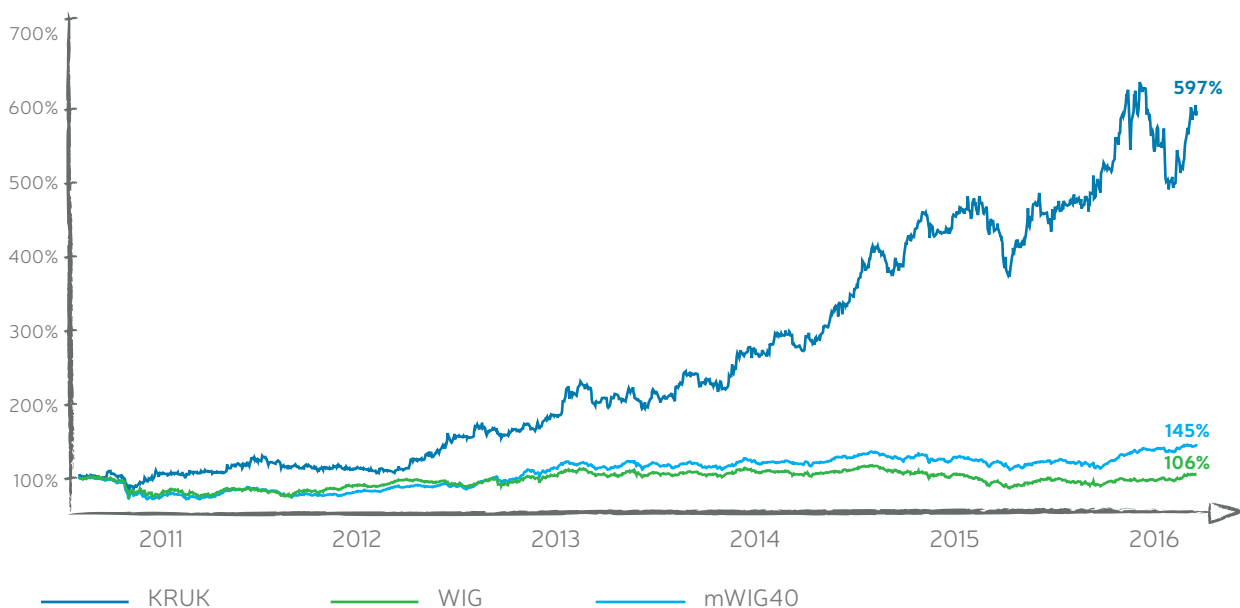
Źródło: stooq.pl

Wykres 7. Zachowanie kursu akcji KRUK w porównaniu do indeksu WIG i mWIG40 w 2016 roku (początek roku = 100%)



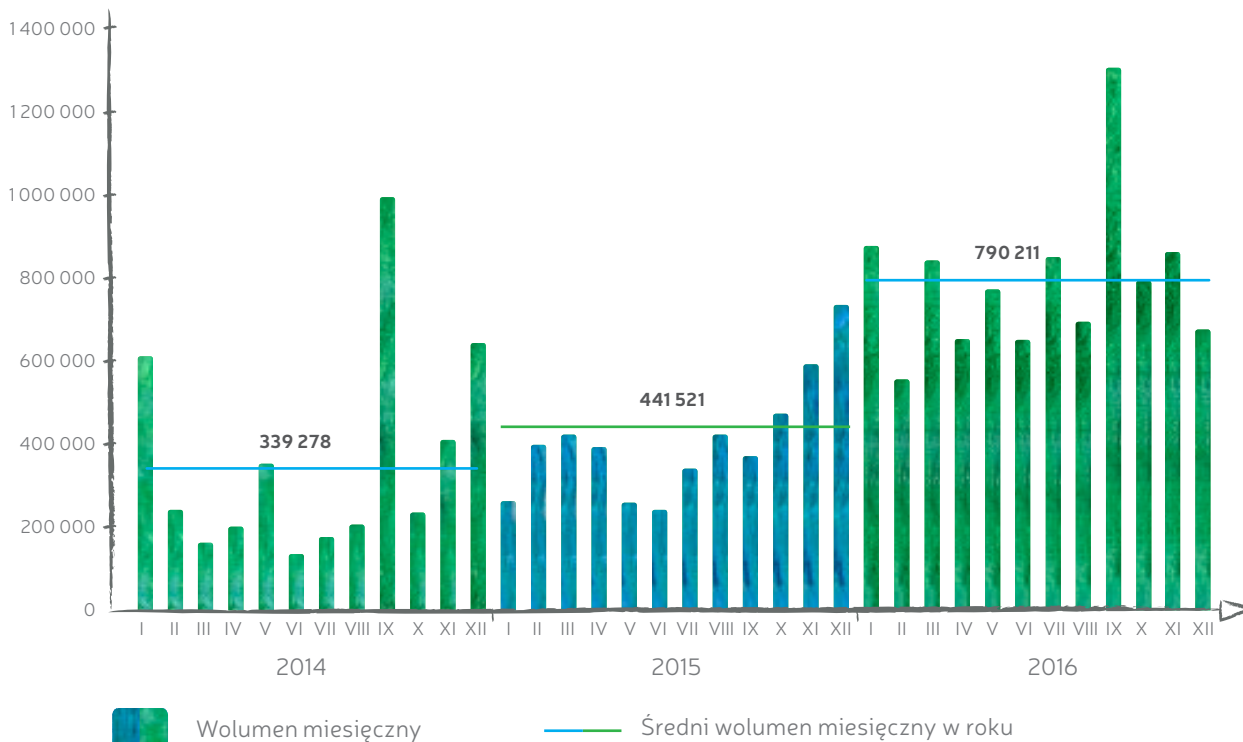
Źródło: Opracowanie własne na podstawie stooq.pl

**Wykres 8.** Zachowanie kursu akcji Kruk w porównaniu do indeksu WIG i mWIG40 od debiutu na GPW w maju 2011 roku do końca 2016 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie stooq.pl

**Wykres 9.** Wolumen miesięczny oraz średni wolumen miesięczny w ciągu roku obrotu akcjami Kruk w poszczególnych miesiącach w okresie 2014–2016 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z www.gpw.pl



1 806,9 mln PLN. Średni miesięczny wolumen transakcji akcjami KRUKa w 2016 roku wyniósł ponad 790 tysięcy. To o niemal 80 procent więcej niż w 2015 roku. Rekordowy był sierpień, w czasie którego wolumen transakcji wyniósł 1,3 miliona. W tym miesiącu akcje KRUKa osiągnęły również swoje historyczne maksimum (255,95 PLN). Średni miesięczny obrót akcjami KRUKa w 2016 roku wyniósł 150,8 mln PLN i był o 127% wyższy niż w 2015 roku.

## 6.2 Działania w obszarze Relacji Inwestorskich w 2016 roku

Spółka podejmuje aktywne działania w obszarze Relacji Inwestorskich skierowane do:

- polskich inwestorów instytucjonalnych w akcje i obligacje;
- polskich inwestorów indywidualnych w akcje i obligacje;
- zagranicznych inwestorów instytucjonalnych w akcje;
- analitycy domów maklerskich oraz banków inwestycyjnych;
- dziennikarze finansowi.

Podejmowane inicjatywy skutkują wzrostem rozpoznawalności i zainteresowania Spółką wśród inwestorów krajowych i zagranicznych, od których otrzymujemy pozytywną informację zwrotną. Działania te mają także pozytywny wpływ na wzrost poziomu wiedzy wśród inwestorów, którzy posiadają systematyczny kontakt ze Spółką. W efekcie działań Spółka znajduje się wysoko w rankingach analityków i inwestorów. Najważniejsze aktywności w obszarze Relacji Inwestorskich w 2016 roku zostały przedstawione w Tabeli 44.

### Polscy inwestorzy instytucjonalni w akcje i obligacje

- Organizacja czterech konferencji po publikacji wyników za 2015 rok, 1. kwartał 2016 roku, 1. półrocze 2016 roku oraz pierwsze trzy kwartały 2016 roku.

- Udział w konferencji Wood Emerging Europe Financials Conference w Warszawie w czerwcu 2016 roku.
- Udział w konferencji mBank Financial Event w październiku 2016 roku.
- Udział w konferencji Spółki finansowe na GPW – DM Millenium w grudniu 2016 roku.
- Mailing do inwestorów zawierający istotne informacje o wydarzeniach w Spółce.
- Bieżący kontakt z inwestorami.

### Polscy inwestorzy indywidualni w akcje i obligacje

- Udział w konferencji Wall Street 20 w czerwcu 2016 roku, organizowanej przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych.
- Prowadzenie strony korporacyjnej na portalu StockWatch z najważniejszymi informacjami ze Spółki.
- Bieżący kontakt z inwestorami.

### Zagraniczni inwestorzy instytucjonalni w akcje

- Organizacja czterech telekonferencji po publikacji wyników za 2015 rok, 1. kwartał 2016 roku, 1. półrocze 2016 roku oraz pierwsze trzy kwartały 2016 roku.
- Organizacja 4 nietransakcyjnych roadshow we Frankfurcie, Sztokholmie, Nowym Yorku, Bostonie, Chicago, Londynie.
- Udział w konferencji Polish Capital Market – London 2016 organizowanej przez PKO BP.
- Udział w konferencji Poland Capital Markets Day – New York organizowanej przez Auerbach i IPOPEMA.
- Udział w konferencji Erste Group Investor Conference 2016 – Stegersbach.
- Udział w konferencji Polish Capital Markets Day – Paris organizowanej przez Societe Generale.
- Udział w konferencji WOOD's Winter in Prague Emerging Europe Conference 2016.
- Mailing do inwestorów zawierający istotne informacje o wydarzeniach w Spółce.
- Bieżący kontakt z inwestorami.

Tabela 44. Podsumowanie najważniejszych aktywności w obszarze Relacji Inwestorskich w 2015 roku

	Liczba nietransakcyjnych roadshow	Liczba konferencji inwestorskich	Liczba dni spędzonych na roadshow i konferencjach inwestorskich
Polska	4	4	8
Zagranica	4	5	14

Źródło: Opracowanie własne

### Analitycy domów maklerskich oraz banków inwestycyjnych

- Organizacja czterech konferencji po publikacji wyników za 2015 rok, 1. kwartał 2016 roku, 1. półrocze 2016 roku oraz pierwsze trzy kwartały 2016 roku.
- Mailing do inwestorów zawierający istotne informacje o wydarzeniach w Spółce.
- Bieżący kontakt z analitykami.

Analitycy wydający rekomendacje o Spółce zostali przedstawieni w Tabeli 45.

W 2016 roku Spółka otrzymała 8 rekomendacji od analityków, łącznie z aktualizacjami, z czego 4 z zaleceniem „Kupuj” oraz 3 z zaleceniem „Trzymaj”.

### Dziennikarze finansowi

- Organizacja czterech konferencji po publikacji wyników za 2015 rok, 1. kwartał 2016 roku, 1. półrocze 2016 roku oraz pierwsze trzy kwartały 2016 roku.
- Generowanie informacji prasowych w związku z ważnymi wydarzeniami w Spółce.

- Wywiady i wypowiedzi przedstawicieli Spółki w mediach finansowych (m.in. Parkiet, Puls Biznesu, Stockwatch, Forbes).
- Prowadzenie serwisu informacyjnego o Spółce na portalu Stockwatch.

Do najważniejszych tematów w zakresie komunikacji z rynkiem w 2016 roku należały:

- Komunikacja realizacji strategii rozwoju na lata 2015–2019 obejmującej rozwój w przekroju produktowym i geograficznym – w tym rozwój na nowych rynkach, we Włoszech, w Hiszpanii oraz w Niemczech.
- Wypłata drugiej w giełdowej historii dywidendy w wysokości 2,0 PLN na akcję.
- Nabycie portfeli wierzytelności z historycznie najwyższymi nakładami na poziomie 1,3 mld PLN, w tym m.in. przejęcie portfela PRESCO w Polsce, nabycie portfela we współpracy z IFC na rynku rumuńskim, a także istotne portfele na rynku włoskim i hiszpańskim.
- Emisje obligacji na rynku publicznym o łącznej wartości 340 mln PLN w ramach realizacji III i IV Programu Emisji Obligacji.

Tabela 45. Analitycy sell-side wydający rekomendacje o Spółce

Firma	Analityk	Kontakt
<b>BDM DM</b>	Maciej Bobrowski	bobrowski@bdm.pl
<b>BZ WBK DM</b>	Dariusz Górski	dariusz.gorski@bzwbk.pl
<b>Erste Group DM</b>	Mateusz Krupa	mateusz.krupa@erstegroup.com
<b>Haitong Bank DM</b>	Kamil Stolarski	kamil.stolarski@haitongib.com
<b>Ipopema DM</b>	Łukasz Jańczak	lukasz.janczak@ipopema.pl
<b>mBanku DM</b>	Michał Konarski	michal.konarski@mdm.pl
<b>PKO BP DM</b>	Jaromir Szortyka	jaromir.szortyka@pkobp.pl
<b>Trigon DM</b>	Grzegorz Kujawski	grzegorz.kujawski@trigon.pl
<b>Vestor DM</b>	Michał Fidelus	michal.fidelus@vestor.pl
<b>Wood &amp; Co.</b>	Jerzy Kosiński	jerzy.kosinski@wood.com

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 46. Liczba rekomendacji otrzymanych w 2016 roku

Liczba rekomendacji w 2016 roku:		
8		
Kupuj* 4	Trzymaj 3	Sprzedaj 1

\* lub akumuluj

Źródło: Opracowanie własne

- Poprawa płynności akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (79% wzrost wolumenu rok do roku) i wejście do indeksu FTSE Russell (Spółka od 2015 roku znajduje się także w MSCI Poland Small Cap). Spółka posiada obecnie czterech animatorów emitenta na GPW.

## 6.3 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).

### Sponsoring charytatywny

Grupa KRUK w 2016 roku kontynuowała działania w obszarze sponsoringu charytatywnego. Po raz czwarty aktywnie włączyła się w akcję charytatywną „Bieg Firmowy”, z której dochód przeznaczono na leczenie chorych, potrzebujących dzieci. Ideą biegu firmowego jest promowanie zdrowej rywalizacji oraz aktywności fizycznej wśród pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw: zarówno małych firm jak i międzynarodowych korporacji. Bieg odbył się 14 maja 2016 roku we Wrocławiu i zgromadził prawie 5 tys. uczestników.

Grupa wzięła udział w charakterze sponsora charytatywnego w „Koncercie Nadziei”. Jest to inicjatywa wrocławskiej fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”.

Ponadto Grupa wzięła udział w charakterze sponsora charytatywnego w „Koncercie Nadziei”. Jest to inicjatywa wrocławskiej fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”. Cały dochód z koncertu został przeznaczony na leczenie dzieci chorych na raka i wyposażenie szpitala onkologicznego „Przyłądek Nadziei”. Grupa aktywnie wspierała także mniejsze organizacje charytatywne.

Warto dodać, że w Grupie KRUK funkcjonuje sponsoring pracowniczy, dzięki któremu Grupa wspiera sport amatorski swoich zawodników.

### Inicjatywy edukacyjne Grupy KRUK

Dzień bez Długów to święto zainicjowane przez Grupę KRUK, które jest obchodzone 17 listopada w Polsce i w Rumunii, a także 15 listopada w Czechach i na Słowacji. W 2016 roku już po raz kolejny było ono aktywnie obchodzone we wszystkich tych krajach. Celem Dnia bez Długów jest uświadomienie społeczeństwu, jak ważne jest podjęcie rozmów z wierzycielem, gdy pojawiają się trudności finansowe. Jest też okazją do przekazania wiedzy na temat odpowiedzialnego pożyczania i planowania budżetu. Z roku na rok do tej inicjatywy chętnie przyłączają się również inne firmy, które popierają tę ideę.

### Szczegóły dotyczące organizacji Dnia bez Długów w 2016 roku znajdują się w opisie 4.5.3 Działania marketingowe i PR-owe Grupy KRUK.

Kolejną inicjatywą edukacyjną w Grupie KRUK jest Dzień Informacji Pozytywnej, który został zainaugurowany przez ERIF BIG S.A. Jest on obchodzony 21 maja w całej Polsce. To wydarzenie ma za zadanie wyjaśnić Polakom czym jest informacja pozytywna, dlaczego warto budować pozytywną historię płatniczą. Ma też pokazywać, jakie są korzyści dla konsumentów, którzy ją posiadają i jak mogą one pomóc w nawiązywaniu współpracy z różnymi firmami i instytucjami.

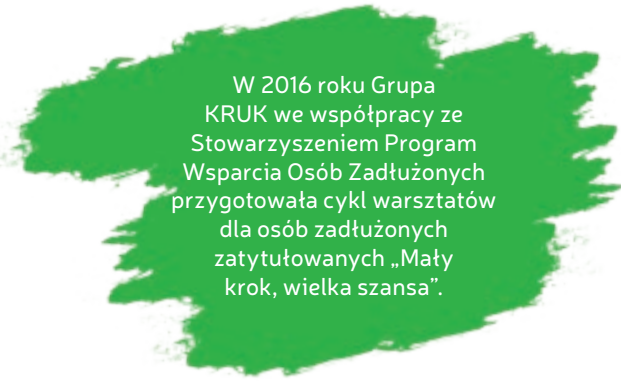
### Artykuły poradnikowe i artykuły sponsorowane

W 2016 roku Grupa KRUK przygotowała szereg artykułów poradnikowych, które zostały opublikowane w mediach branżowych i lifestylowych. Ich tematyka dotyczyła m.in. problemu zadłużenia i wskazówek prowadzących do porozumienia z wierzycielem, a także planowania i kontrolowania domowych finansów. Publikacje te miały m.in. charakter motywacyjny, zachęcający do zmierzenia się z kłopotami finansowymi. Na podstawie tzw. historii z życia wziętych pokazane zostały rozwiązania, które mogą pomóc osobom zadłużonym w wyjściu na finansową prostą. Artykuły o takiej tematyce były też elementem wsparcia kampanii informacyjnych przeprowadzonych w 2016 roku przez Grupę KRUK na rynkach, na których działa firma.

### Projekty edukacyjne dla dzieci i dorosłych

W 2016 roku Grupa KRUK we współpracy ze Stowarzyszeniem Program Wsparcia Osób Zadłużonych przygotowała cykl warsztatów dla osób zadłużonych zatytułowanych „Mały krok, wielka szansa”. Mogli





W 2016 roku Grupa KRUK we współpracy ze Stowarzyszeniem Program Wsparcia Osób Zadłużonych przygotowała cykl warsztatów dla osób zadłużonych zatytułowanych „Mały krok, wielka szansa”.

z nich skorzystać beneficjenci MOPS i MOPR w Gdańsku, Warszawie, Pile, Wałbrzychu. Dodatkowo warsztaty odbyły się również w Katowicach i we Wrocławiu. Łącznie uczestniczyło w nich ponad 100 osób, które otrzymały m.in. praktyczne wskazówki, jakie podjąć kroki w chwili pojawienia się kłopotów finansowych i jak kontrolować swoje wydatki.

Grupa KRUK angażuje się również w inicjatywy edukacyjne skierowane do dzieci i młodzieży. W roku szkolnym 2016/17 dołączyła w charakterze partnera do IX edycji projektu „Żyj finansowo! czyli jak zarządzać finansami w życiu osobistym” realizowanym przez Stowarzyszenie Krzewienia Edukacji Finansowej. W projekt zaangażowały się 22 szkoły z całej Polski, w których odbędą się dodatkowe lekcje z zakresu wiedzy finansowej, w tym zadłużenia i planowania domowego budżetu. Na potrzeby projektu Grupa KRUK przygotowała dla uczniów notesy do planowania domowego budżetu.

#### **Pracownicy Grupy KRUK charytatywnie**

Dodatkowo w 2016 roku – podobnie, jak w latach poprzednich – pracownicy Grupy KRUK licznie uczestniczyli w akcjach krwiodawstwa. Grupa współpracuje z Regionalnym Centrum Krwiodawstwa

i Krwiolecznictwa we Wrocławiu i w Wałbrzychu. KRUK wspiera także koordynowane przez Centrum akcje promujące donacje w okresach, gdy jest największe zapotrzebowanie na krew. Wielu pracowników Grupy zarejestrowało się również w bazie dawców szpiku kostnego. Było to możliwe dzięki ubiegłorocznej współpracy KRUKa z Fundacją DKMS.

#### **Kursy udzielania pierwszej pomocy dla pracowników Grupy**

Pracownicy Grupy KRUK, którzy zgłosili chęć uczestnictwa w zorganizowanych przez firmę szkoleniach z udzielania pierwszej pomocy, mogli skorzystać z bezpłatnych, profesjonalnych, dwudniowych szkoleń. Były one przeprowadzone przez wyspecjalizowanych ratowników medycznych, którzy w czasie praktycznych ćwiczeń zapoznali uczestników kursów ze sposobami udzielania pierwszej pomocy zgodnie z najnowszymi wytycznymi Europejskiej Rady Resuscytacji.

#### **Karta i Polityka Różnorodności**

KRUK S.A. od 2013 roku należy do grona firm, które podpisały Kartę różnorodności. Jest to międzynarodowa inicjatywa promowana przez Komisję Europejską i realizowana w takich krajach Unii Europejskiej jak: Polska, Niemcy, Hiszpania, Włochy, Luksemburg, Francja, Austria, Szwecja, Belgia, Irlandia, Estonia. Karta jest pisemnym zobowiązaniem, które obliguje organizację do działania na rzecz tworzenia i promocji w miejscu pracy różnorodności, eliminacji dyskryminacji. Wyraża ona 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. Grupa KRUK wprowadziła i przestrzega Polityki Różnorodności.

## 6.4 Słownik pojęć

Biegły rewident	Ernst & Young Audyt Polska sp. z o.o. sp. k., Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa, nr ewid. 130 – biegły rewident Spółki
CAGR	Średnioroczny wzrost (ang. Cumulative Average Growth Rate)
Catalyst	Rynek obligacji prowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie
CZK	Korona czeska
EBIT	Zysk z działalności operacyjnej
EBITDA	Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację
EBITDA gotówkowa	Wynik brutto powiększony o: koszty finansowe, amortyzację, wpływy gotówkowe z tytułu windykacji pakietów nabytych, pomniejszony o przychody z tytułu windykacji pakietów nabytych oraz pomniejszony o przychody z tytułu aktualizacji wartości aktywów innych niż nabyte pakiety wierzytelności i udzielone pożyczki konsumenckie, jeśli ich łączna wartość za ostatnie 12 miesięcy przekracza 5 mln PLN. EBITDA Gotówkowa jest liczona dla Grupy Kapitałowej KRUK za okres ostatnich 12 miesięcy.
EPS	Zysk netto przypadający na jedną akcję
EUR, euro	Waluta euro
FMCG	Produkty szybko rotujące, dobra szybko zbywalne (ang. Fast Moving Consumer Goods)
GPW	Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.
Grupa, Grupa KRUK, Grupa Kapitałowa KRUK	Spółka jako jednostka dominująca wraz ze spółkami zależnymi oraz Niestandaryzowanymi Sekurytyzacyjnymi Funduszami Inwestycyjnymi Zamkniętymi
ItaCapital	ItaCapital S.r.l z siedzibą w Mediolanie
II Program Emisji Obligacji, II PEO	Drugi Program Emisji Obligacji przeprowadzany na podstawie prospektu zatwierdzonego przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 22 grudnia 2014 roku
Kancelaria Prawna RAVEN	Kancelaria Prawna RAVEN Krupa & Stańko sp. k. z siedzibą we Wrocławiu
KDPW	Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A. z siedzibą w Warszawie
KNF	Komisja Nadzoru Finansowego
KRS	Krajowy Rejestr Sądowy
KRUK Česká a Slovenská republika	KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o. z siedzibą w Hradec Králové
KRUK Espana	KRUK Espana S.L. z siedzibą w Madrycie
KRUK Italia	KRUK Italia S.r.l z siedzibą w Mediolanie
KRUK România	KRUK România SRL z siedzibą w Bukareszcie
KRUK TFI	KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. z siedzibą we Wrocławiu
ERIF BIG, ERIF	ERIF Biuro Informacji Gospodarczej S.A.
MSR	Międzynarodowe Standardy Rachunkowości zatwierdzone przez Unię Europejską

MSSF	Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w wersji przyjętej do stosowania w Unii Europejskiej, obejmujące Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej oraz związane z nimi interpretacje przyjęte do stosowania w Unii Europejskiej
NBP	Narodowy Bank Polski
Niestandaryzowane Sekurytyzacyjne Fundusze Inwestycyjne Zamknięte	Prokura NS FIZ, Prokulus NS FIZ
PKB	Produkt krajowy brutto
PLN	Polski złoty
Prezes UOKiK	Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów
Program Motywacyjny	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
Program 2015–2019	Program motywacyjny na lata 2015–2019 wprowadzony w Spółce i skierowany do Członków Zarządu, wybranych pracowników Spółki oraz wybranych członków zarządu spółek zależnych i pracowników spółek zależnych, obejmujący emisję nie więcej niż 847 950 imiennych warrantów subskrypcyjnych uprawniających łącznie do objęcia 847 950 akcji zwykłych na okaziciela Spółki emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego
Prokura NS FIZ	Prokura Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty
Prokulus NS FIZ	Prokulus Niestandaryzowany Sekurytyzacyjny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty
Rada Nadzorcza	Rada Nadzorcza Spółki
ROE	Zwrot z kapitału własnego (ang. Return on Equity) liczony jako skonsolidowany zysk netto przez wartość kapitałów własnych na koniec okresu
RON	Lej rumuński
Rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych	Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez Emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz. U. z 2009 r. Nr 209, poz. 1744, ze zm.)
SeCapital Luksemburg	SeCapital S.a.r.l. (Luksemburg)
SeCapital Polska	SeCapital Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie
Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe	Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2015 r. sporządzone według MSSF
Spółka; KRUK; Emitent	KRUK S.A. z siedzibą we Wrocławiu
Spółki zależne	Jednostki zależne Spółki w rozumieniu Ustawy o Rachunkowości oraz Kancelaria Prawna RAVEN
Statut	Statut Spółki
UOKiK	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów



USD	Dolar amerykański
Walne Zgromadzenie	Walne Zgromadzenie Spółki
Zarząd	Zarząd Spółki
Zatrudnienie	Liczba osób zatrudnionych (w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy), w tym pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę oraz umów cywilnoprawnych
Zobowiązania Finansowe	<p>Suma zobowiązań finansowych z tytułu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obligacji lub innych papierów dłużnych o charakterze podobnym do obligacji; lub</li> <li>• pożyczek; lub</li> <li>• kredytów bankowych; lub</li> <li>• leasingu finansowego; lub</li> <li>• wystawienia weksli na zabezpieczenie zobowiązań podmiotów spoza Grupy Kapitałowej KRUK; lub</li> <li>• udzielonych gwarancji lub poręczeń spłaty zobowiązań podmiotów spoza Grupy Kapitałowej KRUK z tytułu kredytów bankowych lub pożyczek lub leasingu finansowego lub obligacji lub innych papierów dłużnych o charakterze podobnym do obligacji; lub</li> <li>• przystąpienia do długu podmiotów spoza Grupy Kapitałowej KRUK z tytułu kredytów bankowych lub pożyczek lub leasingu finansowego lub obligacji lub innych papierów dłużnych o charakterze podobnym do obligacji; lub</li> <li>• przejęcia zobowiązań podmiotów spoza Grupy Kapitałowej KRUK z tytułu kredytów bankowych lub pożyczek lub leasingu finansowego lub obligacji lub innych papierów dłużnych o charakterze podobnym do obligacji; lub</li> <li>• zobowiązań wynikających z zawartych transakcji pochodnych</li> </ul>

# Podpisy Członków Zarządu

Sprawozdanie z działalności Grupy KRUK w 2016 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 27 lutego 2017 roku

Grupa Kapitałowa KRAK  
[www.kruk.eu](http://www.kruk.eu), [ir@kruksa.pl](mailto:ir@kruksa.pl)