



2025

sprawozdanie Zarządu KRUK S.A.

z działalności operacyjnej
Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A.

Wrocław, 10 marca 2026

1	GRUPA KRUK	3
1.1	Kroki milowe KRUKa	4
1.2	Model biznesowy Grupy w głównej działalności	4
1.3	KRUK w relacjach z klientami (osobami zadłużonymi)	5
1.4	Rozpoznawalność marki KRUK	7
1.5	KRUK na rynku wierzytelności	8
1.5.1.	Wierzytelności nabyte	8
1.5.2.	Zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie	9
1.5.3.	Opis stosowanych narzędzi operacyjnych	10
1.5.4.	Pożyczki konsumenckie	11
1.6.	Liczba i wartość spraw w obsłudze w Grupie KRUK	11
2.	PODSTAWOWE INFORMACJE O GRUPIE KAPITAŁOWEJ KRUK I KRUK S.A.	12
2.1.	Podstawowe informacje o jednostce dominującej w Grupie KRUK	12
2.2.	Struktura Grupy	12
2.2.1.	Opis struktury Grupy	12
2.2.2.	Zmiany w strukturze Grupy w 2025 roku	15
2.2.3.	Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Grupą	15
2.2.4.	Jednostki podlegające konsolidacji	15
2.2.5.	Oddziały Spółki	15
2.3.	Kapitał zakładowy Spółki	15
2.3.1.	Struktura kapitału zakładowego	15
2.3.2.	Zmiany kapitału zakładowego i warunkowego	16
2.4.	Polityka dywidendowa oraz wypłaty dochodów dla akcjonariuszy w innych formach	17
2.4.1.	Dane historyczne na temat dywidendy oraz wypłat dochodów dla akcjonariuszy w innych formach	17
2.5.	Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie	18
2.5.1.	Kurs akcji	18
2.5.2.	Płynność akcji	19
2.6.	Kapitał ludzki	20
2.6.1.	Wykwalifikowana kadra	20
2.6.2.	Program Motywacyjny	22
3.	PODSUMOWANIE DZIAŁALNOŚCI GRUPY KRUK I KRUK S.A. W 2025 ROKU	28
3.1.	Wybrane skonsolidowane dane finansowe Grupy KRUK	28
3.2.	Podsumowanie wyników w podziale na segmenty biznesowe	36
3.3.	Wyniki Grupy KRUK w segmentach geograficznych	37
3.3.1.	Polska – opis rynku i działalności Grupy KRUK	38
3.3.2.	Rumunia - opis rynku i działalności Grupy KRUK	39
3.3.3.	Włochy - opis rynku i działalności Grupy KRUK	40
3.3.4.	Hiszpania - opis rynku i działalności Grupy KRUK	41
3.3.5.	Pozostałe rynki - opis rynków i działalności Grupy KRUK	42
3.4.	Wartość nabytych pakietów wierzytelności	43
3.5.	Inwestycje Grupy	44

3.5.1.	Inwestycje w portfele wierzytelności	44
3.5.2.	Udzielone pożyczki	45
3.5.3.	Pozostałe nakłady inwestycyjne	45
3.5.4.	Inwestycje w obrębie Grupy	45
3.5.5.	Źródła finansowania inwestycji	45
3.5.6.	Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych	45
3.6.	Wyniki finansowe i wybrane dane finansowe KRUK S.A.	46
	47	
4.	ANALIZA SYTUACJI FINANSOWEJ	47
4.1.	Zasady sporządzania rocznego skonsolidowanego i jednostkowego sprawozdania finansowego	47
4.2.	Analiza skonsolidowanych danych finansowych	47
4.2.1.	Struktura produktowa przychodów	47
4.2.2.	Struktura geograficzna sprzedaży	47
4.2.3.	Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu	47
4.2.4.	Aktualna i przewidywana sytuacja finansowa	49
4.2.5.	Przepływy środków pieniężnych	49
4.2.6.	Istotne pozycje pozabilansowe w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym	49
4.2.7.	Kluczowe wskaźniki finansowe	49
4.3.	Instrumenty finansowe	52
4.3.1.	Wykorzystywanie instrumentów finansowych	52
4.3.2.	Instrumenty pochodne	52
4.3.3.	Ryzyka związane z wykorzystywaniem instrumentów finansowych	55
4.4.	Zdarzenia mające znaczący wpływ na wyniki operacyjne i finansowe Grupy	56
4.4.1.	Znaczące zdarzenia w roku obrotowym	56
4.5.	Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych	56
4.5.1.	Informacje dotyczące akcji Spółki	56
4.5.2.	Informacje dotyczące obligacji Spółki	56
4.5.3.	Wykup obligacji	57
4.5.4.	Zobowiązania z tytułu obligacji	57
4.6.	Wykonanie obowiązków emitenta obligacji wynikających z art. 35 ust. 1a, 1b oraz 1c Ustawy o Obligacjach	59
4.7.	Rating kredytowy	60
4.7.1.	Rating korporacyjny	60
4.7.2.	Rating obligacyjny	60
4.8.	Ocena zarządzania zasobami finansowymi	60
4.8.1.	Prognozy wyników finansowych	60
4.8.2.	Ocena przyszłej sytuacji finansowej	60
4.9.	Umowy zawarte przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK	61
4.9.1.	Umowy zawarte z podmiotami spoza Grupy	61
4.9.2.	Umowy wewnątrz Grupy	61
4.9.3.	Istotne transakcje z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe	61
4.9.4.	Umowy dotyczące kredytów i pożyczek	61
4.9.5.	Wypowiedzenia umów kredytowych oraz umów pożyczek	65

4.9.6.	Udzielone pożyczki, poręczenia i gwarancje oraz otrzymane pożyczki, poręczenia i gwarancje.....	65
4.9.7.	Pożyczki otrzymane przez Spółkę od podmiotów zależnych	66
4.9.8.	Pożyczki udzielone przez podmioty zależne innym podmiotom zależnym	66
4.9.9.	Pożyczki udzielane przez Grupę KRUK w ramach działalności Novum oraz Wonga	67
4.10.	Gwarancje pozyskane	67
4.11.	Poręczenia.....	67
4.12.	Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2025 roku.....	68
4.13.	Analiza jednostkowych danych finansowych	68
4.13.1.	Struktura produktowa przychodów	68
4.13.2.	Charakterystyka struktury aktywów i pasywów bilansu Spółki.....	69
5.	OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE	71
5.1.	Rynek zarządzania wierzytelnościami	71
5.2.	Otoczenie prawne i regulacyjne	72
5.3.	Zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności Grupy	76
6.	KIERUNKI ROZWOJU GRUPY KRUK.....	82
6.1.	Plan strategiczny na lata 2025-2029	82
6.2.	Realizacja planu strategicznego w 2025 roku	84
6.3.	Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju.....	88
7.	CZYNNIKI RYZYKA I METODY ZARZĄDZANIA NIMI	89
8.	ŁAD KORPORACYJNY	100
8.1.	Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego.....	100
8.2.	Informacje o akcjonariacie	103
8.2.1.	Akcjonariusze posiadający bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK	103
8.2.2.	Zmiany w strukturze akcjonariatu w roku sprawozdawczym	104
8.2.3.	Akcje własne	105
8.3.	Władze i organy Spółki.....	106
8.3.1.	Skład osobowy, jego zmiany, zasady powoływania oraz zakres odpowiedzialności członków Zarządu.....	106
8.3.2.	Uprawnienia Zarządu	113
8.3.3.	Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Zarządu oraz członków Rady Nadzorczej	115
8.3.4.	Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Zarządu	116
8.3.5.	Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania członków Rady Nadzorczej.....	121
8.3.6.	Opis działania Rady Nadzorczej	127
8.3.7.	Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Rady Nadzorczej	131
8.3.8.	Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Rady Nadzorczej	131
8.3.9.	Powołane Komitety.....	134
8.3.10.	Polityka i Procedura wyboru audytora do przeprowadzenia badania sprawozdań finansowych oraz atestacji informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej KRUK jak również polityka i procedura świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie sprawozdań finansowych oraz atestację sprawozdania zrównoważonego rozwoju usług nie będących usługą badania lub atestacji	142
8.4.	Walne Zgromadzenie	144
8.4.1.	Walne Zgromadzenia w 2025 roku.....	145
8.4.2.	Zasady zmiany statutu Spółki	146

8.5.	Główne cechy systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych.....	146
8.6.	Opis obowiązującej w Spółce Polityki różnorodności.....	148
8.7	Sprawozdanie dotyczące udziału przedstawicieli poszczególnych płci w organach Spółki oraz środków podjętych w celu zapewnienia równowagi płci w tych organach.....	153
8.8	Wskazanie istotnych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej	153
9.	INFORMACJE DODATKOWE	154
9.1.	Działania w obszarze Relacji Inwestorskich	154
9.2.	Biegli rewidenci	155
10.	SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	157
<u>10.1.</u>	Podstawa sporządzenia (BP)	157
<u>10.2.</u>	Ład korporacyjny	160
<u>10.3.</u>	Strategia (SBM).....	167
<u>10.4.</u>	Zarządzanie wpływami, ryzykami i szansami (IRO).....	189
<u>10.5.</u>	Wykaz punktów ESRS.....	198
<u>10.6.</u>	Taksonomia	210
<u>10.7.</u>	Zmiany klimatu (E1)	217
<u>10.8.</u>	Własne zasoby pracownicze (S1)	226
<u>10.9.</u>	Społeczności dotknięte (S3)	250
10.10.	Konsumenci i użytkownicy końcowi (S4).....	259
<u>10.11.</u>	Postępowanie w biznesie (G1)	283
11.	SŁOWNIK POJĘĆ.....	299

List Prezesa Zarządu

Szanowni Akcjonariusze,

Z przyjemnością przedstawiam sprawozdanie zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy KRUK i KRUK S.A. za 2025 rok.

To był szczególnie ważny dla nas rok – z dużą nadwyżką zrealizowaliśmy strategię 2019-2024 i wyznaczyliśmy nowe ambitne cele w ogłoszonej w styczniu strategii na lata 2025-2029. Chcemy skupiać się na tym co robimy najlepiej i kontynuować rozwój biznesu poprzez wzrost skali działalności, zwiększenie efektywności procesów i transformację cyfrową. Planujemy zainwestować ok. 15 mld zł w portfele wierzytelności. Mamy ambicję osiągać wyższe spłaty niż nasze prognozy księgowe, na już posiadanych aktywach, z potencjałem na wzrost zysków w perspektywie strategii, a także w długim horyzoncie. Z dumą muszę zaznaczyć, że w 2025 roku podjęte przez nas działania przybliżyły nas do osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych.

Zainwestowaliśmy ponad 2,2 mld zł w portfele wierzytelności na każdym z głównych rynków, i to pomimo ograniczenia inwestycji w Hiszpanii. Zamierzamy powrócić do aktywnego inwestowania na tym rynku w 2026 roku. Kontynuowaliśmy również inwestycje we Francji, pozostając w roli inwestora i współpracując z lokalnymi serwiserami.

Zidentyfikowaliśmy dodatkowy potencjał spłat, głównie na rynku polskim i to pomimo rozpoznania w 2025 roku blisko 500 mln zł aktualizacji prognozy wpływów oraz 225 mln zł nadwyżki wpłat. Nasz 20 letni cel zarządu dotyczący spłat z posiadanych wierzytelności na 31 grudnia 2025 wynosi 34 mld zł wobec szacunkowego wpływu z pakietów wierzytelności (ERC) w wysokości 26 mld zł. Różnica pomiędzy celem zarządu a ERC pozostała więc na podobnym poziomie co rok temu i wynosi 8 mld zł.

W ubiegłym roku podjęliśmy również decyzję o skupieniu się na najważniejszych dla nas rynkach – Polsce, Rumunii, Włoszech, Hiszpanii i docelowo Francji, przy jednoczesnym wychodzeniu z rynków mniejszych, gdzie mimo rentowności budowa skali biznesu była niemożliwa. W 2025 roku sprzedaliśmy większość posiadanych w Czechach, Słowacji i Niemczech portfeli wierzytelności oraz spółkę w Niemczech. Nadal jesteśmy na etapie analizy rynku francuskiego i uczenia się procesów inwestycyjnych i operacyjnych. Po pierwszych dwóch latach mamy zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia i nasz apetyt na rozwój we Francji pozostaje mocny.

Zarówno poziom zysku brutto, jak i zysku netto wzrosły w porównaniu do roku poprzedniego. Poziom EBITDA gotówkowej w wysokości 2,7 mld zł był również rekordowo wysoki, dzięki rosnącym rok do roku spłatom na każdym z rynków. Wpłaty w Polsce, Rumunii i we Włoszech były silne, jednakże w Hiszpanii, w związku z wolniejszym od oczekiwanego przebiegiem postępowań sądowych, spłaty były poniżej oczekiwań zarządu i zbliżone do prognozy księgowej. W 2025 roku skupiliśmy się na intensywnych działaniach w tym kraju – wdrażając zarówno zmiany w procesie, jak i wzmacniając zespół. Sytuacja operacyjna jest ustabilizowana, choć nadal podtrzymujemy potrzebę dłuższego horyzontu obserwacji.

Rozpoczęliśmy szeroko zakrojoną transformację cyfrową Grupy, przeznaczając na ten cel w 2025 roku ponad 68 mln zł z 0,5 mld zł planowanych inwestycji w okresie trwania strategii. Zdefiniowaliśmy m.in. MVP nowego systemu operacyjnego, rozwijaliśmy Customer Service Platform, umożliwiającą spersonalizowaną obsługę klientów oraz spójne doświadczenie omnichannel. W większym stopniu zaczęliśmy również wykorzystywać w naszych procesach operacyjnych ekonomię behawioralną, a efekty motywują nas do dalszych intensywnych prac w tym zakresie.

W 2025 korzystaliśmy zarówno z kredytów bankowych, jak i emitowaliśmy obligacje, wzmacniając zdedywersyfikowany dostęp do finansowania. Kierujemy się regułą o zwiększaniu zadłużeniu tylko z intencją

jego spłaty z posiadanych aktywów bez konieczności późniejszego refinansowania. Wskaźnik długu netto do EBITDA gotówkowej na koniec 2025 wyniósł 2,6, czyli istotnie poniżej kowenantów i maksymalnej wartości przyjętej na okres strategii.

Jestem pełen podziwu dla pracowników KRUKa, którzy nie tylko zrealizowali ambitne cele operacyjne, ale i z dużym zaangażowaniem rozpoczęli transformację w Grupie. Wiem, jak duży i złożony jest to proces dla organizacji i tym bardziej dziękuję zespołowi za pierwszy rok budowania nowego KRUKa. Transformacja oznacza również zmianę dotychczasowego sposobu pracy czy wykonywanych działań i cieszę się, że pracownicy KRUKa są na nią otwarci.

Na początku 2026 poinformowaliśmy również Państwa o rozpoczęciu prac związanych z rozdzieleniem działalności operacyjnej i inwestycyjnej w Grupie oraz dążeniu przez KRUKa, pozostając spółką giełdową, do uzyskania statusu Alternatywnej Spółki Inwestycyjnej. Zmiany organizacyjne pozwolą na efektywniejszą realizację Strategii na lata 2025-2029 oraz przygotują Grupę do dalszego wzrostu inwestycji po okresie Strategii. Patrząc w przyszłość widzę KRUKa takim o jakim zawsze marzyłem - mocnej technologicznie i procesowo poukładanej organizacji. W 2025 roku rozpoczęliśmy prace, aby dotrzeć do tego celu przy kontynuacji wzrostu biznesu i wyników.

W 2025 po raz 11 podzieliliśmy się z inwestorami zyskiem, wypłacając 18 zł dywidendy na akcję. Akcjonariuszy KRUKa, którzy byli z nami od debiutu na GPW w 2011, mogli liczyć na stopę zwrotu z akcji na poziomie 1 143%. Dziękuję również za liczne wyróżnienia z rynku – Zarząd KRUKa otrzymał 1.miejsce w kategorii Kompetencje Zarządu w rankingu Giełdowa Spółka Roku organizowanego przez Puls Biznesu, a magazyn Parkiet wyróżnił nas tytułem Lidera relacji inwestorskich. Liczę również, że niniejsze sprawozdanie z działalności będzie dla inwestorów ważnym źródłem informacji, szczególnie gdy ubiegłoroczny raport otrzymał 1.nagrodę główną od Instytutu Rachunkowości i Podatków. Za każde wyróżnienie jestem niezmiernie wdzięczny, a każde kolejne motywuje nas do dalszego doskonalenia.

Patrząc na 2026 rok i dalej w przyszłość, jesteśmy gotowi na kolejne wyzwania i z pełnym zaangażowaniem będziemy realizować strategię, mając na uwadze dobro naszych pracowników, partnerów biznesowych oraz akcjonariuszy. Inwestycje w nowe technologie, ciągła optymalizacja procesów oraz dbałość o relacje z klientami pozwolą nam dalej wyznaczać standardy na rynku zarządzania wierzytelnościami i utrzymać pozycję lidera.

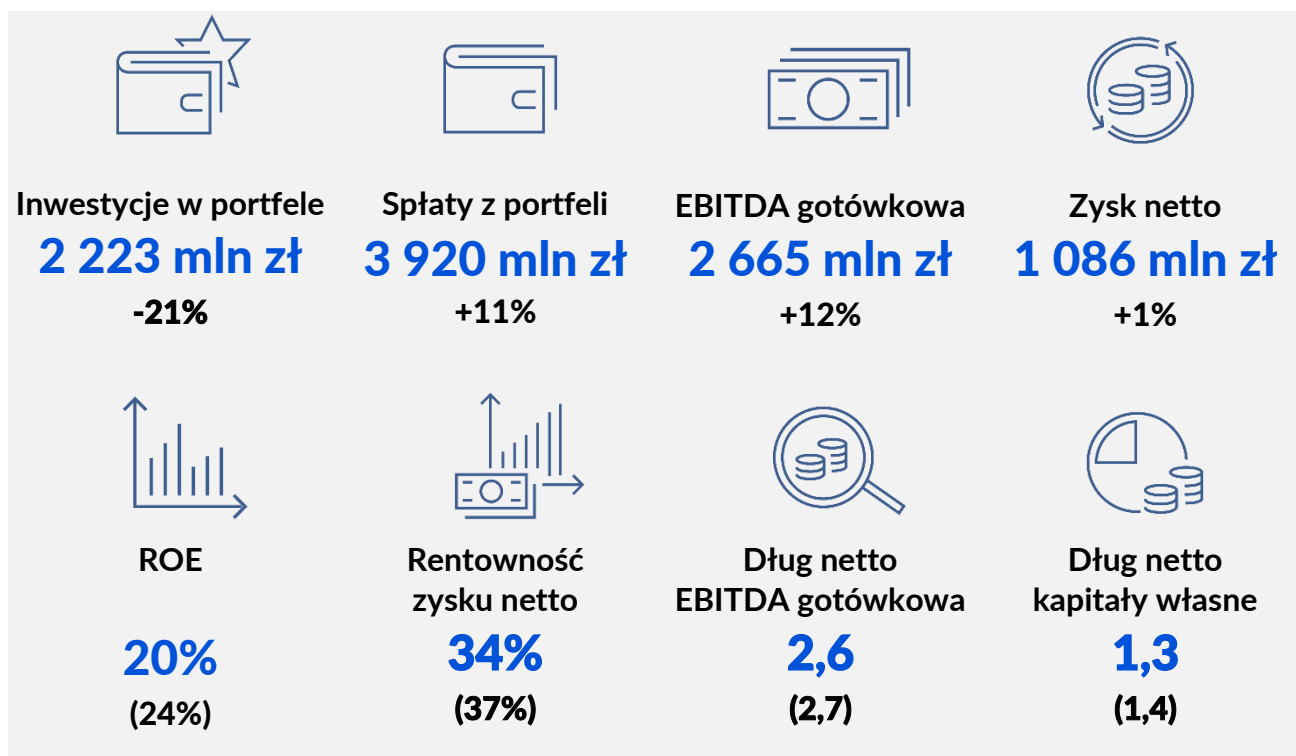
Zachęcam Państwa do lektury niniejszego sprawozdania zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. za 2025 rok.

Łączę wyrazy szacunku,

Piotr Krupa



NAJWAŻNIEJSZE OSIĄGNIĘCIA 2025 ROKU



	31.12.2025 [mln zł]	31.12.2024 [mln zł]	zmiana	31.12.2025 [mln EUR]	31.12.2024 [mln EUR]
Nakłady na portfele	2 223	2 828	-21%	525	657
Spłaty brutto z portfeli	3 920	3 536	11%	925	822
Wartość bilansowa nabytych portfeli	11 633	10 500	11%	2 752	2 457
Szacunkowe wpływy z pakietów wierzytelności (ERC)	26 152	23 147	13%	6 187	5 417
Przychody ogółem ¹	3 191	2 908	10%	753	676
Przychody z portfeli nabytych	2 898	2 638	10%	684	613
EBIT	1 578	1 412	12%	372	328
EBITDA ²	1 643	1 475	11%	388	343
EBITDA gotówkowa ³	2 665	2 374	12%	629	551
Zysk brutto	1 136	1 010	12%	268	235
Zysk netto	1 086	1 074	1%	256	250
EPS podstawowy (w zł w EUR)	55,92	55,54	1%	13,20	12,90
EPS rozwodniony (w zł w EUR)	52,99	52,43	1%	12,51	12,18
ROE ⁴	20%	24%	-	-	-
Rentowność zysku netto ⁵	34%	37%	-	-	-
Wskaźnik długu odsetkowego netto do kapitałów własnych	1,3	1,4	-	-	-
Wskaźnik długu odsetkowego netto do EBITDA gotówkowa	2,6	2,7	-	-	-

¹ Przychody z działalności operacyjnej uwzględniające wynik na oczekiwanych stratach kredytowych, wycenie do wartości godziwej oraz inne przychody/koszty z nabytych portfeli wierzytelności z uwzględnieniem pozostałych przychodów operacyjnych.

² EBITDA = EBIT + amortyzacja.

³ EBITDA gotówkowa = EBITDA - przychody z portfeli nabytych + spłaty z portfeli nabytych.

⁴ ROE = (zysk netto) / (wartość kapitału własnego) za ostatnie 12 miesięcy.

⁵ Rentowność zysku netto = (zysk netto) / (przychody ogółem). Źródło: Spółka



Rekordowe wyniki

Zysk brutto 1 136 mln zł
(+12% r/r)
Zysk netto 1 086 mln zł
(+1% r/r)



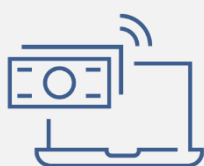
Rozwój międzynarodowy

71% inwestycji
i 60% spłat poza Polską



Kapitalizacja 9,6 mld zł

KRUK jest największą pod
względem kapitalizacji firmą
windykacyjną na świecie⁶



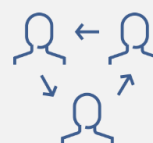
Rozwój technologiczny

Rozpoczęliśmy transformację
cyfrową



Certyfikat audytu etycznego

Przyznawany przez Związek
Przedsiębiorstw Finansowych
w Polsce



Kobiety zajmują 57%

stanowisk kierowniczych



Giełdowa Spółka Roku

Zarząd KRUK S.A. otrzymał
1 miejsce w kategorii
„Kompetencje Zarządu”
w rankingu Pulsu Biznesu



Lider relacji inwestorskich

Według Gazety „Parkiet”



18 zł na akcję

Dywidenda za 2024
wypłacona we wrześniu 2025

⁶ Na dzień 31.12.2025, źródło: stooq.pl

1 GRUPA KRUK

Grupa KRUK jest jedną z największych firm w branży zarządzania wierzytelnościami w Europie. Założyciel i obecny prezes zarządu założył KRUKa 28 lat temu we Wrocławiu w Polsce. Obecnie Grupę tworzą 21 spółek powiązane kapitałowo i 2 spółki powiązane osobowo, które oferują kompleksowy, nowoczesny i zintegrowany pakiet usług. Operacyjnie KRUK dzisiaj obecny jest w Polsce, Rumunii, Włoszech, Hiszpanii, a w 2025 roku posiadał również aktywa we Francji, w Czechach i na Słowacji oraz Niemczech. KRUK zarządza sumą bilansową 11,6 mld zł, a wypracowany w 2025 roku zysk netto wyniósł 1 086 mln zł. W każdym roku działalności KRUK był zyskowy.

Główną linią biznesową Grupy KRUK jest windykacja wierzytelności nabytych na własny bilans.

KRUK prowadzi działalność głównie na rynku wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, pochodzących przede wszystkim od banków, a także na rynku wierzytelności zabezpieczonych detalicznych oraz korporacyjnych/MŚP.

Grupa jest również aktywna na rynku zarządzania wierzytelnościami na zlecenie zewnętrznych podmiotów w Polsce, Hiszpanii i we Włoszech.

Z uwagi na wielkość przychodów KRUK w segmentacji geograficznej wyodrębnia rynek polski, rumuński, włoski, hiszpański i pozostałe (Czechy, Słowacja, Niemcy, Francja).

W ramach Grupy, w Polsce i Rumunii, udzielane są również pożyczki konsumenckie.

Od 2011 roku akcje KRUK S.A. są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a emitowane przez Spółkę obligacje są notowane od 2011 roku na obligacyjnym rynku Catalyst w Polsce i od 2023 roku na Nasdaq w Szwecji. W I 2022 akcje KRUK S.A. dołączyły do indeksu WIG20. Stopa zwrotu z akcji KRUKa wyniosła od debiutu do końca 2025 roku o 1 143%.

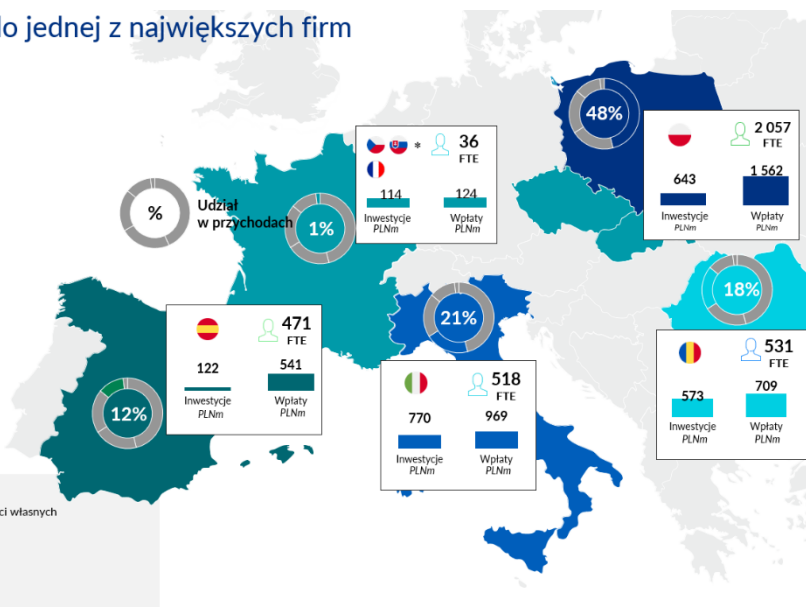
Od 11 lat KRUK regularnie dzieli się zyskiem z akcjonariuszami wypłacając łącznie 1,8 mld zł zysku. W styczniu 2025 została wdrożona Polityka Dywidendowa, która zakłada wypłatę do akcjonariuszy co najmniej 30% zysku.

Grupa KRUK zatrudnia łącznie ponad 3,6 tysiąca pracowników (zatrudnienie FTE⁷) i współpracuje z największymi instytucjami finansowymi w Europie.

⁷ Zatrudnienie FTE – liczba odzwierciedlająca etaty z kontraktów umów, w przeliczeniu na tzw. etaty (nie osoby). Wliczono: umowy o pracę, umowy o współpracę, umowy cywilnoprawne. Nie wliczono pracowników nieaktywnych (czyli nie wliczono osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach, np. urlop macierzyński).

Od start-up założonego w 1998 roku do jednej z największych firm windykacyjnych na świecie

- ✓ Nr 1 w Polsce, Rumunii, we Włoszech i Hiszpanii w **rynku wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych**
- ✓ Od **2011** akcje KRUK S.A. notowane są na **GPW** w Warszawie
- ✓ Rating kredytowy **Ba1** od Moody's
- ✓ **Płacimy dywidendę** min. 30% zysku
- ✓ **Wysoka rentowność** 20% ROE LTM 2025
- ✓ **Niskie zadłużenie** 2,6x dług finansowy netto do EBITDA gotówkowa 1,3x dług finansowy netto do Kapitał Własny
- ✓ **2 303** kupionych portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej **PLN 143 mld**
- ✓ **Stabilny Zarząd** prowadzony przez założyciela z blisko 10% w akcjonariacie
- ✓ **57%** wyższych stanowisk menadżerskich zajmują **kobiety**



1.1 Kroki milowe KRUKa

1998	Założenie KRUKa
2000	Początek działalności windykacyjnej
2003	KRUK liderem rynku usług windykacyjnych Zakup pierwszego portfela wierzytelności w Polsce
2007	Zakup pierwszego portfela wierzytelności na Rumunii
2011	Debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie
2015	Zakup pierwszego portfela wierzytelności we Włoszech
2016	Zakup pierwszego portfela wierzytelności w Hiszpanii
2019	Przejęcie spółki Wonga działającej na rynku pożyczek konsumenckich on-line
2020	Rozwój narzędzi online, zachowanie efektywności procesowej w pracy zdalnej podczas pandemii
2021	Spłaty z portfeli nabytych przekroczyły 2 mld zł
2023	3 mld zł inwestycji w portfele wierzytelności i 3 mld spłat z portfeli
2024	Zakup pierwszego portfela wierzytelności we Francji
2025	Ogłoszenie Strategii na lata 2025-2029 i rozpoczęcie transformacji cyfrowej

1.2 Model biznesowy Grupy w głównej działalności

Grupa KRUK przede wszystkim zarządza wierzytelnościami nabytymi na własny rachunek w trzech segmentach:

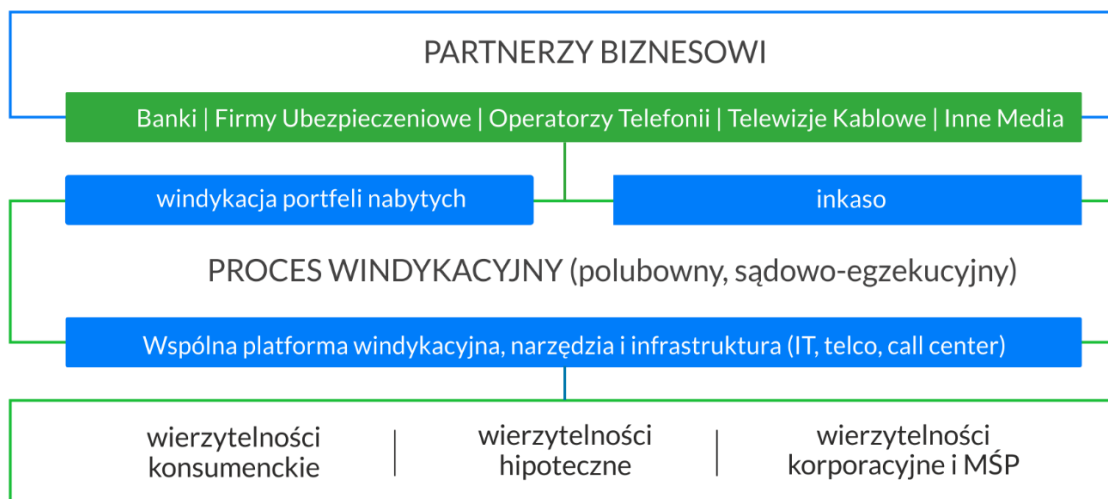
- wierzytelności konsumenckich (detalicznych niezabezpieczonych),
- wierzytelności hipotecznych (detalicznych zabezpieczonych),
- wierzytelności korporacyjnych (zabezpieczonych i niezabezpieczonych hipotecznie).

Jest to główna linia biznesowa Grupy KRUK, a za sam 2025 przychody z tej linii stanowiły 91% przychodów ogółem w Grupie.

Grupa KRUK zarządza również wierzytelnościami banków, pośredników kredytowych, firm ubezpieczeniowych, firm leasingowych, telefonii stacjonarnych i komórkowych, telewizji kablowych, platform cyfrowych oraz firm z sektora FMCG. KRUK koncentruje swą działalność na rynku bankowym i linii wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, bazując na długoterminowych relacjach z kluczowymi partnerami.

Przychody z tej linii biznesowej w Polsce, Włoszech i Hiszpanii, stanowiły w 2025 roku łącznie 2% przychodów ogółem Grupy KRUK.

Model biznesowy KRUKa



Grupa KRUK świadczy również usługi pożyczek konsumenckich. Wonga działa na otwartym rynku pożyczek konsumenckich w Polsce, a od 3 kwartału 2025 roku również w Rumunii. Grupa oferuje także produkty pożyczkowe pod marką Novum, skierowane przede wszystkim do klientów, którzy regularnie spłacają lub spłacili swoje zadłużenie wobec Grupy w Polsce i w Rumunii. Przychody z tej linii biznesowej za 2025 rok stanowiły 7% przychodów ogółem w Grupie KRUK.

1.3 KRUK w relacjach z klientami (osobami zadłużonymi)

Przewodnik po świecie finansowej równowagi

KRUK dąży do budowania zdrowego ekosystemu finansowego, w którym kluczową rolę odgrywają edukacja finansowa i odpowiedzialność. Grupa wspiera klientów w odzyskiwaniu i utrzymaniu stabilności finansowej, oferując nowoczesne rozwiązania i produkty, które ułatwiają spłatę zobowiązań.

KRUK traktuje spłatę długów jako regularną operację finansową - taką jak regulowanie raty kredytu.

Z szacunkiem i zrozumieniem podchodzi do sytuacji klientów, promując zmianę postrzegania zadłużenia i jego spłaty jako elementu odpowiedzialnego zarządzania finansami.

Komunikacja z klientem

W relacjach z klientami (osobami zadłużonymi) KRUK kieruje się zasadami szacunku, etyki i profesjonalizmu, zgodnie z misją: „Wskazujemy klientom drogę do wyjścia z długu. Jesteśmy etyczni i skuteczni, edukujemy społeczeństwo na temat odpowiedzialnych finansów.”

KRUK upraszcza proces spłaty zadłużenia, dostarczając rzetelnych informacji oraz zapewniając szeroki wybór kanałów kontaktu – zarówno online, jak i offline.

Odpowiedzialność za spłatę zobowiązań leży po stronie klientów; są oni informowani o dostępnych rozwiązaniach oraz konsekwencjach braku spłaty. W razie konieczności realizowane są zapowiedziane działania prawne.

Szacunek i zrozumienie

Każdy klient traktowany jest z godnością. Obowiązujące standardy etyczne i indywidualnie podejście pomagają dostosować sposób komunikacji do konkretnej sytuacji. Pracownicy są odpowiednio szkoleni, by wspierać klientów w sposób rzetelny i empatyczny.

Transparentność

Klienci otrzymują pełne informacje o swoich prawach, obowiązkach i kolejnych krokach, co pozwala im podejmowanie świadomych decyzji. Dzięki różnym kanałom komunikacji KRUK pozostaje dostępny i otwarty na dialog.

Kanały kontaktu z klientem

Grupa stosuje wiele kanałów kontaktu (dotarcia) z klientami: telefonicznego, pisemnego (w tym e-mail), online (m.in. chat z doradcą lub wirtualną asystentką -chat botem oraz bezpośredniego (doradca terenowy). Klienci mogą samodzielnie ustalić warunki spłaty (liczbę i wysokość rat) zawierając umowy lub spłacać zadłużenie, korzystając z platformy e-KRUK lub e-płatności. Kontakty KRUKa z klientami są zgodne z obowiązującymi normami etycznymi i prawnymi. Grupa monitoruje jakość swoich usług i standard obsługi klientów. Procesy są udoskonalane na podstawie badań satysfakcji klientów, badań społecznych oraz zmian rynkowych.

Psychologia długu

KRUK konsekwentnie rozwija podejście oparte na ekonomii behawioralnej, traktując je jako kluczowy element budowania skutecznych i odpowiedzialnych relacji z klientami. Na rynkach w Polsce, Włoszech, Hiszpanii i Rumunii funkcjonują wyspecjalizowane zespoły behawioralne, które projektują procesy w oparciu o faktyczne zachowania, potrzeby i bariery klientów. Każde wdrażane rozwiązanie poprzedzamy testami A/B, co pozwala skalować jedynie te interwencje, których skuteczność została potwierdzona w praktyce. W 2025 roku centra behawioralne przygotowały kilkaset nowych interwencji, wzmacniając zdolność Grupy do wspierania klientów w budowaniu zdrowych nawyków finansowych i podejmowaniu trafniejszych decyzji.

Psychologia długu w KRUKu to podejście oparte na realnym zrozumieniu emocji, sposobu myślenia i codziennych wyzwań osób zmagających się z zadłużeniem. Dostrzegamy, że dług wpływa nie tylko na sytuację finansową, lecz także na poczucie kontroli, motywację czy skłonność do unikania decyzji. Dlatego analizujemy, jak te czynniki kształtują zachowania klientów, a następnie projektujemy rozwiązania, które rzeczywiście pomagają im wyjść z trudnej sytuacji.

Zamiast intuicji opieramy się na dowodach naukowych i przetestowanych interwencjach behawioralnych – tak, aby zmniejszać stres, ułatwiać podejmowanie decyzji i wzmacniać poczucie sprawczości. Naszym celem jest nie tylko umożliwienie spłaty zobowiązań, ale również trwała zmiana relacji klientów z finansami i stworzenie warunków do długoterminowej stabilności oraz zdrowszych nawyków finansowych.

Automatyzacja i samoobsługa

KRUK, nie ustając w podnoszeniu efektywności obsługi klienta oraz dostarczaniu nowoczesnych rozwiązań, prowadzi intensywne prace w zakresie Transformacji Cyfrowej. Obejmuje ona przede wszystkim wdrożenie

nowego ekosystemu technologicznego do obsługi klientów i procesów, a także doskonalenie zarządzania danymi.

Efektem transformacji – z perspektywy klienta – będą lepiej dopasowane parametry oferty, zwiększone możliwości negocjacji oraz różne warianty postępowania przy obsłudze zadłużenia, a także przejrzyste i spersonalizowane komunikaty. Klienci zyskają również szeroki wachlarz kanałów kontaktu i rozbudowane możliwości samoobsługi.

Inwestycje w technologię, w tym wykorzystanie sztucznej inteligencji, wpłyną pozytywnie nie tylko na jakość, lecz także na szybkość obsługi.

Efektywność procesów

Efektywność procesu analizowana jest na każdym jego etapie, a wybierany proces to ten optymalny kosztowo i operacyjnie. Gdy proces polubowny okazuje się nieskuteczny, wszczynane jest postępowanie sądowe, a następnie egzekucyjne. Wszczęcie postępowania sądowego nie wyklucza możliwości zawarcia ugody – umożliwia to tzw. proces hybrydowy.

1.4 Rozpoznawalność marki KRUK

Rok 2025 umocnił pozycję KRUKa jako lidera w branży zarządzania wierzytelnościami w Polsce i Europie. Spółka zdobyła tytuł Top Marka 2025 w kategorii firm windykacyjnych w Polsce, co potwierdza jej silną obecność w mediach oraz konsekwentnie realizowaną strategię komunikacyjną.

Istotnym elementem działań komunikacyjnych w 2025 w Polsce była kampania „Zawsze jest wyjście” – projekt oparty na idei prowadzenia klientów przez proces wychodzenia z zadłużenia. Kampania podkreślała rolę KRUKa jako odpowiedzialnego partnera, który porządkuje proces regulowania zobowiązań, wspiera podejmowanie świadomych decyzji finansowych oraz stawia na edukację i transparentną komunikację. Działania te wzmacniały wizerunek marki jako stabilnego i wiarygodnego uczestnika rynku.

Badania realizowane w 2025 wskazują, że marka KRUK osiąga najwyższe poziomy rozpoznawalności spontanicznej i wspomaganej w swojej kategorii, utrzymując pozycję lidera rok do roku. Tak wynika z badań trackingowych realizowanych przez Ogólnopolski Panel Badawczy Ariadna oraz ośrodek badawczy Maison&Partners, a w czwartym kwartale 2025 roku znajomość marki KRUK – mierzona rozpoznawalnością nazwy firmy – wyniosła 78%. Wskaźniki te potwierdzają skuteczność długofalowych działań komunikacyjnych oraz silne zakorzenienie marki w świadomości odbiorców.

Znajomość wspomagana marki KRUKa na tle konkurentów z branży zarządzania wierzytelnościami.

POLSKA	
FIRMA	
KRUK	78%
Konkurent 1	37%
Konkurent 2	33%
Konkurent 3	23%
Konkurent 4	22%
Konkurent 5	22%

Źródło: badanie marki na panelu badawczym Ariadna realizowane za pomocą metodologii CAWI w Polsce

Świadomość logo KRUKa na tle konkurentów z branży zarządzania wierzytelnościami

POLSKA	
FIRMA	
KRUK	74%
Konkurent 1	33%
Konkurent 2	32%
Konkurent 3	21%
Konkurent 4	20%
Konkurent 5	16%

Źródło: badanie marki na panelu badawczym Ariadna realizowane za pomocą metodologii CAWI w Polsce

W kolejnych latach KRUK planuje dalsze wzmacnianie zaufania społecznego i pozycji lidera poprzez rozwój innowacyjnych form komunikacji oraz konsekwentne budowanie archetypu marki jako partnera w procesie wychodzenia z zadłużenia.

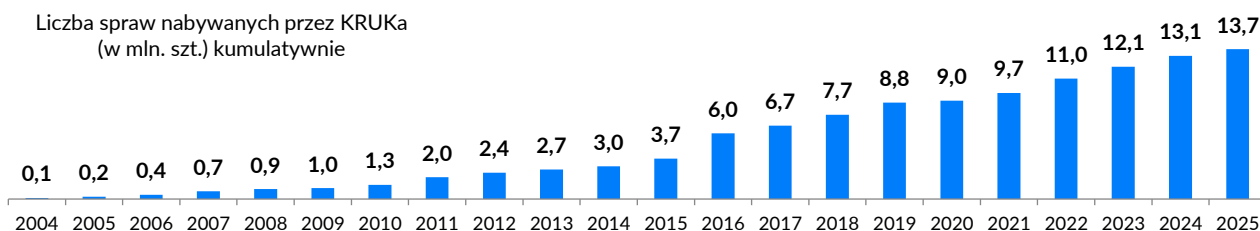
1.5. KRUK na rynku wierzytelności

1.5.1. Wierzytelności nabyte

Od 2002 roku do końca 2025 roku Grupa KRUK nabyła na ośmiu rynkach geograficznych 2 303 portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej około 143 mld zł, na co złożyło się 13,7 mln spraw. Opis rynków sprzedaży wierzytelności opisano w rozdziale 3.3 Wyniki Grupy KRUK w segmentach geograficznych.

Proces zakupu i obsługi portfela wierzytelności

1. Przetarg na sprzedaż pakietu wierzytelności w formie aukcji	Banki regularnie sprzedają portfele wierzytelności ze względu na chęć poprawy płynności, wymogi regulatora i prawo podatkowe
2. Wycena pakietu wierzytelności przez KRUKa	Wycena na podstawie 23-letniego doświadczenia w zakupach portfeli – 2 303 portfeli nabytych od początku działalności i średniorocznie kilkaset przeprowadzonych wycen
3. Wygrana w przetargu i zakup portfela	Zakup z wysokim dyskontem, zwykle po cenie 5-25% wartości nominalnej portfela.
4. 4.a. Aplikacja procesu polubownego 4.b. Proces sądowy i egzekucyjny/proces hybrydowy	Wzrost dotarcia i odzysk średnio na poziomie powyżej 2x ceny nabycia.



KRUK wycenia pakiety niezabezpieczonych wierzytelności detalicznych na podstawie informacji o osobach zadłużonych, informacji na temat produktów oraz danych behawioralnych o zachowaniu osób zadłużonych. Stosowane są zaawansowane narzędzia statystyczne oraz informacje statystyczne o zachowaniu osób zadłużonych, gromadzone od 2003 roku.

Co do zasady w obszarze nabytych portfeli niezabezpieczonych wierzytelności detalicznych pierwszą strategią jest polubowne uzgodnienie z osobą zadłużoną optymalnych warunków spłaty zadłużenia. W procesie dochodzenia wierzytelności stosowany jest również proces postępowania sądowo-egzekucyjnego, jak również proces hybrydowy. Więcej o stosowanych narzędziach opisano w rozdziale 1.5.3 Opis stosowanych narzędzi operacyjnych.

1.5.2. Zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie

W ramach świadczonych usług inkaso KRUK przyjął w 2025 roku do obsługi ponad 1,5 miliona spraw. Wiele z portfeli obsługiwanych w inkaso jest następnie sprzedawanych. Firmy zarządzające wierzytelnościami silne w tym segmencie mają przewagę wiedzy w kupowaniu portfeli. KRUK obsługuje ich każdy rodzaj – konsumenckie, hipoteczne i korporacyjne, i na każdym etapie – polubownym oraz sądowym. Uczestnictwo w rynku inkaso pomaga nam w lepszej wycenie i obsłudze portfeli nabywanych na własny rachunek. W 2025 roku usługi zarządzania wierzytelnościami na zlecenie oferowaliśmy w Polsce, Hiszpanii i we Włoszech.

Proces obsługi portfela wierzytelności na zlecenie

- Pakiet nieregularnych wierzytelności
- Przetarg na obsługę windykacyjną inkaso – wybór firmy windykacyjnej
- Przekazanie i wprowadzenie spraw do windykacji poprzez narzędzia KRUKa
- Windykacja należności przez KRUKa
- Przekazanie spraw niespłaconych do partnera biznesowego
- Decyzja partnera biznesowego o uruchomieniu kolejnego przetargu na obsługę spraw niespłaconych lub przetargu na sprzedaż wierzytelności

1.5.3. Opis stosowanych narzędzi operacyjnych

Wypracowane know-how, znajomość specyfiki branży, zaawansowana analityka oraz czynności i narzędzia dostosowane do rodzaju spraw pozwalają skutecznie zarządzać portfelem wierzytelności i precyzyjnie planować działania windykacyjne przez KRUKa.

Poniżej główne elementy wspomagające proces odzyskiwania wierzytelności.

Proces polubowny

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

Pierwszym krokiem do zastosowania polubownego podejścia jest dotarcie do klienta, nawiązanie z nim kontaktu i ustalenie optymalnej możliwości spłaty zadłużenia, z uwzględnieniem modeli scoringowych. Kolejnym krokiem w procesie polubownym jest najczęściej podpisanie porozumienia spłaty ratalnej. W ramach procesu polubownego stosowane są między innymi:

- kontakty telefoniczne; wykorzystywane są również czaty, w tym czatboty oraz voiceboty,
- kontakty pisemne, w tym również e-mail,
- narzędzia online, w tym e-kruk, e-płatności
- wizyty doradców terenowych; kontaktują się z klientami, gdy inne metody dotarcia nie są skuteczne.

Postępowanie sądowe i egzekucyjne

Grupa KRUK przeprowadza kompleksowe postępowanie sądowo-egzekucyjne, od złożenia pozwu w sądzie do egzekucji przez komornika/podmiotu odpowiedzialnego za egzekucję. Aktywnie uczestniczy również w postępowaniu upadłościowym. Uruchomienie procesu sądowego nie wyklucza możliwości spłaty polubownej (proces hybrydowy). W ramach procesu sądowo-egzekucyjnego Grupa KRUK między innymi:

- prowadzi postępowania sądowe mające na celu uzyskanie tytułu wykonawczego;
- dochodzi wierzytelności w toku postępowań upadłościowych i naprawczych;
- prowadzi postępowania spadkowe, zwłaszcza takie, jak ustalenie kręgu spadkobierców klientów i wszczęcie postępowań, których celem jest uzyskanie tytułu wykonawczego na spadkobiercę;
- dochodzi wierzytelności zabezpieczonych oraz wierzytelności z sektora MŚP;
- aktywnie nadzoruje przebieg postępowania sądowego – prowadzi monitoring sądowy;
- aktywnie współpracuje z organami prowadzącymi postępowanie egzekucyjne – prowadzi monitoring egzekucyjny.

Proces hybrydowy

Wszczęcie przez KRUK postępowania sądowego nie wyklucza możliwości spłaty zadłużenia. Nadal mogą być prowadzone działania mające na celu polubowne rozwiązanie problemu zadłużenia klienta. Na tym etapie możliwe jest wykorzystanie zarówno kontaktów telefonicznych, pisemnych (w tym e-KRUKa), jak i bezpośrednich.

Usługi specjalistyczne

KRUK realizuje nowoczesne i niestandardowe procesy obsługi dla różnych kategorii spraw.

W przypadku obsługi wierzytelności na zlecenie stosowany jest również monitoring należności, polegający na odzyskiwaniu 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 na kilkudniowe opóźnienia w ich realizacji. Na tym etapie skuteczność dotarcia i rozmowy z klientem jest bardzo wysoka.

Dla wierzytelności hipotecznych KRUK realizuje zindywidualizowany, odrębny proces. Najważniejsze są w nim indywidualna obsługa oraz dopasowanie rozwiązania do specyfiki sprawy i wysokości zobowiązań, które stanowią należności o wysokich saldach, zabezpieczone hipoteką ustanowioną na nieruchomości. Proces ten został zaprojektowany w oparciu o niestandardowe rozwiązania. Jego celem jest dobrowolna sprzedaż nieruchomości. Pracownicy pełnią w nim funkcję doradców i wspierają klienta na każdym etapie procesu. Przy obsłudze wierzytelności hipotecznych KRUK współpracuje z partnerami w zakresie pośrednictwa nieruchomości bądź pośrednictwa finansowego.

Każda sprawa jest szczegółowo analizowana pod kątem sytuacji finansowej klienta oraz stanu i jakości zabezpieczenia. Następnie inicjowane są działania, które mają przywrócić regularność spłat czy doprowadzić do restrukturyzacji kredytu (dla wierzytelności zarządzanych na zlecenie wierzyciela), sprzedaży nieruchomości na wolnym rynku lub w ostateczności doprowadzić do licytacji i sprzedaży nieruchomości w toku egzekucji, ewentualnie jej przejęcia. Optymalny system zarządzania należnościami hipotecznymi pozwala na sprawne doprowadzenie do spłaty zadłużenia.

1.5.4. Pożyczki konsumenckie

Grupa KRUK oferuje usługę udzielania pożyczek gotówkowych (pod markami NOVUM i WONGA) na rynkach polskim oraz rumuńskim. Oferta produktowa NOVUM skierowana jest przede wszystkim do klientów, którzy regularnie spłacają lub spłacili swoje zadłużenie wobec Grupy, natomiast oferta Wonga kierowana jest do klientów na rynku otwartym, przede wszystkim w kanale on-line.

1.6. Liczba i spraw w obsłudze w Grupie KRUK

Według stanu na koniec 2025 roku, Grupa KRUK obsługiwała 9,7 mln spraw (własnych i inkaso), w porównaniu do 9,7 mln spraw na koniec 2024 roku. Wartość nominalna obsługiwanych spraw na koniec 2025 roku wyniosła 150 mld zł, wobec 143 mld złotych na koniec 2024 roku i wzrosła zarówno w linii spraw własnych, jak i inkaso.

Tabela 1. Podsumowanie ilości i wartości obsługiwanych spraw według stanu na koniec 2025 i 2024 roku

	31.12.2025	31.12.2024
Liczba obsługiwanych spraw (w mln)	9,7	9,7
w tym własne	9,1	9,1
w tym inkaso	0,6	0,6
Wartość nominalna obsługiwanych spraw (w mld zł)	148,8	143,2
w tym własne	120,2	115
w tym inkaso	28,7	28,2

Źródło: Spółka

2. PODSTAWOWE INFORMACJE O GRUPIE KAPITAŁOWEJ KRUK I KRUK S.A.

W niniejszym rozdziale zostały zaprezentowane najważniejsze informacje o Grupie Kapitałowej KRUK, strukturze, kapitale zakładowym i kapitale ludzkim Grupy.

2.1. Podstawowe informacje o jednostce dominującej w Grupie KRUK

Forma prawna jednostki dominującej

Jednostką dominującą w Grupie KRUK jest spółka KRUK Spółka Akcyjna z siedzibą we Wrocławiu („Spółka”).

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

Akcje Spółki oraz prawa do akcji zwykłych na okaziciela zostały wprowadzone do obrotu giełdowego na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie 5 maja 2011 roku w trybie zwykłym na mocy Uchwały nr 586/2011 oraz Uchwały nr 587/2011 Zarządu Giełdy.

Dane teleadresowe jednostki dominującej

Nazwa: **KRUK SPÓŁKA AKCYJNA**

Adres siedziby: **Bolkowska 3, 53-612 Wrocław**

Telefon: **71 79 02 800**

Adres strony internetowej: <http://pl.KRUK.eu/>

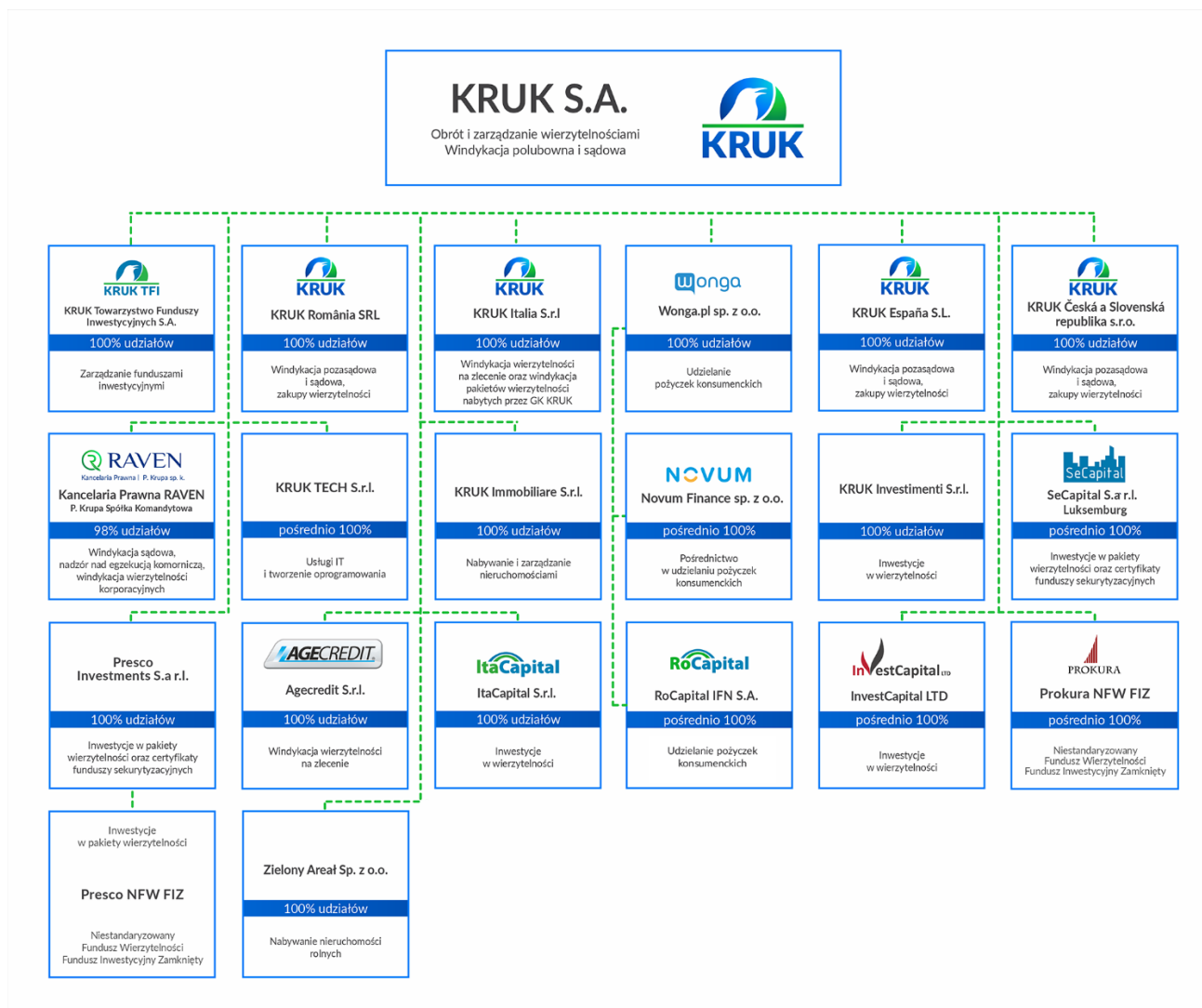
Schemat organizacyjny Grupy Kapitałowej KRUK został przedstawiony w rozdziale 2.2.1. Opis struktury Grupy.

2.2. Struktura Grupy

2.2.1. Opis struktury Grupy

Strukturę Grupy Kapitałowej KRUK na dzień 31 grudnia 2025 roku, wraz z wielkością udziału KRUK S.A. w poszczególnych spółkach zależnych przedstawiono poniżej.

Rysunek 1. Struktura Grupy Kapitałowej KRUK na dzień 31.12.2025



Źródło: Spółka

Na dzień 31 grudnia 2025 Grupę Kapitałową tworzyły jednostka dominująca KRUK S.A. oraz 20 jednostek zależnych i 2 jednostki kontrolowane osobowo. Podmioty zależne zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

Tabela 2. Podmioty zależne wobec KRUK S.A. na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień publikacji sprawozdania

PODMIOT ZALĘŻNY	SIEDZIBA	PODSTAWOWY PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI
ZARZĄDZANIE WIERZYTELNOŚCIAMI		
Agecredit S.r.l.	Cesena	Windykacja wierzytelności na zlecenie
KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o.	Hradec Kralove	Windykacja pozasądowa i sądowa; zakupy wierzytelności
KRUK Espana S.L.U.	Madryt	Windykacja pozasądowa i sądowa; zakupy wierzytelności
KRUK Italia S.r.l.	Mediolan	Windykacja wierzytelności na zlecenie oraz windykacja pakietów wierzytelności nabytych przez GK KRUK
KRUK Romania S.r.l.	Bukareszt	Windykacja pozasądowa i sądowa; zakupy wierzytelności

INWESTYCJE W WIERZYTELNOŚCI

ItaCapital S.r.l.	Mediolan	Inwestycje w wierzytelności
KRUK INVESTIMENTI S.R.L.	Mediolan	Inwestycje w wierzytelności
KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Wrocław	Zarządzanie funduszami inwestycyjnymi
Presco NFW FIZ	Wrocław	Niestandaryzowany Fundusz Wierzytelności Fundusz Inwestycyjny Zamknięty
Prokura NFW FIZ	Wrocław	Niestandaryzowany Fundusz Wierzytelności Fundusz Inwestycyjny Zamknięty
InvestCapital Ltd.	San Gwann	Inwestycje w wierzytelności
Secapital S.a r.l.	Luksemburg	Inwestycje w pakiety wierzytelności oraz certyfikaty funduszy niestandaryzowanych
Presco Investments S.a r.l.	Luksemburg	Inwestycje w pakiety wierzytelności oraz certyfikaty funduszy niestandaryzowanych

POŻYCZKI KONSUMENCKIE

NOVUM FINANCE sp. z o.o.	Wrocław	Pośrednictwo w udzielaniu pożyczek konsumenckich
Wonga.pl sp. z o.o.	Warszawa	Udzielanie pożyczek konsumenckich
RoCapital IFN S.A.	Bukareszt	Udzielanie pożyczek konsumenckich

DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA ZARZĄDZANIE WIERZYTELNOŚCIAMI

Kancelaria Prawna Raven P. Krupa sp. k.	Wrocław	Windykacja sądowa, nadzór nad egzekucją komorniczą. Windykacja wierzytelności korporacyjnych
KRUK TECH S.R.L.	Bukareszt	Usługi IT i tworzenie oprogramowania
Zielony Areał sp. z o.o.	Wrocław	Nabywanie nieruchomości rolnych
KRUK Immobiliare S.r.l.	Mediolan	Nabywanie i zarządzanie nieruchomościami

PODMIOT KONTROLOWANY OSOBOWO	SIEDZIBA	PODSTAWOWY PRZEDMIOT DZIAŁALNOŚCI
Biroul de Detectivi Particulari Corbul S.r.l.	Bukareszt	Działalność detektywistyczna
Gantoi, Furculita Si Asociatii S.p.a.r.l.	Bukareszt	Kancelaria prawna

Źródło: Grupa KRUK

2.2.2. Zmiany w strukturze Grupy w 2025 roku

Z dniem 31 marca 2025 KRUK S.A. przeniósł na spółkę zależną Wonga.pl sp. z o.o. wszystkie udziały posiadane dotychczas w RoCapital INF S.A., z siedzibą w Bukareszcie. Od tego dnia 99% udziałów w RoCapital INF S.A. posiada spółka Wonga.pl sp. z o.o., a 1% udziałów KRUK Romania SRL z siedzibą w Bukareszcie.

Ze skutkiem na dzień 30 września 2025 doszło do sprzedaży 100% udziałów w spółce KRUK Deutschland.

Zdarzenia po dacie bilansowej:

W dniu 25 lutego 2026 podjęto uchwałę Wspólnika spółki KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o o rozwiązaniu z dniem 1 marca 2026 spółki z przeprowadzeniem likwidacji, zgodnie z czeską ustawą o spółkach handlowych.

W dniu 4 marca 2026 została zawiązana spółka pod firmą: K-NEXT Alternatywna Spółka Inwestycyjna Spółka Akcyjna w organizacji. 100% akcji w nowozawiażanej spółce objęła KRUK S.A. Przedmiotem działalności tej spółki jest zarządzanie alternatywną spółką inwestycyjną, w tym wprowadzanie tej alternatywnej spółki inwestycyjnej do obrotu oraz zbieranie aktywów od wielu inwestorów w celu ich lokowania w interesie tych inwestorów zgodnie z określoną polityką inwestycyjną.

2.2.3. Zmiany w podstawowych zasadach zarządzania Grupą

W 2025 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 2025 roku kapitał zakładowy Spółki wynosił 19 492 338 zł i dzielił się na 19 492 338 akcji o wartości nominalnej 1 zł każda.

Tabela 3. Struktura kapitału zakładowego Spółki na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień sporządzenia i publikacji Sprawozdania

SERIA	LICZBA AKCJI NA OKAZIATELA (W SZT.)
Seria A	2 421 220
Seria AA	11 366 600
Seria B	1 250 000
Seria C	491 520
Seria D	1 100 000
Seria E	843 876
Seria F	845 574
Seria G	1 000 000
Seria H	173 548
SUMA	19 492 338

Źródło: Spółka

Po dacie bilansowej nie doszło do zmian w kapitale zakładowym Spółki.

2.3.2. Zmiany kapitału zakładowego i warunkowego

W okresie sprawozdawczym miały miejsce następujące zmiany kapitału zakładowego:

W dniu 5 marca 2025 roku nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego o kwotę 14 550,00 zł (zapis akcji na rachunkach papierów wartościowych osób uprawnionych w trybie art. 452 § 1 KSH) w związku z emisją w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego 14 550 szt. akcji serii H, które zostały dopuszczone do obrotu giełdowego z dniem 28 marca 2025. W wyniku podwyższenia, kapitał zakładowy Spółki wynosił 19 396 218,00 zł.

W dniu 10 czerwca 2025 roku nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego o kwotę 6 695,00 zł (zapis akcji na rachunkach papierów wartościowych osób uprawnionych w trybie art. 452 § 1 KSH) w związku z emisją w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego, 6 695 szt. akcji serii H, które zostały dopuszczone do obrotu giełdowego z dniem 26 czerwca 2025. W wyniku podwyższenia, kapitał zakładowy Spółki wynosił 19 402 913,00 zł.

W dniu 28 listopada 2025 roku nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego o kwotę 89 425,00 zł (zapis akcji na rachunkach papierów wartościowych osób uprawnionych w trybie art. 452 § 1 KSH) w związku z emisją w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego 89 425 szt. akcji serii H, które zostały dopuszczone do obrotu giełdowego z dniem 17 grudnia 2025. W wyniku podwyższenia, kapitał zakładowy Spółki wynosi 19 492 338,00 zł.

W dniu 30 stycznia 2025 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. podjęło uchwałę w sprawie ustalenia zasad przeprowadzenia przez Spółkę programu motywacyjnego na lata 2025-2028, warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego Spółki oraz emisji warrantów subskrypcyjnych z pozbawieniem w całości prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy Spółki w odniesieniu do akcji emitowanych w ramach kapitału warunkowego i warrantów subskrypcyjnych oraz zmiany Statutu Spółki (Uchwała 2025), (Program 2025-2028).

W związku z realizacją Programu 2025-2028 Walne Zgromadzenie uchwaliło warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o nie więcej niż 775 264 zł w drodze emisji nie więcej niż 775 264 akcji zwykłych na okaziciela serii I.

Tabela 4. Zmiany kapitału zakładowego Spółki w okresie od 1 stycznia 2025 do 31 grudnia 2025 roku.

DATA PODWYŻSZENIA KAPITAŁU ZAKŁADOWEGO (ART. 452§1 KSH)	DATA WPROWADZENIA DO OBROTU GIEŁDOWEGO, EWENTUALNIE DATA WYCOFANIA Z DEPOZYTU	LICZBA NOWYCH AKCJI/ UMORZONYCH AKCJI	SERIA	PODSTAWA PODWYŻSZENIA	KAPITAŁ PO ZMIANIE	DATA PODWYŻSZENIA KAPITAŁU ZAKŁADOWEGO (ART. 452§1 KSH)
05.03.2025	28.03.2025	14 550	H	Uchwała ZWZA Spółki nr 22/2021 z dnia 16.06.2021 r.	19 396 218,00	Emisja w ramach kapitału warunkowego
10.06.2025	26.06.2025	6 695	H	Uchwała ZWZA Spółki nr 22/2021 z dnia 16.06.2021 r.	19 402 913,00	Emisja w ramach kapitału warunkowego
28.11.2025	17.12.2025	89 425	H	Uchwała ZWZA Spółki nr 22/2021 z dnia 16.06.2021 r.	19 492 338,00	Emisja w ramach kapitału warunkowego

2.4. Polityka dywidendowa oraz wypłaty dochodów dla akcjonariuszy w innych formach

Zysk Spółki osiągnięty w 2025 roku dzielony będzie w oparciu o Politykę Dywidendową KRUK S.A. (Polityka) przyjętą przez Zarząd w dniu 16 stycznia 2025 roku.

Zgodnie z treścią przyjętej Polityki, celem KRUK S.A. jest trwały rozwój i wzrost wartości Spółki skutkujący wzrostem zysku i wypłatą dywidendy, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedniego poziomu płynności finansowej oraz poszanowaniu zasad zrównoważonego rozwoju (ESG). Celem przyjęcia Polityki jest oparcie się na czytelnych i stabilnych kryteriach podziału wypracowanego zysku.

Zarząd Spółki zakłada, iż będzie przedkładał Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu rekomendację wypłaty dywidendy w wysokości co najmniej 30% skonsolidowanego zysku netto Grupy KRUK uzyskanego w poprzednim roku obrotowym, przypisanego akcjonariuszom jednostki dominującej, jeśli zadłużenie z uwzględnieniem rekomendowanej dywidendy nie przekroczy 3,0 dług netto/EBITDA gotówkowa.

Polityka Dywidendowa dostępna jest na stronie internetowej Emitenta pod adresem <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/polityka-dywidendowa>.

Do dnia sporządzenia i przyjęcia niniejszego Sprawozdania, Zarząd Spółki nie podjął uchwały w sprawie propozycji podziału zysku za rok 2025.

2.4.1. Dane historyczne na temat dywidendy oraz wypłat dochodów dla akcjonariuszy w innych formach

W ciągu 11 lat KRUK wypłacił do akcjonariuszy łącznie 1,824 mld zł zysku w postaci dywidendy lub w formie skupu akcji. Informacja na temat wartości dywidendy i wypłat dochodów dla akcjonariuszy w postaci skupu akcji za ostatnie dziesięć lat obrotowych została zaprezentowana w tabeli poniżej.

Tabela 5. Historyczna informacja na temat dywidendy/dywidendowego skupu akcji przez KRUK S.A.

	ZA 2014 ROK*	ZA 2015 ROK	ZA 2016 ROK	ZA 2017 ROK	ZA 2018 ROK	ZA 2019 ROK**	ZA 2020 ROK	ZA 2021 ROK	ZA 2022 ROK	ZA 2023 ROK	ZA 2024 ROK
Wartość wypłaconej dywidendy/skupu akcji (w mln zł)	25,9	35,5	37,5	94,0	94,7	95,0	206,1	248,7	289,8	347,7	349,3
Cena skupu 1 akcji	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	350 zł	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Wartość wypłaconej dywidendy na akcję (w zł)	1,5	2	2	5	5	N/A	11	13	15	18	18

* Przed 2014 rokiem Spółka nie wypłacała dywidendy

**Skup akcji KRUK S.A. w ramach wypłaty dochodu dla akcjonariuszy za 2019 rok

Źródło: Spółka

W dniu 15 maja 2025 roku Zarząd Spółki podjął uchwałę w sprawie wniosku do Rady Nadzorczej dotyczącego podziału zysku netto Spółki za 2024 rok oraz rekomendacji Walnemu Zgromadzeniu wypłaty dywidendy dla akcjonariuszy w wysokości 18,00 zł na jedną akcję. Pozostałą część zysku netto Spółki za 2024 rok Zarząd zarekomendował przeznaczyć na kapitał zapasowy.

Rekomendacja co do wypłaty oraz wysokości dywidendy była zgodna z przyjętą przez Zarząd w dniu 2 grudnia 2021 roku Polityką Dywidendową.

W dniu 20 maja 2025 roku Rada Nadzorcza podjęła uchwałę, zgodnie z którą pozytywnie oceniła wniosek Zarządu dotyczący podziału zysku netto Spółki za 2024 rok oraz rekomendacji Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu podziału zysku netto Spółki za 2024 rok.

W dniu 23 czerwca 2025 roku Walne Zgromadzenie Uchwałą nr 6/2025 postanowiło dokonać podziału zysku zgodnie z rekomendacją Zarządu. Dodatkowo postanowiono, że dniem, według którego zostanie ustalona lista

akcjonariuszy uprawnionych do wypłaty dywidendy za rok obrotowy zakończony w dniu 31 grudnia 2024 roku, będzie 10 lipca 2025 roku. Wypłaty dywidendy dokonano w dniu 25 września 2025 roku. Dywidendą objętych zostało 19 402 913 akcji KRUK S.A.

2.5. Notowania akcji Spółki na GPW w Warszawie

2.5.1. Kurs akcji

Na koniec 2025 od początku roku notowania akcji KRUKa na giełdzie wzrosły o 18,69%, do ceny 493,50 zł za akcję. Wynik okazał się gorszy w porównaniu do indeksów WIG i WIG20, które osiągnęły stopy zwrotu odpowiednio w wysokości 47,33% i 45,26%. Na ostatnią sesję 2025 roku, kapitalizacja Spółki wyniosła 9,6 mld zł (względem 8,1 mld zł na koniec 2024 roku). Ostatniego dnia 2025 roku KRUK był 23. największą spółką na GPW pod względem kapitalizacji.

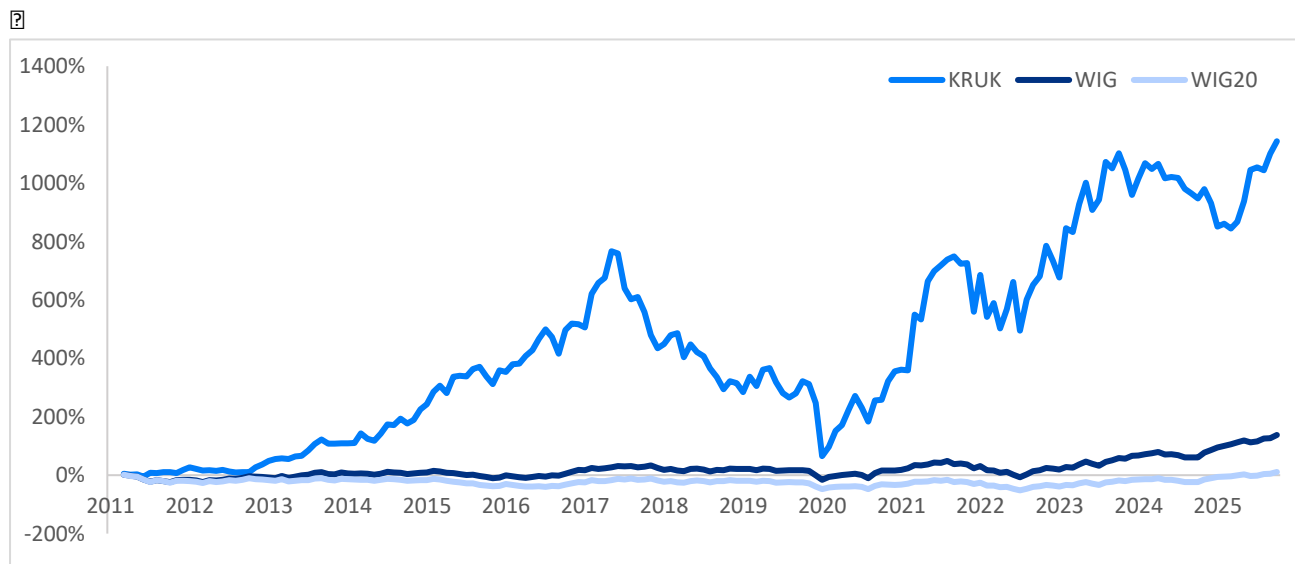
Tabela 6. Stopy zwrotu na akcjach KRUK oraz indeksach WIG, WIG20 w 2025 roku – kursy zamknięcia

DATA	KRUK	WIG	WIG20
Stopa zwrotu	18,69	47,33	45,26

Źródło: GPW.pl

Od debiutu akcji Spółki KRUK na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w maju 2011 roku do końca 2025 roku stopa zwrotu z akcji Spółki wyniosła 1143%. W tym samym okresie indeks WIG, prezentujący zachowanie całego rynku giełdowego, wzrósł o 138%, natomiast indeks WIG20, prezentujący zachowanie kursów akcji blue chip, zanotował wzrost o 11%.

ZACHOWANIE KURSU AKCJI KRUK W PORÓWNANIU DO INDEKSU WIG I WIG20 OD DEBIUTU NA GPW W MAJU 2011 ROKU DO KOŃCA 2025 ROKU



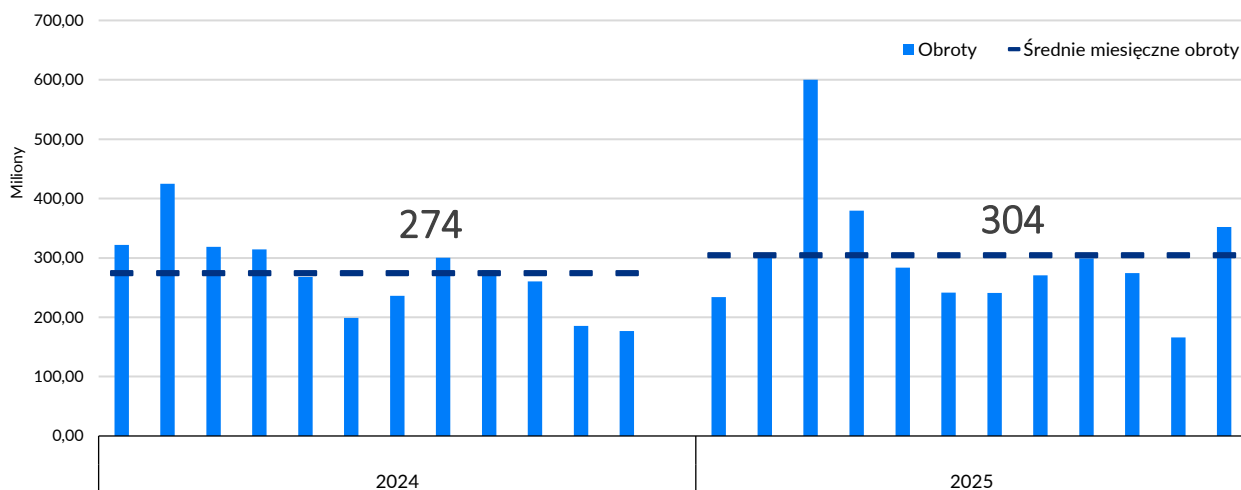
Źródło: opracowanie własne na podstawie stooq.pl

2.5.2. Płynność akcji

W 2025 roku łączny wolumen obrotu akcjami KRUKa wyniósł 8,7 mln sztuk, co przełożyło się na łączną wartość obrotu 3,6 mld zł. W tym samym okresie poprzedniego roku łączny wolumen akcjami KRUKa był na poziomie 4,3 mln sztuk, a łączna wartość obrotu wynosiła 1,9 mld zł. Średni wolumen transakcji na sesję w 2025 roku wyniósł 35 tys. sztuk, zaś średni obrót na sesję 14,6 mln zł. KRUK był 23 najbardziej płynną spółką na warszawskiej giełdzie pod względem łącznej wartości obrotu w całym roku.

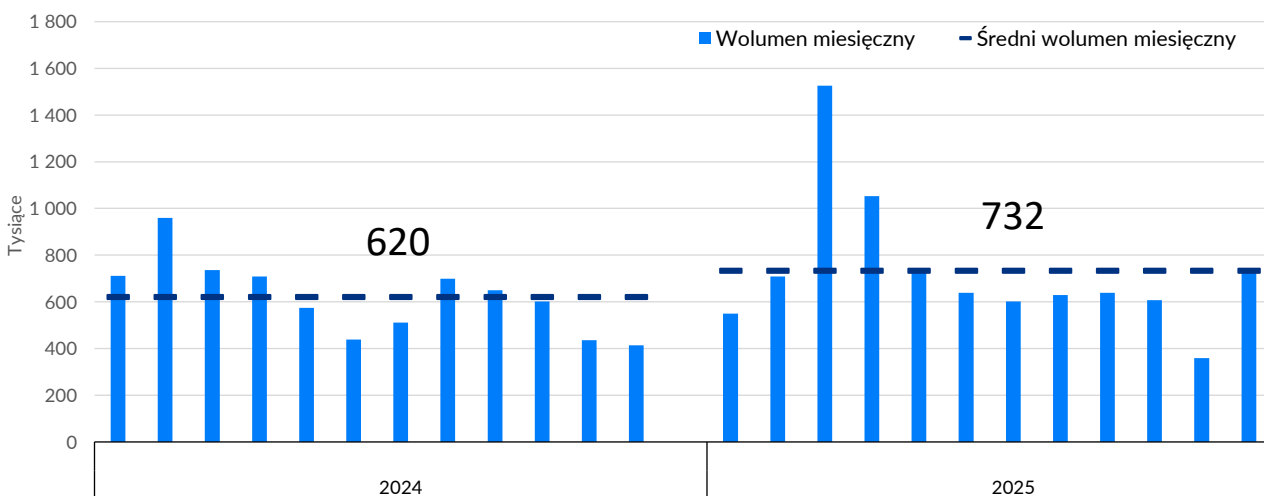
WOLUMEN MIESIĘCZNY ORAZ ŚREDNI WOLUMEN MIESIĘCZNY W CIĄGU ROKU OBROTU AKCJAMI KRUK W POSZCZEGÓLNYCH MIESIACACH W OKRESIE 2024–2025

ŚREDNIE OBROTY NA SESJĘ W 2025 ROKU: 14,6 MLN ZŁ



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z www.gpw.pl

OBROTY MIESIĘCZNE ORAZ ŚREDNIE OBROTY MIESIĘCZNE AKCJAMI KRUKA W POSZCZEGÓLNYCH MIESIACACH W OKRESIE 2024-2025



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z www.gpw.pl

2.6. Kapitał ludzki

Jednym z kluczowych filarów strategii Grupy KRUK, a także wiodącą siłą i powodem sukcesu Grupy na rynku międzynarodowym, jest kapitał ludzki. Fundamenty Grupy KRUK opierają się na wartościach takich jak szacunek, współpraca, odpowiedzialność, rozwój i prostota, które widoczne są w codziennych zachowaniach, postawach i kulturze organizacyjnej tworzonej przez pracowników i współpracowników spółek w Grupie.

Podstawą strategii Grupy KRUK na lata 2025-2029 jest kapitał ludzki jako fundament działań w kierunku doskonałości inwestycyjnej, operacyjnej i transformacji cyfrowej. KRUK koncentruje się na przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych talentów, rozwoju kompetencji pracowników, wspieraniu ich dobrostanu oraz na tworzeniu inkluzywnej kultury organizacyjnej, która wspiera zaangażowanie, innowacyjność i współpracę.

Wysokie zaangażowanie pracowników Grupy KRUK (potwierdzone w badaniu, którego frekwencja wyniosła 94% zatrudnionych, a wskaźnik zaangażowania aż 90%), potwierdza silną chęć wspólnego osiągnięcia celów biznesowych. Wpływ na to ma środowisko pracy, które wspiera dobrostan kadry, m.in. poprzez pakiet benefitów oraz hybrydowy model pracy (możliwość elastycznego zarządzania czasem pracy i dostosowania miejsca pracy do indywidualnych potrzeb). KRUK wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Organizowane akcje prozdrowotne oraz szerokie pakiety oferowanych benefitów wspierają zdrowie psychofizyczne pracowników, co wpływa na efektywność i zadowolenie kadry. W 2025 roku opracowano dedykowaną Strategię Wellbeing na lata 2025–2030 obejmującą 5 kluczowych filarów (zdrowie fizyczne, zdrowie psychiczne, relacje, poczucie spełnienia, stabilizacja finansowa).

W Grupie KRUK prowadzone są programy rozwojowe, które obejmują takie zagadnienia jak Agile, Lean oraz zarządzanie zmianą, aby zwiększyć efektywność operacyjną i adaptację do dynamicznych zmian związanych z cyfrową transformacją. Dodatkowo, Grupa KRUK stale inwestuje w rozwój kompetencji pracowników w obsłudze innowacyjnych narzędzi w zakresie technologii i sztucznej inteligencji (AI). Na poziomie całej Grupy organizowane są także warsztaty dla wszystkich osób zarządzających zespołami, obejmujące takie kluczowe zagadnienia jak dobrostan menedżerski, podejmowanie decyzji z perspektywy intuicji oraz neuronauki, udzielanie rozwojowego feedbacku, budowanie współpracy, zarządzanie różnorodnością kulturową, podejmowanie ryzyka, servant leadership, bezpieczeństwo psychologiczne czy inkluzywna komunikacja.

KRUK tworzy środowisko, w którym równość szans stanowi nieodłączny element kultury organizacyjnej. Grupa KRUK stawia na neutralność płciową oraz inkluzywność wobec wszystkich osób, które wzbogacają jej zespoły swoimi doświadczeniami, perspektywami i talentami. Działania obejmują szkolenia, komunikację oraz materiały, które wspierają równość płci, dostępność miejsca pracy, w tym dla osób neuroatypowych oraz ze szczególnymi potrzebami, równe traktowanie osób LGBTQ+, celebrowanie wielokulturowości czy współpracę międzypokoleniową. KRUK dąży do stałego wzmacniania środowiska, w którym różnorodność, inkluzywność oraz bezpieczeństwo psychologiczne są fundamentami sukcesu, a wszystkie osoby czują, że ich wkład w codzienną pracę nad rozwojem ma realne znaczenie dla całej organizacji.

KRUK S.A., KRUK Romania, Wonga.pl, KRUK España oraz KRUK Italia pozostają sygnatariuszami krajowych Kart Różnorodności, promujących przeciwdziałanie dyskryminacji, efektywne zarządzanie różnorodnością oraz tworzenie inkluzywnych miejsc pracy.

2.6.1. Wykwalifikowana kadra

Grupę KRUK tworzy wykwalifikowana i doświadczona kadra menadżerska oraz specjaliści z różnych dziedzin, takich jak analitycy, informatycy, statystycy czy prawnicy. Wzrost zatrudnienia w Grupie KRUK jest umiarkowany, co wynika z niskiego poziomu rotacji (10% na koniec 2025 roku), a także świadczy o zwiększającej się efektywności procesów operacyjnych oraz efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa KRUK zatrudniała 3 605 pracowników na umowie o pracę oraz 316 osób na innych umowach, w tym pracowników agencji. Średnie roczne zatrudnienie pracowników w Grupie KRUK wyniosło 3 593 osoby. Kobiety stanowią dużą część kadry – na dzień 31 grudnia 2025 pracowniczki stanowiły 65% całej organizacji. Kobiety zajmują 57% stanowisk kierowniczych, a także 42% stanowisk zarządczych (Zarząd

i Rada Nadzorcza KRUK S.A.). Grupę KRUK tworzą spółki, które zatrudniają zespoły w kilku krajach europejskich - w szczególności w Polsce, Rumunii, Hiszpanii, Włoszech i na Malcie. Na koniec 2025 roku 2,3% kadry w Grupie KRUK stanowiły osoby z niepełnosprawnościami.

Tabela 7. Zatrudnienie FTE* w Grupie KRUK w latach 2025-2024

	2025	2024
Zatrudnienie FTE*	3631	3567

* Zatrudnienie FTE – liczba odzwierciedlająca etaty z kontraktów umów, w przeliczeniu na tzw. etaty (nie osoby). Wliczono: umowy o pracę, umowy o współpracę, umowy cywilnoprawne. Nie wliczono pracowników nieaktywnych (czyli nie wliczono osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach, np. urlop macierzyński).

Źródło: Spółka

Model pracy zwany KRUK's Way of Working (K-WoW łączy doświadczenia metodologii Lean i praktyki Agile. KRUK stawia na wzmocnienie elastyczności, innowacji i zdolności adaptacji do zmian w otoczeniu biznesowym oraz technologicznym. W projektowanie modelu uwzględniono zarówno potrzeby lokalne, jak i strategiczne działania na skalę Grupy. Jednym z fundamentów K-WoW stały się multidyscyplinarne zespoły, które integrują różnorodne kompetencje. Taki model współpracy sprzyja tworzeniu innowacyjnych rozwiązań oraz pozwala lepiej rozumieć złożone problemy. Dzięki bezpośredniej wymianie wiedzy i doświadczeń między specjalistami z różnych dziedzin Grupa KRUK może eliminować efektywnie bariery komunikacyjne, ogranicza silosy informacyjne i poszerza horyzonty zespołów. Obecność różnorodnych kompetencji w jednym miejscu pozwala również na pełne wykorzystanie potencjału i zacieśnianie współpracy między jednostkami. To w efekcie zwiększa zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności za wyniki wspólnej pracy.

Polityka wynagradzania to kluczowy element strategii zarządzania kapitałem ludzkim w Grupie KRUK. Obowiązujący system wynagrodzeń zapewnia równe traktowanie wszystkich pracowników, bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

Pakiet wynagrodzeń oferowany przez KRUKa składa się ze stałych, zmiennych składników oraz świadczeń dodatkowych. Poszczególne elementy całkowitego wynagrodzenia i ich wysokość dostosowane są do lokalnych praktyk na rynkach, na których działa GK KRUK. Stałe wynagrodzenie pracowników, niezależnie od zmiennego wynagrodzenia, określone jest w sposób, aby zapewnić adekwatność płacy zgodnie z obowiązującymi na poszczególnych rynkach wskaźnikami referencyjnymi.

Poziom wynagrodzenia jest uzależniony od zajmowanego stanowiska w GK KRUK, poziomu odpowiedzialności z nim związanego, wiedzy i kompetencji pracownika, jego zaangażowania oraz osiągniętych wyników.

Zasady wynagradzania, w tym kwestie wysokości wynagrodzenia stałego, zmiennego oraz przyznawanych benefitów są regularnie przeglądane i aktualizowane, aby odpowiadały na aktualne i przyszłe potrzeby organizacji, z uwzględnieniem zmieniających się warunków rynkowych. Przeprowadzane analizy umożliwiają kształtowanie pakietu wynagrodzeń na konkurencyjnym poziomie właściwym dla pozyskania, utrzymania i motywacji pracowników niezbędnych do realizacji założeń strategicznych i celów Grupy KRUK.

KRUK stosuje spójne zasady wynagradzania względem wszystkich pracowników. Cykliczne przeglądy wynagrodzeń (co najmniej raz w roku), mające na celu dostosowanie wynagrodzeń pracowników do osiągniętych wyników, demonstrowanych kompetencji i sytuacji rynkowej, obejmują całą Grupę KRUK i odbywają się zgodnie z przyjętym harmonogramem i transparentnymi zasadami. W sytuacji osiągnięcia założonych celów na poszczególnych rynkach oraz decyzji zarządu Grupy KRUK o przyznaniu specjalnej premii, jej wypłatą zostają objęci wszyscy pracownicy danego rynku, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Uwzględnieni są również pracownicy korzystający z urlopów macierzyńskich, tacierzyńskich oraz rodzicielskich, dla których premia wypłacana jest w pełnej wysokości, bez pomniejszeń za czas nieobecności.

W Spółce nie ma akcji pracowniczych.

Na wielu stanowiskach Grupa KRUK zbudowała transparentne ścieżki kariery, które obejmują rozwój w ramach danej roli oraz określone wysokości wynagrodzeń na poszczególnych szczeblach. Cyklicznie monitorowane są

różnice w wynagrodzeniach, w szczególności pomiędzy kobietami a mężczyznami, uwzględniając zarówno nieskorygowaną, jak i skorygowaną lukę płacową, która za 2025 wyniosła 0,1%.

Członkowie Zarządu KRUK S.A. oraz inne osoby zajmujące kluczowe stanowiska w Grupie KRUK stanowią grupę wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinach, takich jak: zarządzanie wierzytelnościami, finanse, zarządzanie masowymi procesami, wycena portfeli wierzytelności, obsługa prawna, relacje z partnerami biznesowymi, zarządzanie zasobami ludzkimi, informatyka i analityka. Stabilność kadry menedżerskiej w Grupie wyrażona m.in. poprzez niską rotację oraz wypracowany przez wiele lat pracy szeroki zakres know-how i stanowi istotną przewagę konkurencyjną Grupy. W posiadaniu członków Zarządu jest ponad 9 proc. akcji.

Tabela 8. Skład Zarządu oraz obszary odpowiedzialności Członków Zarządu na dzień 31.12.2025

SKŁAD ORAZ OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI CZŁONKÓW ZARZĄDU KRUK S.A.	
Piotr Krupa Prezes Zarządu, Chief Executive Officer	Internal Audit, Corporate Governance, Strategy and Transformation, Obszar Dyrektora Generalnego w Polsce
Piotr Kowalewski Członek Zarządu, Chief Operational Officer	Customer Service Platform, Insights and Behavioral Strategy, Digital Transformation, End to End Steering, Legal & Automation Tools
Adam Łodygowski Członek Zarządu, Chief Data&Technology Officer	IT & IT Infrastructure, Cybersecurity, Debt Portfolio Valuation, Statistical Methods Development, IT International Procurement, Core System, Digital Tools
Urszula Okarma Członkini Zarządu, Chief Investment Officer	NPL Investment Strategy, Legal, Data Protection, Operational Risk and ESG, Compliance, HR, Brand Marketing & Communications
Michał Zasępa Członek Zarządu, Chief Financial Officer	Controlling and Liquidity, Investor Relations and Development, Accounting and Tax, Investment Analysis and Valuation
Różnorodność organu: 20% kobiet i 80% mężczyzn	

Więcej informacji o doświadczeniu i zakresie odpowiedzialności Zarządu znajduje się w rozdziale 8.3.1 Skład osobowy, jego zmiany, zasady powoływania oraz zakres odpowiedzialności członków Zarządu.

W Spółce nie ma akcji pracowniczych.

W 2025 roku KRUK S.A. przyjęła Politykę odpowiedzialności Zarządu i Rady Nadzorczej, której celem jest zapewnienie spójnego systemu doboru oraz oceny odpowiedzialności osób wchodzących w skład Zarządu oraz Rady Nadzorczej KRUK S.A, z uwzględnieniem zasad proporcjonalności, różnorodności i równowagi płci.

Tematyka kapitału ludzkiego, w szczególności w kontekście odpowiedzialności za społeczeństwo oraz miejsce pracy, została szerzej omówiona w rozdziale 10. Skonsolidowane Sprawozdanie Zrównoważonego Rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK, w części S1 dotyczącej własnych zasobów pracowniczych.

2.6.2. Program Motywacyjny

Program motywacyjny na lata 2021-2024

W dniu 16 czerwca 2021 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. podjęło uchwałę nr 22/2021 w sprawie ustalenia zasad przeprowadzenia przez Spółkę programu motywacyjnego na lata 2021-2024, 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 2021-2024).

Grono osób uprawnionych stanowią członkowie Zarządu, w tym Prezes Zarządu oraz pracownicy Spółki, jak również członkowie zarządów i pracownicy spółek wchodzących w skład Grupy KRUK.

W związku z realizacją Programu 2021-2024 Walne Zgromadzenie uchwaliło warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o nie więcej niż 950 550,00 zł w drodze emisji nie więcej niż 950 550 akcji zwykłych na okaziciela serii H.

Zgodnie z postanowieniami Programu 2021-2024, warranty miały zostać wyemitowane w dwóch pulach: podstawowej (760 440 warrantów subskrypcyjnych) i dodatkowej (190 110 warrantów subskrypcyjnych). Warranty subskrypcyjne w ramach puli podstawowej miały być wyemitowane w 4 transzach, po jednej za każdy rok z kolejnych lat okresu referencyjnego, tj. za lata obrotowe 2021-2024. Warranty w ramach puli dodatkowej miały być natomiast wyemitowane w jednej, V transzy i zaoferowane w 2025 roku łącznie za lata 2021-2024.

Warunkiem zaoferowania osobom uprawnionym warrantów wyemitowanych w ramach puli podstawowej za dany rok obrotowy miał być wzrost wskaźnika EPS, obliczonego na podstawie skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy KRUK, o co najmniej 15,00%. Zasady wyliczenia wzrostu wskaźnika EPS na potrzeby Programu 2021-2024 zostały dokładnie przedstawione w uchwale Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 16 czerwca 2021.

Z kolei warunkiem zaoferowania warrantów wyemitowanych w ramach puli dodatkowej miało być spełnienie warunku osiągnięcia przez wskaźnik zwrotu z akcji, uwzględniający wypłaty dochodu dla akcjonariuszy w postaci dywidend, określonego w Programie poziomu wzrostu w stosunku do ceny emisyjnej na koniec Programu Motywacyjnego na lata 2021-2024.

Posiadacze warrantów subskrypcyjnych są uprawnieni do wykonania wynikających z nich praw do objęcia akcji serii H po cenie emisyjnej stanowiącej równowartość średniego ważonego obrotom kursu zamknięcia akcji Spółki w notowaniach giełdowych na GPW w Warszawie S.A. z okresu od 15 maja 2021 do 15 czerwca 2021. Posiadacze warrantów subskrypcyjnych będą uprawnieni do wykonania wynikających z warrantów subskrypcyjnych praw do objęcia akcji serii H nie wcześniej niż po upływie 24 miesięcy od daty objęcia warrantów subskrypcyjnych (lock-up na prawo do objęcia akcji serii H przez posiadaczy warrantów subskrypcyjnych) oraz nie później niż do dnia 31 grudnia 2028 roku.

Warranty Subskrypcyjne w ramach Programu 2021-2024 emitowane są nieodpłatnie, nie mogą być obciążane, podlegają dziedziczeniu i nie są zbywalne, z zastrzeżeniem, że w dniu 30 stycznia 2025 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. uchwalił nr 5/2025 z dnia 30 stycznia 2025 uchwalił zmianę Uchwały 2021 polegającą na tym, że: „Warranty Subskrypcyjne nie są zbywalne, poza wyjątkiem umowy darowizny Warrantów Subskrypcyjnych, zawartej za uprzednią zgodą Spółki wyrażoną w formie uchwały Zarządu. Dalsza darowizna Warrantów jest niedopuszczalna”. Zgodnie z postanowieniami Programu 2021-2024, liczba Warrantów jaka zostanie przyznana i zaoferowana Członkom Zarządu w całym okresie obowiązywania Programu Opcji wyniesie 40% liczby wszystkich Warrantów.

WARUNEK DLA ZAOFEROWANIA WARRANTÓW W PROGRAMIE 2021-2024 DLA DANEJ TRANSZY

Cel	średnioroczny wzrost EPS w danym roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania Warrantów o co najmniej 15,00% .
------------	---

Wzrost EPS liczony wg. wzoru:

$$\text{wzrost } EPS_{2019+n} = \sqrt[n]{\frac{EPS_{2019+n}}{EPS_{2019}}} - 1$$

dla $n = 2, 3, 4, 5, 6$

Horyzont czasowy przy obliczaniu średniorocznego wzrostu EPS w Programie 2021-2024

HORYZONT CZASOWY W PROGRAMIE MOTYWACYJNYM 2021-2024										
Transza	Okres przy obliczaniu średniorocznego wzrostu EPS w danym roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania Warrantów									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Transza I za 2021		x	x							
Transza II za 2022		x	x	x						
Transza III za 2023		x	x	x	x					
Transza IV za 2024		x	x	x	x	x				

	Rok referencyjny
	Okres mierzenia wzrostu EPS
	Ocena spełnienia warunku i przyznanie Warrantów
	Lock-up
	Możliwość wykupu Warrantów

Źródło: Spółka

W związku z osiągnięciem w roku 2021 wzrostu wskaźnika EPS na poziomie 58,34%, Rada Nadzorcza KRUK S.A. w dniu 13 maja 2022 roku podjęła uchwałę w sprawie stwierdzenia spełnienia warunku określonego w Programie 2021-2024 celem wyemitowania i zaoferowania warrantów subskrypcyjnych w Transzy I za realizację w 2021 roku postanowień Programu 2021-2024. Wobec powyższego Zarząd Spółki uchwałą z dnia 5 lipca 2022 w sprawie ustalenia listy osób niebędących członkami Zarządu, uprawnionych do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy I za realizację w 2021 roku postanowień Programu 2021-2024, przyznał osobom uprawnionym łącznie 96 094 sztuk warrantów subskrypcyjnych.

Rada Nadzorcza w dniu 5 lipca 2022 roku podjęła uchwałę w sprawie ustalenia listy osób uprawnionych, będących Członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych z tytułu Transzy I za realizację w 2021 roku postanowień Programu 2021 – 2024. Zgodnie z jej treścią, za rok 2021 w ramach Transzy I przyznano członkom Zarządu łącznie 76 044 sztuk warrantów subskrypcyjnych

W roku 2022 w ramach Transzy I przyznano osobom uprawnionym łącznie 172 138 sztuk warrantów subskrypcyjnych.

W związku z osiągnięciem w roku 2022 wzrostu wskaźnika EPS na poziomie 42,27%, Rada Nadzorcza KRUK S.A. w dniu 17 lipca 2023 podjęła uchwałę w sprawie stwierdzenia spełnienia warunku określonego w Programie 2021-2024 celem wyemitowania i zaoferowania warrantów subskrypcyjnych w Transzy II za realizację w 2022 roku postanowień Programu 2021-2024. Wobec powyższego Zarząd Spółki uchwałą z dnia 22 sierpnia 2023 w sprawie ustalenia listy osób niebędących członkami Zarządu, uprawnionych do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy II za realizację w 2022 roku postanowień Programu 2021-2024, przyznał osobom uprawnionym łącznie 109 292 sztuk warrantów subskrypcyjnych. Rada Nadzorcza w dniu 14 września 2023 roku podjęła uchwałę w sprawie ustalenia listy osób uprawnionych, będących Członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych z tytułu Transzy II za realizację w 2022 roku postanowień Programu 2021 – 2024. Zgodnie z jej treścią, za rok 2022 w ramach Transzy II przyznano członkom Zarządu łącznie 76 044 sztuk warrantów subskrypcyjnych.

W roku 2023 w ramach Transzy II przyznano osobom uprawnionym łącznie 185 336 sztuk warrantów subskrypcyjnych

W związku z osiągnięciem w roku 2023 wzrostu wskaźnika EPS na poziomie 36,64%, Rada Nadzorcza KRUK S.A. w dniu 10 czerwca 2024 podjęła uchwałę w sprawie stwierdzenia spełnienia warunku określonego w Programie 2021-2024 celem wyemitowania i zaoferowania warrantów subskrypcyjnych w Transzy III za realizację w 2023 roku postanowień Programu 2021-2024. Wobec powyższego Zarząd Spółki uchwałą z dnia 1 lipca 2024 w sprawie ustalenia listy osób niebędących członkami Zarządu, uprawnionych do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy III za realizację w 2023 roku postanowień Programu 2021-2024, przyznał osobom uprawnionym łącznie 113 765 sztuk warrantów subskrypcyjnych. Rada Nadzorcza w dniu 1 lipca 2024 roku podjęła uchwałę w sprawie ustalenia listy osób uprawnionych, będących Członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych z tytułu Transzy III za realizację w 2023 roku postanowień Programu 2021 – 2024. Zgodnie z jej treścią, za rok 2023 w ramach Transzy III przyznano członkom Zarządu łącznie 76 044 sztuk warrantów subskrypcyjnych.

W roku 2024 w ramach Transzy III przyznano osobom uprawnionym łącznie 189 809 sztuk warrantów subskrypcyjnych.

W związku z osiągnięciem w roku 2024 wzrostu wskaźnika EPS na poziomie 30,61%, Rada Nadzorcza Spółki w uchwale nr 32/2025 z dnia 22 lipca 2025 stwierdziła, iż spełniony został warunek określony w Programie 2021-2024 dla wyemitowania i zaoferowania Warrantów Subskrypcyjnych przypadających w Transzy IV za 2024 rok. Wobec powyższego Zarząd Spółki uchwałą z dnia 1 września 2025 w sprawie ustalenia listy osób uprawnionych niebędących Członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych w Transzy IV za realizację w 2024 roku postanowień Programu 2021-2024, przyznał osobom uprawnionym łącznie 137 113 sztuk warrantów subskrypcyjnych. Rada Nadzorcza w dniu 1 września 2025 roku podjęła uchwałę w sprawie ustalenia listy osób uprawnionych będących Członkami Zarządu, do objęcia warrantów subskrypcyjnych z tytułu Transzy IV za realizację w 2024 roku postanowień Programu 2021 – 2024. Zgodnie z jej treścią, za rok 2024 w ramach Transzy IV przyznano osobom uprawnionym będącym Członkami Zarządu łącznie 76 044 sztuk warrantów subskrypcyjnych.

W roku 2025 w ramach Transzy IV przyznano osobom uprawnionym łącznie 213 157 sztuk warrantów subskrypcyjnych

W związku z tym, że wyliczony zgodnie z postanowieniami Programu 2021-2024, wzrost wskaźnika zwrotu z akcji uwzględniający wypłaty dochodu dla akcjonariuszy w postaci dywidend wyniósł 1,94, Rada Nadzorcza Spółki w uchwale nr 32/2025 z dnia 22 lipca 2025 roku stwierdziła, że nie został spełniony warunek dla wyemitowania i zaoferowania warrantów Subskrypcyjnych w ramach Puli dodatkowej.

Tabela 9. Realizacja Programu 2021-2024 na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania

Program Motywacyjny na lata 2021-2024					
Transza	CEL: wzrost EPS	Poziom wzrostu wskaźnika EPS	Ilość Warrantów przyznanych i objętych przez członków Zarządu	Ilość Warrantów przyznanych i objętych przez pozostałe osoby uprawnione	Łączna liczba warrantów przyznanych i objętych w Transzy
I	✓	58,34 %	76 044	96 094	172 138
II	✓	42,27 %	76 044	109 292	185 336
III	✓	36,64%	76 044	113 765	189 809
IV	✓	30,61%	76 044	137 113	213 157

W związku z upływem lock-upu na prawo do objęcia akcji serii H dla warrantów subskrypcyjnych przyznanych osobom uprawnionym w ramach Transzy I oraz II, na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania, na akcje serii H Spółki zamienione zostało 173 548 szt. warrantów subskrypcyjnych, z czego członkowie Zarządu zamienili na akcje 18 418 szt. Warrantów. W posiadaniu osób uprawnionych pozostaje 586 892 szt. warrantów.

Liczbę warrantów przyznanych i objętych przez każdego z Członków Zarządu w ramach Transzy I, II, III oraz IV przedstawia tabela poniżej.

Tabela 10. Liczba warrantów Transzy I, II, III i IV przyznanych i objętych przez Członków Zarządu w ramach Programu 2021–2024, posiadanych na dzień bilansowy oraz na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania

Imię i nazwisko	Liczba warrantów przyznanych i objętych w ramach Transzy I	Liczba warrantów przyznanych i objętych w ramach Transzy II	Liczba warrantów przyznanych i objętych w ramach Transzy III	Liczba warrantów przyznanych i objętych w ramach Transzy IV	Liczba posiadanych i dotychczas niezrealizowanych warrantów w ramach Transz I-IV
Piotr Krupa	22 812	22 812	22 812	22 812	91 248
Piotr Kowalewski	13 308	13 308	13 308	13 308	50 232
Adam Łodygowski	13 308	13 308	13 308	13 308	42 032
Urszula Okarma	13 308	13 308	13 308	13 308	53 232
Michał Zasępa	13 308	13 308	13 308	13 308	49 014

Źródło: Spółka

W okresie sprawozdawczym oraz według stanu na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania, Członkowie Zarządu Spółki nie posiadają innych uprawnień do akcji KRUK S.A. niż wskazane w Tabeli 10 warrantów subskrypcyjne wyemitowane w ramach Programu 2021-2024.

Członkowie Rady Nadzorczej nie są w posiadaniu warrantów subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach Programu 2021-2024.

Program motywacyjny na lata 2025-2028

W dniu 30 stycznia 2025 roku Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. podjęło uchwałę nr 6/2025 w sprawie ustalenia zasad przeprowadzenia przez Spółkę programu motywacyjnego na lata 2025-2028, warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego Spółki oraz emisji warrantów subskrypcyjnych z pozbawieniem w całości prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy Spółki w odniesieniu do akcji emitowanych w ramach kapitału warunkowego i warrantów subskrypcyjnych oraz zmiany Statutu Spółki (Program 2025-2028).

Grono osób uprawnionych stanowią członkowie Zarządu, w tym Prezes Zarządu oraz pracownicy Spółki, jak również członkowie zarządów i pracownicy spółek wchodzących w skład Grupy KRUK.

W związku z realizacją Programu 2025-2028 Walne Zgromadzenie uchwaliło warunkowe podwyższenie kapitału zakładowego Spółki o nie więcej niż 775 264,00 zł w drodze emisji nie więcej niż 775 264 akcji zwykłych na okaziciela serii I.

Warranty zostaną wyemitowane w dwóch pulach: podstawowej (620 212 warrantów subskrypcyjnych) i dodatkowej (155 052 warrantów subskrypcyjnych). Warranty subskrypcyjne w ramach puli podstawowej zostaną wyemitowane w 4 transzach, po jednej za każdy rok z kolejnych lat okresu referencyjnego, tj. za lata obrotowe 2025-2028. Warranty w ramach puli dodatkowej zostaną wyemitowane w jednej, V transzy i zostaną zaoferowane w 2029 roku łącznie za lata 2025-2028.

Warunkiem zaoferowania osobom uprawnionym warrantów wyemitowanych w ramach puli podstawowej za dany rok obrotowy jest wzrost wskaźnika PBTPS (wskaźnik dot. skonsolidowanego zysku brutto przypadającego na jedną akcję Spółki, skorygowanego o koszty programu motywacyjnego), obliczonego na podstawie skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy KRUK, o co najmniej 12,00%. Zasady wyliczenia wzrostu wskaźnika PBTPS na potrzeby Programu 2025-2028 zostały dokładnie przedstawione w uchwale Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 30 stycznia 2025 r.

Z kolei warunkiem zaoferowania warrantów wyemitowanych w ramach puli dodatkowej jest spełnienie warunku osiągnięcia przez wskaźnik zwrotu z akcji, uwzględniający wypłaty dochodu dla akcjonariuszy w postaci

dywidend, określonego w Programie poziomu wzrostu w stosunku do ceny emisyjnej na koniec Programu Motywacyjnego na lata 2025-2028.

Posiadacze warrantów subskrypcyjnych będą uprawnieni do wykonania wynikających z nich praw do objęcia akcji serii I po cenie emisyjnej stanowiącej równowartość średniego kursu jednej akcji spółki liczonego jako iloraz łącznej wartości obrotu akcji (w złotych) do wolumenu obrotu akcji (w sztukach) w notowaniach giełdowych na GPW w Warszawie S.A. z okresu jednego miesiąca poprzedzającego dzień Walnego Zgromadzenia przyjmującego Program Opcji, tj. z okresu od 29 grudnia 2024 r. do 29 stycznia 2025 r. Posiadacze Warrantów Subskrypcyjnych będą uprawnieni do realizacji praw wynikających z posiadanych Warrantów Subskrypcyjnych nie wcześniej niż po upływie 36 miesięcy od daty zakończenia roku obrotowego, za który Warrant danej Transzy zostały im zaoferowane (lock-up na prawo do objęcia Akcji Serii I przez posiadaczy Warrantów Subskrypcyjnych) oraz nie później niż do dnia 31 grudnia 2033 roku.

Warranty Subskrypcyjne w ramach Programu 2025-2028 emitowane są nieodpłatnie, nie mogą być obciążane, podlegają dziedziczeniu oraz nie są zbywalne, poza wyjątkiem umowy darowizny Warrantów Subskrypcyjnych, zawartej za uprzednią zgodą Spółki wyrażoną w formie uchwały Zarządu. Dalsza darowizna Warrantów jest niedopuszczalna.

Zgodnie z postanowieniami Programu, liczba warrantów jaka zostanie przyznana i zaoferowana Członkom Zarządu w całym okresie obowiązywania Programu nie przekroczy 40% liczby wszystkich Warrantów.

WARUNEK DLA ZAOFEROWANIA WARRANTÓW W PROGRAMIE 2025-2028 DLA DANEJ TRANSZY

Cel wzrost PBTPS w danym roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania Warrantów o co najmniej **12,00%**.

Wzrost EPS liczony wg. wzoru:

$$\text{wzrost } PBTPS_{2024+n} = \sqrt[n]{\frac{PBTPS_{2024+n}}{PBTPS_{2024}}} - 1$$

dla $n = 1, 2, 3, 4$

Tabela 11. Horyzont czasowy przy obliczaniu średniorocznego wzrostu PBTPS w Programie 2025-2028

HORYZONT CZASOWY W PROGRAMIE MOTYWACYJNYM 2025-2028										
Transza	Okres przy obliczaniu średniorocznego wzrostu PBTPS w danym roku obrotowym poprzedzającym rok zaoferowania Warrantów									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Transza I za 2025		x								
Transza II za 2026		x	x							
Transza III za 2027		x	x	x						
Transza IV za 2028		x	x	x	x					

	rok referencyjny
x	Okres średniorocznego wzrostu PBTPS
	lock-up
	możliwość wykupu

Źródło: Spółka

3. PODSUMOWANIE DZIAŁALNOŚCI GRUPY KRUK I KRUK S.A. W 2025 ROKU

Przez zastosowanie metody praw własności wynik Spółki i kapitały własne są tożsame z wynikami i kapitałami własnymi Grupy KRUK.

3.1. Wybrane skonsolidowane dane finansowe Grupy KRUK

Tabela 12. Wyniki finansowe Grupy w latach 2024-2025, dane w tys. zł

	OKRES ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA		
	2025	2024	ZMIANA
Przychody ogółem	3 190 651	2 907 553	10%
EBITDA	1 643 167	1 474 913	11%
EBITDA gotówkowa	2 664 728	2 373 626	12%
Zysk na działalności operacyjnej (EBIT)	1 577 786	1 412 434	12%
Zysk brutto	1 136 074	1 010 405	12%
Zysk netto za okres sprawozdawczy (Akcjonariuszy Jednostki Dominującej)	1 085 008	1 073 954	1%
Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, w tym:	293 325	-499 135	159%
Inwestycje w zakup pakietów wierzytelności na własny rachunek	2 222 932	2 827 896	-21%
Wpłaty od osób zadłużonych	3 919 748	3 536 311	11%
Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej	-83 927	-36 409	131%
Przepływy pieniężne z działalności finansowej	-211 559	361 873	-158%
Przepływy pieniężne netto, ogółem	-2 161	-173 671	99%
Aktywa ogółem	13 032 173	11 648 879	12%
Kapitał własny (Akcjonariuszy Jednostki Dominującej)	5 326 140	4 528 986	18%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	20%	24%	-14%
Zysk przypadający na jedną akcję w PLN			
Podstawowy	55,92	55,54	1%
Rozwodniony	52,99	52,43	1%

Źródło: Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe

Wyniki finansowe i rentowność kapitałów własnych (ROE)

Zysk netto wypracowany w 2025 roku wyniósł 1 086 mln zł i jest wyższy od wyniku uzyskanego w 2024 o 11 mln zł tj. o 1%. Zysk brutto wypracowany w 2025 roku wyniósł 1 136 mln zł, tj. 12% więcej r/r.

Wzrost zysków r/r wynika głównie ze wzrostu przychodów, większego niż wzrost kosztów.

W 2025 roku przychody z działalności operacyjnej Grupy KRUK wyniosły 3 191 mln zł, co stanowi wzrost o 283 mln zł (tj. o 10%) w stosunku do poprzedniego roku. Grupa Kruk zanotowała również wzrost kosztów działalności operacyjnej (bez amortyzacji) o 115 mln zł (tj. o 8 %), wzrost kosztów finansowych o 40 mln zł (tj. o 10%) oraz wyższy o 114 mln zł podatek dochodowy w porównaniu do 2024 roku

EBITDA gotówkowa na koniec 2025 wyniosła 2 665 mln zł i jest wyższa niż w roku poprzednim o 291 mln zł, czyli o 12%, głównie z uwagi na wyższe spłaty r/r.

Rentowność kapitałów własnych za ostatnie 12 miesięcy na koniec 2025 roku wyniosła 20% w porównaniu do 24% na koniec 2024 roku, co jest zgodne z przyjętymi założeniami Strategii na lata 2025-2029.

Przychody z działalności

Łączne przychody z działalności operacyjnej wypracowane w 2025 roku wyniosły 3 191 mln zł i są wyższe od przychodów zrealizowanych w 2024 o 283 mln zł, tj. o 10%. Przychody z obsługi portfeli nabytych, stanowiące 91% przychodów łącznie, wyniosły w 2025 roku 2 898 mln zł, co stanowi wzrost o 10% (+261 mln zł) w stosunku do roku poprzedniego. Wzrost r/r przychodów z pakietów nabytych w 2025 roku, zrealizowany został na rynku hiszpańskim (+146 mln zł, tj. +66%), włoskim (+114 mln zł, tj. +21%) oraz polskim (+95 mln zł, tj. +8%), co zostało skompensowane przez spadek przychodów z pakietów nabytych na rynku rumuńskim (-54 mln zł, tj. -9%), głównie ze względu na ujemne różnice kursowe na wycenie pakietów (-42 mln zł), oraz pozostałych rynkach zagranicznych (-41 mln zł, tj. -70%).

W 2025 Grupa zaewidencjonowała 497 mln zł aktualizacji prognozy wpływów, czyli o 107 mln zł więcej niż w roku poprzednim. Odchylenie wpłat rzeczywistych od planowanych wyniosło 225 mln zł wobec 351 mln zł w 2024 roku. W czwartym kwartale 2025 Grupa zaewidencjonowała 111 mln zł aktualizacji prognozy wpływów, czyli o 175 mln zł więcej niż w analogicznym okresie rok wcześniej. 70% aktualizacji pochodzi z podniesienia prognozy wpłat w najbliższych 101 miesiącach (8,4 roku roku). Odchylenie wpłat rzeczywistych od planowanych wyniosło 34 mln zł wobec 53 mln zł w porównywalnym okresie rok wcześniej.

Koszty działalności

Poniesione w 2025 koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji) wyniosły 1 547 mln zł i w porównaniu do roku 2024 są wyższe o 115 mln zł (+8%) oraz wynikają przede wszystkim ze wzrostu kosztów usług obcych (więcej o 42 mln zł tj. o 13%), wzrostu kosztów wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych (więcej o 34 mln zł, tj. o 6%) oraz wzrostu kosztów opłat sądowych (więcej o 18 mln zł, tj. o 4%).

Koszty i nakłady na transformację cyfrową w 2025 roku wyniosły łącznie 68,5 mln zł, z czego około 40% tej kwoty stanowiły koszty operacyjne.

Koszty finansowe

W 2025 roku koszty finansowe netto wyniosły 442 mln zł, czyli o 40 mln zł więcej niż w 2024. Wzrost wynika z wyższego stanu zadłużenia o 555 mln zł, który został częściowo skompensowany spadkiem stawek EURIBOR 1M/3M (średnia z wartości na koniec poszczególnych miesięcy w 2025 wynosiła odpowiednio 2,09%/2,14% wobec 3,53%/3,52% w 2024 roku) oraz WIBOR 1M/3M (średnia z wartości na koniec poszczególnych miesięcy w 2025 wynosiła odpowiednio 5,13%/5,05% wobec 5,84%/5,86% w 2024 roku).

Grupa KRUK zawarła transakcje zabezpieczające ryzyko stopy procentowej, których łączna wartość nominalna na koniec 2025 roku wyniosła 4 258 mln zł. Wpływ zabezpieczeń na wyniki w 2025 wyniósł +60 mln zł. Transakcje zabezpieczające IRS i CIRS oraz obligacje o stałym oprocentowaniu (łącznie 4 413 mln zł) stanowią 61,8% zadłużenia Grupy z tytułu kredytów i obligacji na dzień 31.12.2025. Zadłużenie wrażliwe na zmianę stawki WIBOR to 12,6% (896 mln zł), a na zmianę stawki EURIBOR to 25,6% (1 831 mln zł) zadłużenia Grupy na dzień 31.12.2025.

Wierzytelności nabyte na własny rachunek

Spłaty z nabytych portfeli

W 2025 spłaty z portfeli nabytych przez Grupę KRUK wyniosły 3920 mln zł, tj. o 11% więcej niż w 2024 roku. Ponad połowa, tj. 60% wpłat dokonanych w 2025 roku pochodziła z rynków zagranicznych. Wyższe o 383 mln zł wpłaty w 2025 roku w porównaniu do 2024 roku zostały zrealizowane głównie dzięki wyższemu o 199 mln zł (+26% r/r) wpłatom na rynku włoskim oraz wyższemu o 119 mln zł (+8% r/r) wpłatom na rynku polskim. Wpłaty w Polsce, Rumunii i we Włoszech były silne, jednakże w Hiszpanii w związku z wolniejszym od oczekiwanego przebiegiem postępowań sądowych, spłaty były zbliżone do prognozy księgowej.

Tabela 13. Zestawienie spłat w 2025 i 2024 roku z portfeli nabytych z podziałem na rynki

	SPŁATY W 2025 W MLN ZŁ	UDZIAŁ W ŁĄCZNYCH SPŁATACH	SPŁATY W 2024 W MLN ZŁ	UDZIAŁ W ŁĄCZNYCH SPŁATACH	ZMIANA R/R
Polska	1 562	40%	1 444	41%	8%
Rumunia	709	18%	684	19%	4%
Włochy	969	25%	769	22%	26%
Hiszpania	557	14%	538	15%	4%
Pozostałe rynki	124	3%	102	3%	22%
Grupa KRUK	3 920	100%	3 536	100%	11%

Narastająco, jak i w każdym z kwartałów 2025 spłaty przekroczyły plany księgowe, a w czwartym kwartale 2025 pozytywne odchylenie ⁸ wyniosło 34 mln zł, tj. 4%.

Tabela 14. Zestawienie odchylen wpłat rzeczywistych z portfeli nabytych od planowanych księgowo wpłat

w mln zł	1 KW. 2024	2 KW. 2024	3 KW. 2024	4 KW. 2024	1 KW. 2025	2 KW. 2025	3 KW. 2025	4 KW. 2025
A. Wpłaty rzeczywiste	854	883	864	935	923	987	1 011	999
B. Odchylenie wpłat rzeczywistych od planowanych i inne ²	105	103	91	53	51	76	64	34
C. Odchylenie procentowe (B/(A-B)) ²	14%	13%	12%	6%	6%	8%	7%	4%

⁸ Pozycja „odchylenia wpłat rzeczywistych od planowanych” obejmuje: odchylenia wpłat rzeczywistych, zmniejszenia z tytułu wcześniejszej realizacji wpłat na sprawach zabezpieczonych, wpłaty od pierwotnego wierzyciela. Procentowe odchylenie liczone jest jako iloraz „odchylenia wpłat rzeczywistych od planowanych” do różnicy „wpłat rzeczywistych” i „odchylenia wpłat rzeczywistych od planowanych”.

W poniższych tabelach wskazano odpowiednio wartość spłat oraz udziałach w spłatach w latach 2024–2025 w rozbiciu na okresy nabycia portfeli.

Tabela 15. Zestawienie spłat z portfeli nabytych z lat 2024–2025

Dane w mln zł	OKRES NABYCIA												
	2004 – 2010	2011 – 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	SUMA
Spłaty 2024	120	409	272	170	237	196	116	383	539	773	323	n/d	3536
Spłaty 2025	114	387	237	158	218	161	105	329	480	686	767	277	3920

Tabela 16. Udział w spłatach z portfeli nabytych w latach 2024–2025 w rozbiciu na okresy nabycia portfeli

Dane w mln zł	OKRES NABYCIA											
	2004– 2010	2011– 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Spłaty 2024	3%	12%	8%	5%	7%	6%	3%	11%	15%	22%	9%	n/a
Spłaty 2025	3%	10%	6%	4%	6%	4%	3%	8%	12%	18%	20%	7%

Największy udział w spłatach osiągniętych przez Grupę KRUK zarówno w 2025, jak i rok wcześniej (pow. 60%) miały spłaty z portfeli zakupionych w ostatnich 6 latach. Portfele nabyte w latach 2011–2015 mają 10% udział w spłatach roku 2025. Jednocześnie, cały czas do spłat kontrybuują portfele, które są w obsłudze dłużej niż 15 lat (portfele zakupione do 2010 roku). Łączny poziom spłat tych portfeli wyniósł w 2025 roku 114 mln zł i był o 6 mln zł niższy niż spłaty osiągnięte dla tych inwestycji w 2024 roku. Portfele nabyte w 2025 roku kontrybuowały do całości spłat na poziomie 7%. Udział ten nie odbiega od historycznych obserwacji. Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na kontrybucje portfeli nabytych w ostatnim roku jest moment ich nabycia w ciągu roku (im inwestycja jest bliżej stycznia, tym więcej miesięcy pracy aktywa w pierwszym roku kalendarzowym).

Inwestycje w nowe portfele

Grupa KRUK w 2025 roku zainwestowała 2 223 mln zł w portfele wierzytelności o nominale 10 052 mln zł, w porównaniu do 2 828 mln zł inwestycji w portfele wierzytelności o wartości nominalnej 14 607 mln zł w 2024 roku. Większość, tj. 87% inwestycji w 2025 to przede wszystkim nakłady na portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych.

Zarząd KRUKa podtrzymuje cel zainwestowania w portfele wierzytelności ok. 15 mld zł w horyzoncie strategii na lata 2025–2029, a inwestycje z 2025 stanowią 15% realizacji tego celu.

Oprócz sfinalizowanych w 2025 roku przez Grupę KRUK zakupów wierzytelności, podpisano również długoterminowe umowy typu forward-flow, na mocy których Grupa KRUK może kontynuować nabywanie portfeli od pierwotnych wierzycieli w 2026 roku.

Największy udział w inwestycjach 2025 roku miał rynek włoski (35%), polski (29%) oraz rumuński (26%). Grupa nabyła portfele na każdym z rynków, na którym prowadzi działalność operacyjną, z czego 71% inwestycji zostało zrealizowane na rynkach zagranicznych.

Tabela 17. Zestawienie nakładów na portfele wierzytelności w 2025 i 2024 roku z podziałem na rynki

	NAKŁADY W 2025 W MLN ZŁ	UDZIAŁ W ŁĄCZNYCH NAKŁADACH	NAKŁADY W 2024 W MLN ZŁ	UDZIAŁ W ŁĄCZNYCH NAKŁADACH	ZMIANA R/R
Polska	643	29%	1 087	38%	-41%
Rumunia	573	26%	264	9%	117%
Włochy	770	35%	847	30%	-9%
Hiszpania	122	6%	541	19%	-77%
Pozostałe rynki	114	5%	88	3%	30%
Grupa KRUK	2 223	100%	2 828	100%	-21%

IRR brutto liczony na dzień zakupu dla każdego portfela odrębnie jako stopa wewnętrzna stopa zwrotu na wpłatach i nakładach, a następnie ważony udziałem w łącznych nakładach wyrażonych w polskich złotych wyniósł 20,9% w 2025, w porównaniu do 22,7% w 2024. Obliczony na dzień 31.12.2025 odzysk dla portfeli nabytych w 2025 roku (cały rok) w stosunku do nakładów na nie poniesionych wyniósł 2,3x, natomiast obliczony na dzień 31.12.2024 odzysk dla portfeli nabytych w 2024 roku (cały rok) w stosunku do nakładów na nie poniesionych wyniósł 2,4x (odzysk stanowi sumę wyników historycznych oraz prognozę przyszłych wpłat). Przewidywane przyszłe wpłaty na wszystkich portfelach nabytych do końca grudnia 2025 wynoszą w prognozie księgowej 26 152 mln zł. Przewidywane przyszłe wpłaty, w zależności od rynków i rodzajów portfeli, mogą mieć horyzont czasowy powyżej 15 lat.

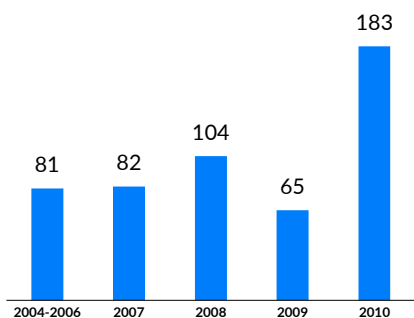
Tabela 18. Zestawienie historyczne IRR brutto i Money Multiple dla inwestycji w portfele wierzytelności

	2025	2024	2023	2022
IRR brutto	20,9%	22,7%	22,7%	19,4%
Money Multiple (odzysk/nakłady)	2,3x	2,4x	2,4x	2,3x

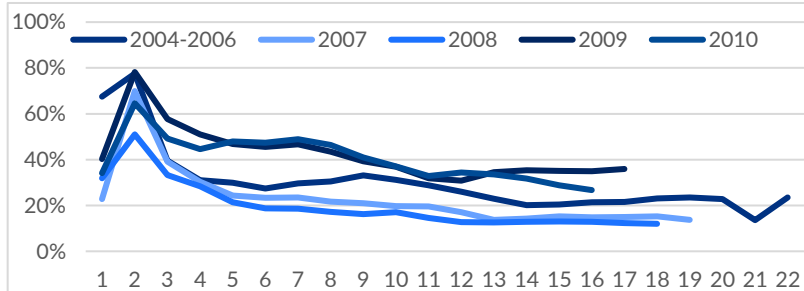
Poniżej przedstawiono portfele w czterech ujęciach wg stanu na dzień 31.12.2025: portfele nabyte w latach 2004– 2010, portfele nabyte w latach 2011–2015, portfele nabyte w latach 2016–2020 oraz najnowsze nabyte w latach 2021–2025. Obsługa w pierwszym roku od zakupu może dotyczyć mniej niż 12 miesięcy.

*Dla lat 2004–2006 – średnia ważona nakładami z lat, które miały spłaty w danym okresie.

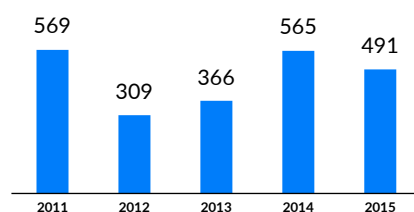
NAKŁADY Z LAT 2004–2010 (w mln zł)



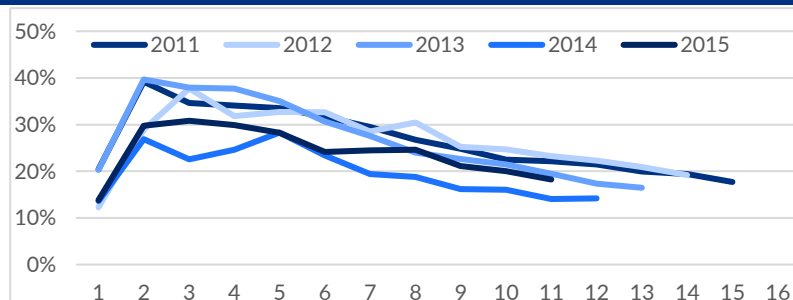
STOSUNEK SPŁAT W KOLEJNYCH LATACH OBSŁUGI DO NAKŁADÓW Z LAT 2004–2010



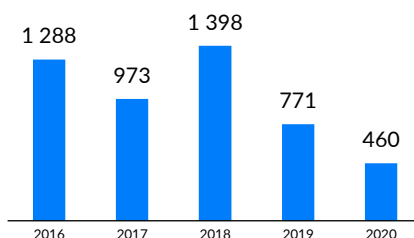
NAKŁADY Z LAT 2011–2015 (w mln zł)



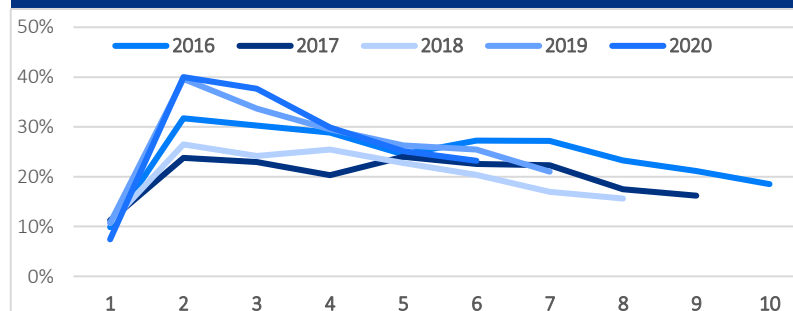
STOSUNEK SPŁAT W KOLEJNYCH LATACH OBSŁUGI DO NAKŁADÓW Z LAT 2011–2015



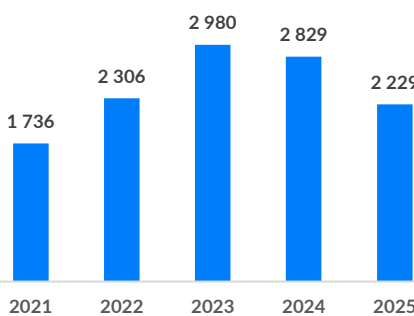
NAKŁADY Z LAT 2016–2020 (w mln zł)



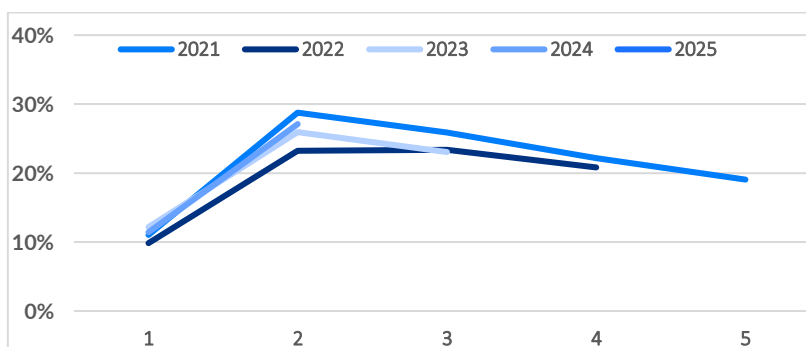
STOSUNEK SPŁAT W KOLEJNYCH LATACH OBSŁUGI DO NAKŁADÓW Z LAT 2016–2020



NAKŁADY Z LAT 2021–2025 (w mln zł)



STOSUNEK SPŁAT W KOLEJNYCH LATACH OBSŁUGI DO NAKŁADÓW Z LAT 2021–2025



W tabeli poniżej prezentujemy spłaty w kolejnych latach kalendarzowych w stosunku do nakładów dla portfeli nabytych w latach 2004–2025 w ujęciu procentowym, z zastrzeżeniem, że pierwszy okres od zakupu może dotyczyć mniej niż 12 miesięcy (portfele nabywane są od 1 stycznia do 31 grudnia pierwszego roku).

	Okres																						SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
2004-2006*	68%	78%	40%	31%	30%	27%	30%	31%	33%	31%	29%	26%	23%	20%	20%	21%	22%	23%	24%	23%	14%	24%	668%
2007	23%	70%	39%	30%	24%	23%	24%	22%	21%	20%	20%	17%	14%	14%	15%	15%	15%	15%	14%				435%
2008	32%	51%	33%	28%	21%	19%	19%	17%	16%	17%	15%	13%	13%	13%	13%	13%	12%	12%					357%
2009	40%	78%	58%	51%	47%	46%	47%	43%	39%	37%	32%	31%	34%	35%	35%	35%	36%						724%
2010	34%	65%	49%	45%	48%	47%	49%	46%	41%	37%	33%	34%	34%	32%	29%	27%							650%
2011	20%	39%	35%	34%	34%	32%	30%	27%	25%	22%	22%	21%	20%	19%	18%								398%
2012	12%	29%	38%	32%	33%	33%	29%	30%	25%	25%	23%	22%	21%	19%									371%
2013	20%	40%	38%	38%	35%	31%	28%	24%	23%	21%	20%	17%	16%										351%
2014	14%	27%	23%	25%	28%	23%	19%	19%	16%	16%	14%	14%											238%
2015	14%	30%	31%	30%	28%	24%	24%	25%	21%	20%	18%												265%
2016	10%	32%	30%	29%	24%	27%	27%	23%	21%	18%													241%
2017	11%	24%	23%	20%	24%	23%	22%	17%	16%														180%
2018	11%	26%	24%	25%	23%	20%	17%	16%															162%
2019	11%	40%	34%	29%	26%	25%	21%																186%
2020	7%	40%	38%	30%	25%	23%																	163%
2021	11%	29%	26%	22%	19%																		107%
2022	10%	23%	23%	21%																			77%
2023	12%	26%	23%																				61%
2024	11%	27%																					38%
2025	12%																						12%

*obsługa w 1-szym roku od zakupu może dotyczyć mniej niż 12 miesięcy. Stan na 31.12.2025

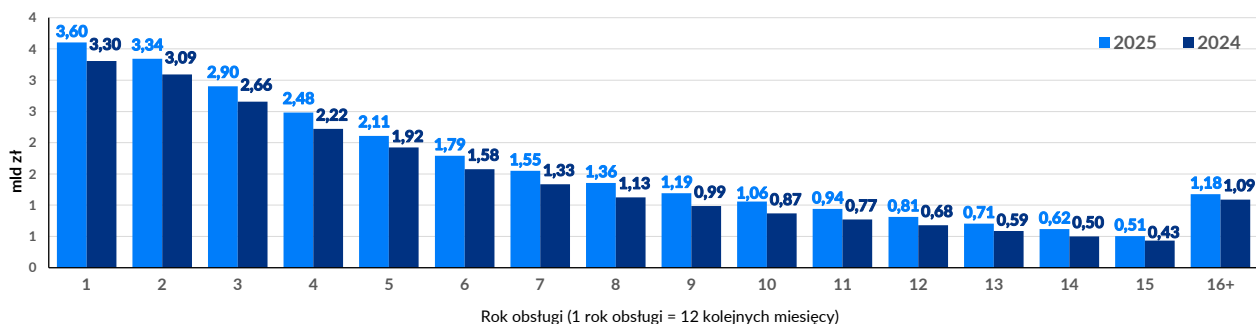
Wartości spłaty historyczne dla lat kalendarzowych w stosunku do nakładów dla portfeli nabytych w latach 2004–2025 mogą różnić się między sobą ze względu na wiele czynników, w tym między innymi:

- Prowadzony proces zarządzania wierzytelnościami przez Grupy KRUK
- Rodzaj i charakterystykę nabywanych w danym roku portfeli wierzytelności
- Strukturę geograficzną nabywanych w danym roku portfeli wierzytelności
- Otoczenie zewnętrzne, w tym prawne i ekonomiczne.

Szacunkowe wpływy z pakietów wierzytelności (ERC)

Szacunkowe wpływy z pakietów wierzytelności (ERC) na dzień 31 grudnia 2025 wynoszą 26 152 mln zł i wzrosły w stosunku do 31 grudnia 2024 roku o 3 005 mln zł, tj. o 13%. Wpływ na to miały m.in. inwestycje dokonane w 2025 roku w wysokości 2 223 mln zł (796 mln zł w czwartym kwartale 2025) w portfele wierzytelności o wartości nominalnej 10 052 mln zł (3 615 mln zł w czwartym kwartale 2024). 70% łącznej aktualizacji z czwartego kwartału 2025 na portfelach detalicznych niezabezpieczonych dotyczy zmiany prognozy wpłat do maja 2034 roku (w kolejnych 101 miesiącach). Szczegółowy harmonogram szacunkowych wpływów z pakietów wierzytelności przedstawiają wykresy poniżej.

ROZKŁAD SZACUNKOWYCH WPŁYWÓW Z PAKIETÓW WIERZYTELNOŚCI (ERC) WG LAT OBSŁUGI NA KONIEC OKRESU



Zarządzanie wierzytelnościami na zlecenie (inkaso)

Przychody z tytułu windykacji wierzytelności zleconych w całym 2025 roku wyniosły 56 mln zł i były niższe w porównaniu do 2024 roku o 2 mln zł (-4% r/r). Marża pośrednia wyniosła 16 mln zł wobec 15 mln zł rok wcześniej.

W 2025 roku głównymi partnerami biznesowymi Grupy w segmencie inkaso pozostawały banki. Obecność Grupy 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. Grupa obecnie oferuje usługi na zlecenie w Polsce, Hiszpanii i we Włoszech.

Segment pożyczkowy (Novum i Wonga)

Ze względu na nabycie spółki Novum oraz RoCapital przez Wonga.pl i przejęcie odpowiedzialności za ich rozwój, dane finansowe biznesu pożyczkowego prezentowane są łącznie.

Tabela 19. Działalność Grupy KRUK w segmencie pożyczkowym w latach 2025-2024

DANE W MLN ZŁ	2025	2024	R/R
Wartość udzielonych w danym okresie pożyczek (kapitał)	982	679	44%
Wartość bilansowa udzielonych pożyczek	612	503	22%
Przychody	226	202	12%
EBITDA	117	109	8%
Rentowność EBITDA LTM	19%	22%	-12%

W 2025 roku Grupa KRUK udzieliła 314 tys. pożyczek gotówkowych (więcej o 29 % r/r) o wartości udzielonego kapitału 982 mln zł (679 mln zł w analogicznym okresie 2024).

Spółka Wonga.pl uruchomiła w Polsce w 2025 roku 287 tys. pożyczek gotówkowych o wartości netto 800 mln zł, natomiast Novum w Polsce uruchomiło 25 tys. pożyczek o wartości netto 169 mln zł. W Rumunii Grupa KRUK uruchomiła 2 tys. pożyczek o wartości kapitału 13 mln zł.

W ramach prowadzonej działalności Wonga udzielane są pożyczki konsumenckie w wysokości do 25 000 zł z okresem spłaty do 48 miesięcy.

W ramach prowadzonej działalności Novum w Polsce udzielane były pożyczki konsumenckie w wysokości do 20 000 zł na okres od 3 do 36 miesięcy.

W Rumunii udzielane były pożyczki konsumenckie w wysokości do 60 000 lei z okresem spłaty do 60 miesięcy.

W 2025 roku przychody biznesu pożyczkowego w Polsce wyniosły 213 mln zł, rosnąc o 10% r/r. Wzrost przychodów spowodowany był głównie wysoką dodatnią aktualizacją prognozy spłat w 1 kwartale 2025 dla pożyczek wypowiedzianych w Wonga, która wyniosła 21 mln zł.

Przychody biznesu pożyczkowego w Rumunii wyniosły prawie 13 mln zł (więcej o 71% r/r), na co wpływ miało nabycie pracujących portfeli pożyczkowych.

EBITDA biznesu pożyczkowego w Polsce wyniosła 112 mln zł, tj. o 5% więcej r/r, natomiast EBITDA biznesu pożyczkowego w Rumunii wyniosła blisko 5 mln zł (więcej o 118% r/r). Rentowność EBITDA biznesu pożyczkowego w 2025 roku wyniosła 19% względem 22% w roku 2024.

Grupa KRUK zaczęła również udzielać pierwszych pożyczek na rynku rumuńskim pod marką Wonga począwszy od 3 kwartału 2025.

3.2. Podsumowanie wyników w podziale na segmenty biznesowe

Informacje odnośnie do wyników każdego segmentu sprawozdawczego przedstawiono poniżej.

Tabela 20. Podsumowanie wyników Grupy wg segmentu sprawozdawczego

w tys. zł	RAZEM	RAZEM
	2025	2024
Przychody ogółem*	3 190 651	2 907 553
Nabyte pakiety wierzytelności	2 898 187	2 637 598
w tym aktualizacja prognozy wpływów	496 902	390 102
Usługi windykacyjne	55 822	58 007
Pozostałe produkty i usługi	226 208	201 995
Pozostałe przychody operacyjne	10 434	9 953
Koszty bezpośrednie i pośrednie	-1 113 083	-1 051 082
Nabyte pakiety wierzytelności	-970 102	-922 033
Usługi windykacyjne	-39 431	-43 194
Pozostałe produkty i usługi	-96 754	-78 252
Koszty nieprzypisane	-6 796	-7 603
Marża pośrednia ¹	2 077 568	1 856 471
Nabyte pakiety wierzytelności	1 928 085	1 715 565
Usługi windykacyjne	16 391	14 813
Pozostałe produkty i usługi	129 454	1123 743
Przychody / koszty nieprzypisane	3 638	2 350
Koszty ogólne	-434 401	-381 558
EBITDA ²	1 643 167	1 474 913

*Przychody z działalności operacyjnej uwzględniające wynik na oczekiwanych stratach kredytowych, wycenie do wartości godziwej oraz inne przychody/koszty z nabytych portfeli wierzytelności z uwzględnieniem "pozostałych przychodów operacyjnych"

¹Marża pośrednia = przychody operacyjne – koszty operacyjne

²EBITDA = zysk operacyjny – amortyzacja

Marża pośrednia Grupy w 2025 roku wyniosła 2 078 mln zł i w porównaniu do 2024 roku wzrosła o 221 mln zł, czyli o 12%. Wzrost marży wynika przede wszystkim ze wzrostu przychodów (więcej o 283 mln zł tj. 10% w stosunku do roku poprzedniego). Koszty bezpośrednie i pośrednie wzrosły o 62 mln zł tj. o 6%.

Marża pośrednia w segmencie nabytych wierzytelności wyniosła 1 928 mln zł i w porównaniu do roku poprzedniego wzrosła o 213 mln zł, czyli o 12%. Na wzrost marży w tym segmencie wpłynęły przede wszystkim wyższe przychody o 261 mln zł (tj. o 10%). Wpływ na to miały wyższe przychody odsetkowe na portfelach nabytych (więcej o 327 mln zł, tj. o 17%), wyższe niż planowane spłaty z portfeli (pozytywne odchylenie wpłat rzeczywistych od planowanych) oraz wyższa o 107 mln zł tj. o 27% r/r aktualizacja prognozy wpływów. Odchylenie wpłat rzeczywistych od planowanych wykazywane łącznie ze zmniejszeniem przychodów z tytułu wcześniejszej realizacji wpłat na sprawach zabezpieczonych oraz wpłat od pierwotnego wierzyciela wyniosło w 2025 roku 225 mln zł, czyli o mniej o 126 mln zł (tj. o 36%) niż w roku poprzednim. Koszty bezpośrednie i pośrednie w segmencie portfeli nabytych wzrosły r/r o 48 mln zł, czyli o 5%. W segmencie tym wzrosły przede wszystkim koszty procesu sądowo – egzekucyjnego (więcej o 19 mln zł tj. o 4%), głównie we Włoszech, częściowo skompensowane przez spadek kosztów w Hiszpanii.

Marża pośrednia w segmencie usług windykacyjnych wyniosła 16 mln zł i w porównaniu do roku poprzedniego wzrosła o 2 mln zł, czyli 11%. Na wzrost marży wpłynął przede wszystkim spadek kosztów bezpośrednich i pośrednich o 4 mln (tj. o 9%), głównie kosztów procesów windykacyjnych we Włoszech o 1 mln zł.

Marża pośrednia w segmencie pozostałej działalności wyniosła 129 mln zł i w stosunku do roku 2024 wzrosła o 6 mln zł tj. o 5%. Na wzrost marży wpływ miały przede wszystkim wyższe przychody o 24 mln zł (tj. o 12%), w

tym wyższe przychody Wonga o 10 mln zł (tj. 6%)). Koszty bezpośrednie i pośrednie w segmencie pozostałej działalności wyniosły 97 mln zł, czyli więcej o 19 mln zł (tj. o 24%) niż w roku poprzednim.

Marża pośrednia w kategorii przychody/koszty nieprzypisane jest wyższa o 1 mln zł tj. 55% niż w roku poprzednim.

3.3. Wyniki Grupy KRUK w segmentach geograficznych

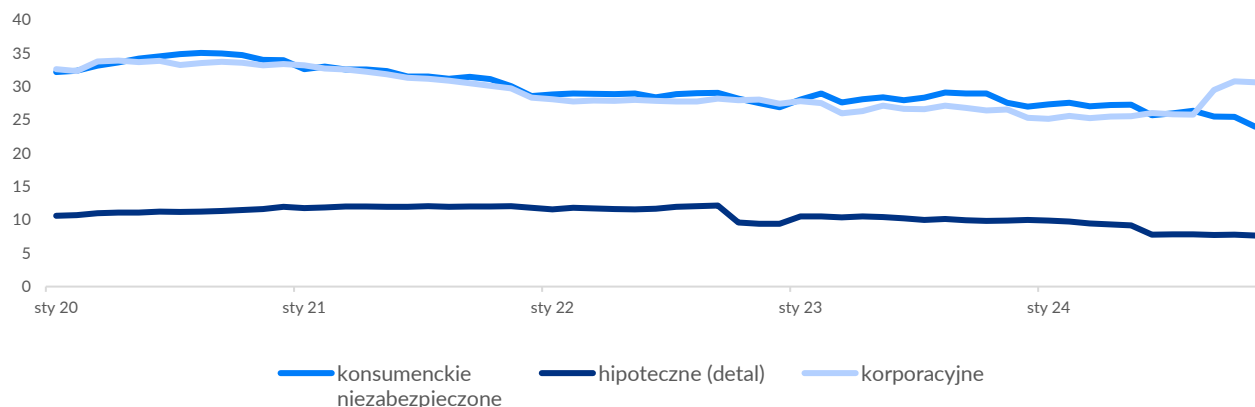
Poniżej omówiono wyniki w poszczególnych segmentach geograficznych (ujęcie prezentacyjne).

(w mln zł)	Polska		Rumunia		Włochy		Hiszpania		Pozostałe rynki		Nieprzypisane i Centrala		Grupa KRUK	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Nakłady na portfele	643	1087	573	264	770	847	122	541	114	88	N/D		2 223	2 828
Spłaty na portfelach	1 562	1444	709	684	969	769	557	538	124	102	N/D		3 920	3 536
Wartość bilansowa portfela nabytych wierzytelności (w mld zł)	4,40	4,1	2,00	1,6	3,20	2,7	1,81	1,9	0,20	0,2	N/D		11,6	10,5
Udział wartości bilansowej portfeli w wartości bilansowej portfeli ogółem	38%	39%	17%	15%	27%	26%	16%	18%	2%	2%	N/D		100%	100%
Przychody	1 520	1409	579	628	676	562	385	240	21	59	10	10	3 191	2 908
Portfele nabyte	1284	1189	566	620	663	549	368	222	18	59	N/D		2 898	2 638
Usługi windykacyjne	22	25		1	13	13	18	18	3		N/D		56	58
Segment pożyczkowy	213	194	13	7							N/D		226	202
Marża pośrednia	1096	1011	466	504	351	309	164	-5	-3	35	4	2	2 078	1 856
EBITDA	988	904	429	470	297	262	128	-33	-14	20	-185	-149	1 643	1 475
EBITDA gotówkowa	1266	1159	572	535	603	482	317	284	92	63	-185	-149	2 665	2 374

3.3.1. Polska – opis rynku i działalności Grupy KRUK

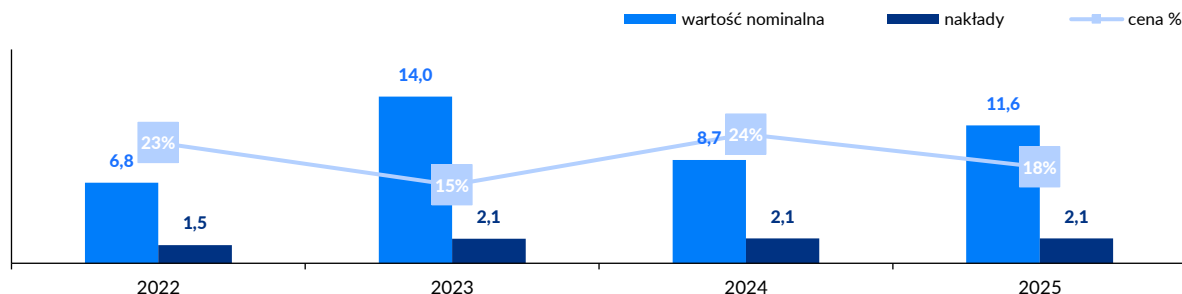
Poziom wierzytelności nieregularnych w polskich bankach na koniec roku 2025 wyniósł 61 mld zł, pozostając na podobnym poziomie względem grudnia 2024. Poziom wierzytelności nieregularnych konsumenckich niezabezpieczonych pozostał na podobnym poziomie r/r, czyli ok 23 mld zł.

BANKOWE WIERZYTELNOŚCI NIEREGULARNE (MLD ZŁ)



W roku 2025 podmioty sprzedające wierzytelności (głównie banki i instytucje finansowe) prowadziły przetargi na zakup wszystkich rodzajów wierzytelności (detaliczne niezabezpieczone, hipoteczne oraz korporacyjne).

PODAŻ PORTFELI DETALICZNYCH NIEZABEZPIECZONYCH (mld zł)



Głównymi konkurentami KRUKa na rynku polskim, podobnie jak rok wcześniej, były podmioty zagraniczne. Szacowana łączna podaż określona poprzez wartość nominalną wierzytelności wyniosła 16,5 mld zł, z czego 11,6 mld zł dotyczyło wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, 4,3 mld zł portfeli korporacyjnych i SME, a 0,6 mld zł portfeli hipotecznych. Nakłady na rynku wierzytelności w Polsce wyniosły 2,8 mld zł, z czego 75% nakładów dotyczyło wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, a pozostałe 25% dot. nakładów na portfele korporacyjne, SME i portfele hipoteczne. Spadek ceny do 18% spowodowany był dużą transakcją na rynku wtórnym. Udział rynkowy KRUKa w nakładach na rynku ogółem wyniósł 23%, natomiast udział w nakładach na wierzytelności detaliczne niezabezpieczone szacujemy na 24%.

W 2025 roku inwestycje KRUKa w Polsce wyniosły 643 mln zł, stanowiąc 29% udział w nakładach Grupy w tym okresie. Wartość nominalna zakupionych portfeli wyniosła 2 926 mln zł. KRUK w Polsce inwestował głównie w niezabezpieczone portfele detaliczne.

Wpłaty w Polsce stanowiły 40% wszystkich wpłat w Grupie w 2025 roku i wyniosły 1 562 mln zł, więcej o 8% r/r.

W porównaniu do wyników za 2024 Grupa w 2025 roku zwiększyła przychody na rynku polskim o 8%, głównie ze względu na wzrost przychodów odsetkowych oraz wyższą aktualizację prognozy wpływów w wysokości 327 mln zł. Wzrost przychodów w segmencie biznesu pożyczkowego podyktowany głównie przez wysoką dodatnią aktualizację prognozy spłat dla pożyczek wypowiedzianych, która w pierwszym kwartale 2025 wyniosła 21 mln zł. KRUK w Polsce odnotował też nadwyżkę wpłat rzeczywistych wobec planowanych.

Przed wszystkim dzięki wyższym przychodom r/r marża pośrednia na rynku polskim w 2025 roku wyniosła 1096 mln zł, tj. o 8% więcej. Marża pośrednia w samym czwartym kwartale 2025 wyniosła 307 mln zł wobec 203 mln zł r/r.

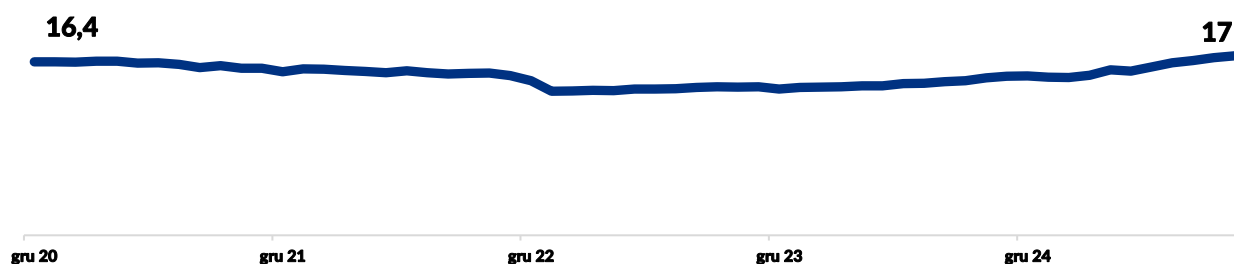
EBITDA na rynku polskim za 2025 była o 9% wyższa od wyniku za 2024 rok. EBITDA gotówkowa wyniosła 1266 mln zł, więcej o 9% od wyniku z roku 2024, głównie dzięki wyższym wpłatom rok do roku.

Wartość bilansowa nabytych pakietów wierzytelności na koniec 2025 wyniosła 4,4 mld zł, tj. o 9% więcej niż w analogicznym okresie roku ubiegłego. Pakiety polskie stanowią łącznie 38% wartości bilansowej pakietów wierzytelności należących do Grupy KRUK.

3.3.2. Rumunia - opis rynku i działalności Grupy KRUK

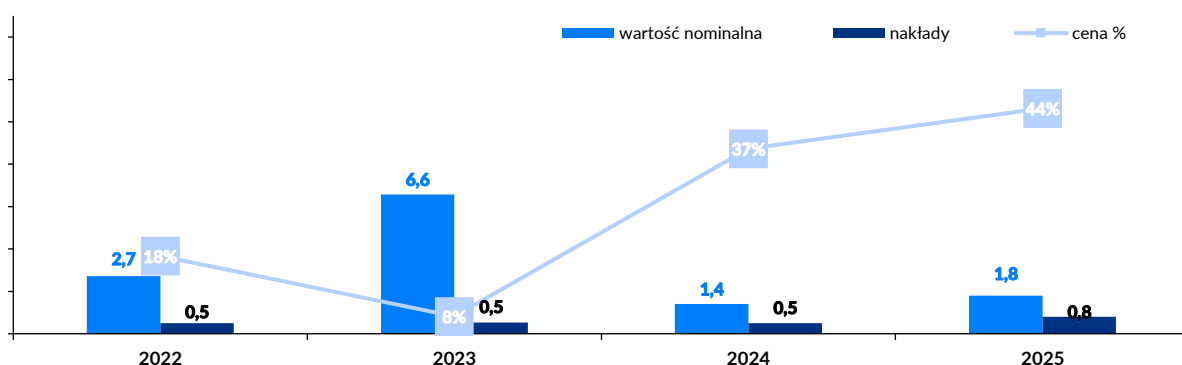
Poziom wierzytelności nieregularnych w rumuńskich bankach wyniósł 17 mld zł (+12% r/r).

BANKOWE WIERZYTELNOŚCI Z UTRATĄ WARTOŚCI (MLD ZŁ)



W roku 2025 na rynku rumuńskim sprzedano portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych o wartości nominalnej 1,8 mld zł.

PODAŻ PORTFELI DETALICZNYCH NIEZABEZPIECZONYCH (mld zł)



Udział rynkowy KRUKa w nakładach na wierzytelności detaliczne niezabezpieczone w Rumunii, przy łącznych nakładach rynku w wysokości 794 mln zł, szacujemy na 70% w porównaniu do 51% udziału w 2024 roku. Wzrost średniej ceny portfeli wierzytelności był spowodowany wyższą jakością aktywów, wyższą konkurencją oraz brakiem transakcji na rynku wtórnym.

KRUK zainwestował 573 mln zł w wierzytelności o wartości nominalnej w wysokości 1 442 mln zł, co stanowiło 26% środków zainwestowanych przez Grupę w tym okresie. KRUK inwestował przede wszystkim w wierzytelności detaliczne niezabezpieczone.

Wpłaty w całym 2025 wyniosły w Rumunii 709 mln zł, więcej o 4% r/r, stanowiąc 18% wszystkich wpłat w tym okresie.

Przychody ogółem za 2025 na rynku rumuńskim wyniosły 579 mln zł i spadły r/r o 8%, głównie ze względu na różnice kursowe w 2 kwartale 2025 oraz na niższą r/r aktualizację prognozy wpływów w wysokości 173 mln zł (w 2024 roku 202 mln zł). KRUK w Rumunii odnotował nadwyżkę wpłat rzeczywistych wobec planowanych.

Marża pośrednia oraz EBITDA na rynku rumuńskim spadły r/r odpowiednio o 8% i 9%, głównie ze względu na spadek przychodów.

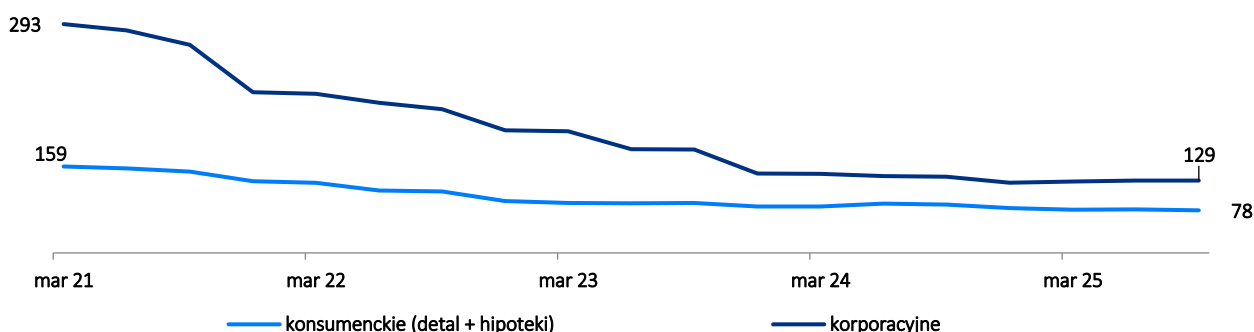
EBITDA gotówkowa wyniosła 572 mln zł i była wyższa o 7% od wartości z 2024 roku.

Wartość bilansowa nabytych pakietów wierzytelności na koniec 2025 wyniosła 2 mld zł, tj. o 25% więcej niż na koniec 2024 roku. Pakiety rumuńskie stanowią łącznie 17% wartości bilansowej pakietów wierzytelności należących do Grupy KRUK.

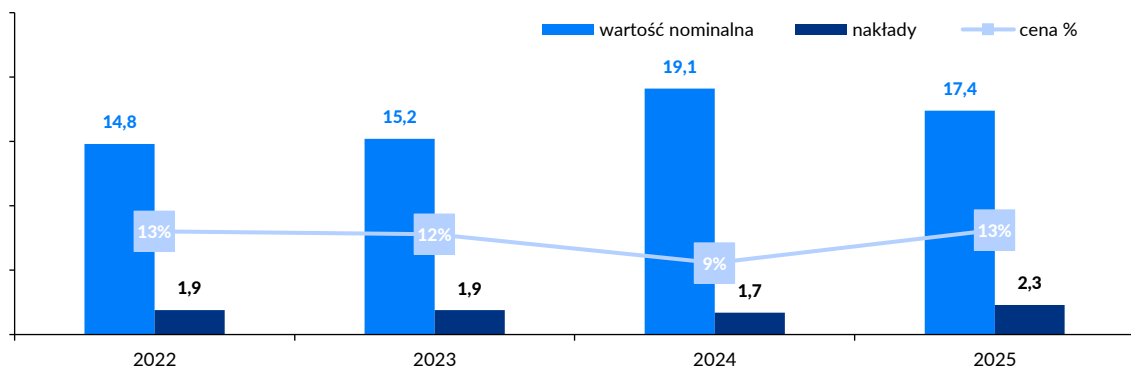
3.3.3. Włochy - opis rynku i działalności Grupy KRUK

Poziom wierzytelności nieregularnych we włoskich bankach w latach 2021-2023 istotnie spadł, po czym ustabilizował się utrzymując się na wysokim poziomie.

BANKOWE WIERZYTELNOŚCI Z UTRATĄ WARTOŚCI (MLD ZŁ)



PODAŻ PORTFELI DETALICZNYCH NIEZABEZPIECZONYCH (mld zł)



Według szacunków Grupy KRUK podaż detalicznych portfeli wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, SME oraz korporacyjnych w 2025 roku, wyniosła wg wartości nominalnej 28,2 mld zł, wobec 34 mld zł rok wcześniej.

Z kolei podaż samych portfeli detalicznych niezabezpieczonych wg wartości nominalnej wyniosła 17,4 mld zł, z czego 6,5 mld zł wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych zostało sprzedanych na rynku wtórnym. Udział KRUKa we Włoszech na rynku ogółem szacujemy na 18%, a udział rynkowy KRUKa w nakładach na wierzytelności detaliczne niezabezpieczone na rynku pierwotnym szacujemy na 31%. Średnia cena portfeli wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, liczona jako nakład do wartości nominalnej portfeli wierzytelności, oscylowała w okolicach 13%. Wzrost średniej ceny w porównaniu do roku poprzedniego wynikał lepszej jakości aktywów.

KRUK we Włoszech w 2025 roku zainwestował 770 mln zł, co stanowiło najwięcej i 35% inwestycji całej Grupy. Grupa inwestowała głównie w portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych. Grupa KRUK nabyła we Włoszech portfele wierzytelności o wartości nominalnej 4 099 mln zł.

Wpłaty we Włoszech stanowiły 25% wszystkich wpłat w Grupie i wyniosły w 2025 roku 969 mln zł, więcej o 26% r/r.

Przychody we Włoszech za 2025 wyniosły 676 mln zł, tj. 20% więcej r/r głównie ze względu na wzrost przychodów odsetkowych. Większość przychodów, tj. 98%, stanowią przychody w linii biznesowej portfeli nabytych.

W całym 2025 Grupa rozpoznała 49 mln zł aktualizacji prognozy wpływów na pakietach włoskich, w porównaniu do 60 mln zł aktualizacji prognozy wpływów w 2024. KRUK we Włoszech odnotował też nadwyżkę wpłat rzeczywistych wobec planowanych.

W linii biznesowej usług windykacyjnych przychody w 2025 roku wyniosły 13 mln zł wobec 13 mln zł rok wcześniej.

Dzięki wyższym przychodom r/r marża pośrednia oraz EBITDA wzrosły o 14%.

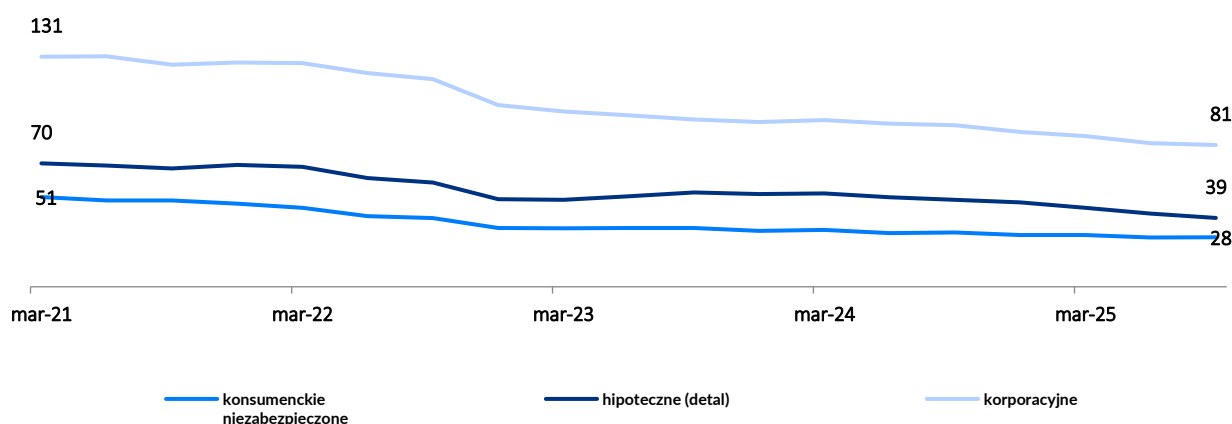
Jednocześnie z uwagi na wyższe wpłaty, EBITDA gotówkowa wyniosła 603 mln zł i była o 25% wyższa od wyniku z 2024 roku.

Wartość bilansowa nabytych pakietów wierzytelności na koniec 2025 wyniosła 3,2 mld zł, tj. o 16% więcej niż na koniec 2024 roku. Pakiety włoskie stanowią 27% łącznej wartości bilansowej pakietów wierzytelności należących do Grupy KRUK.

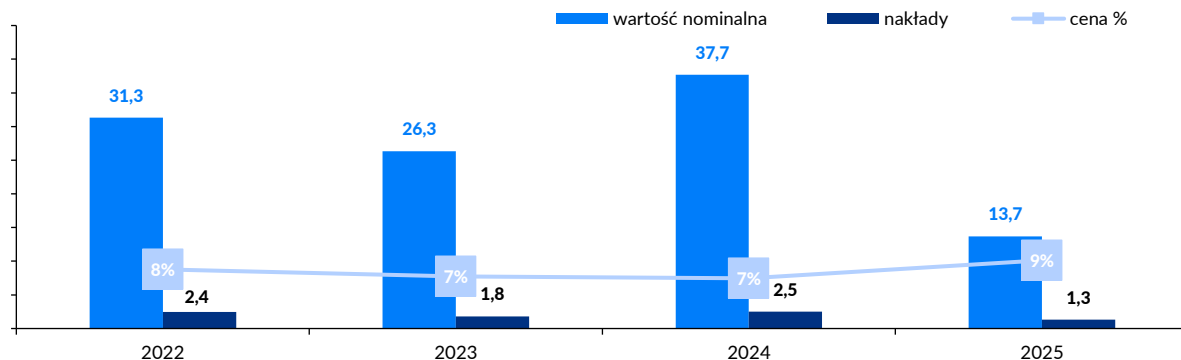
3.3.4. Hiszpania - opis rynku i działalności Grupy KRUK

Na podstawie szacunków KRUKa w roku 2025 w Hiszpanii sprzedano portfele wierzytelności bankowych i pozabankowych o wartości nominalnej około 85 mld zł (nie uwzględniając portfeli hipotecznych).

BANKOWE WIERZYTELNOŚCI Z UTRATĄ WARTOŚCI (MLD ZŁ)



PODAŻ PORTFELI DETALICZNYCH NIEZABEZPIECZONYCH (mld zł)



Nabywcy zainwestowali ogółem 1,7 mld zł, przy czym udział KRUKa wyniósł 7%. Udział rynkowy KRUKa w nakładach na wierzytelności detaliczne niezabezpieczone na rynku pierwotnym szacujemy na 12%.

W Hiszpanii w 2025 roku KRUK ograniczył inwestycje, a nakłady ogółem wyniosły 122 mln zł, przede wszystkim w portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych, co stanowiło 6% środków zainwestowanych przez Grupę w tym okresie. Wartość nominalna zakupionych portfeli wyniosła 839 mln zł. KRUK zakłada powrót do aktywności inwestycyjnej w Hiszpanii w 2026 roku.

Wpłaty w 2025 roku wyniosły w Hiszpanii 557 mln zł, więcej o 4% r/r, stanowiąc 14% wszystkich wpłat w tym okresie. Pomimo wzrostu spłat rok do roku, odchylenie wpłat rzeczywistych było ujemne, bliskie zera.

Przychody w Hiszpanii w 2025 roku wzrosły r/r o 61% do poziomu 385 mln zł, głównie ze względu na niższą r/r negatywną aktualizację prognozy wpływów. KRUK w Hiszpanii w 2025 roku podjął szereg działań poprawiających efektywność operacyjną, przede wszystkim na etapie sądowym. Jednocześnie system sądowy przechodzi szeroko zakrojoną reformę, co ma docelowo usprawnić procesowanie spraw w całym kraju. Dane operacyjne wskazują na ustabilizowanie się sytuacji operacyjnej w Hiszpanii, ale KRUK podtrzymuje potrzebę dłuższego horyzontu obserwacji.

Z uwagi na wyższe r/r przychody, marża pośrednia oraz EBITDA odnotowały wielokrotny wzrost w porównaniu do wyniku z 2024 roku.

EBITDA gotówkowa wyniosła 317mln zł, tj. 12% więcej od wyniku z 2024 roku, głównie dzięki wyższym wpłatom r/r.

Wartość bilansowa pakietów wierzytelności w Hiszpanii na dzień 31 grudnia 2025 wyniosła 1,8 mld zł (spadek o 5% r/r), i stanowiła 16% wartości wszystkich pakietów należących do Grupy.

3.3.5. Pozostałe rynki - opis rynków i działalności Grupy KRUK

W omawianym okresie Grupa inwestowała w portfele wierzytelności we Francji, które w całości stanowią omawiane w tym segmencie nakłady w wysokości 114 mln zł, co stanowiło 5% inwestycji Grupy. Wartość nominalna nabytych wierzytelności wyniosła 745 mln zł i w całości dotyczyła wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych.

KRUK, w ramach przeglądu opcji strategicznych dla rynku czeskiego i słowackiego, z uwagi na ich skalę w działalności Grupy, na początku 2024 roku podjął decyzję o wstrzymaniu dalszych inwestycji w pakiety wierzytelności na tych rynkach. KRUK w 2025 roku sfinalizował sprzedaż części portfeli w Czechach i Słowacji.

KRUK realizował w 2025 roku również proces wyjścia z rynku niemieckiego, na którym posiadał na koniec 2024 roku relatywnie niewielką grupę portfeli nabytych w latach 2015-2018 oraz nie prowadził bezpośredniej

działalności operacyjnej. W 2025 roku KRUK sfinalizował sprzedaż udziałów w spółce KRUK Deutschland, jak również sprzedaż części portfeli z rynku niemieckiego.

Wpłaty w omawianym segmencie wyniosły 124 mln zł, więcej o 22% r/r, stanowiąc 3% wszystkich wpłat w tym okresie. Wzrost r/r spłat związany był ze wzrostem na rynku francuskim.

Z uwagi na sprzedaż części portfela na rynku czeskim i słowackim, jak również z uwagi na negatywną aktualizację prognozy wpływów, przychody w tym segmencie wyniosły w całym 2025 roku 21 mln zł, co oznacza spadek o 65% r/r.

Na rynku francuskim KRUK jest nadal na etapie nauki rynku i Grupa nie posiada jeszcze własnych struktur operacyjnych. Proces operacyjny realizowany jest w oparciu o dwóch lokalnych serwiserów. Na części polubownej procesu, obserwowaliśmy przez 6 kwartałów pozytywne odchylenia spłat. Na części sądowej procesu realizowaliśmy w 2025 roku negatywne odchylenia wpłat, które pogłębiło się w czwartym kwartale 2025. Oceniamy je jako odsunięcia w czasie wpływów, a nie niższy poziom odzysków. Oba te czynniki wpłynęły na rozpoznanie negatywnej aktualizacji wartości portfeli we Francji w czwartym kwartale 2025.

Z uwagi na niższe r/r przychody, marża pośrednia w 2025 roku wyniosła -3 mln zł, a EBITDA -14 mln zł.

Dzięki wyższym r/r wpłatom EBITDA gotówkowa wyniosła 92 mln zł, tj. 45% więcej r/r.

Wzrost r/r wartości bilansowej pakietów wierzytelności w segmencie pozostałe rynki do poziomu 0,2 mld zł, więcej o 3% r/r, wynikał zarówno z nowych inwestycji we Francji, jak i sprzedaży części aktywów w Czechach, Słowacji i Niemczech.

3.4. Wartość nabytych pakietów wierzytelności

Wartość nabytych pakietów wierzytelności wyniosła na koniec 2025 roku 11 633 mln zł i wzrosła w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego o 11%. Wzrost ten podyktowany jest głównie wysokim poziomem inwestycji i wysokim poziomem spłat od klientów.

Tabela 21 Zmiana stanu nabytych portfeli wierzytelności w 2025 roku

w tysiącach złotych	PORTFELE NIEZABEZPIECZONE	PORTFELE ZABEZPIECZONE	RAZEM
Wartość inwestycji w pakiety wierzytelności na 1 stycznia 2024	7 822 296	851 469	8 673 765
Zakup pakietów	2 718 827	109 069	2 827 896
Wpłaty od osób zadłużonych	-3 221 036	-315 275	-3 536 311
Wzrost/(spadek) zobowiązań wobec osób zadłużonych z tytułu nadpłat	4 294	-	4 294
Wycena programu lojalnościowego*	-1 380	-	-1 380
Wpłaty od pierwotnego wierzyciela	-1 949	-	-1 949
Przychody z windykacji pakietów nabytych	2 449 656	187 942	2 637 598
Wartość przejętych nieruchomości	-	-3 606	-3 606
Różnice z przeliczenia wartości pakietów wierzytelności**	-96 145	-3 884	-100 029
Wartość inwestycji w pakiety wierzytelności na 31 grudnia 2024	9 674 563	825 715	10 500 278

w tysiącach złotych	PORTFELE NIEZABEZPIECZONE	PORTFELE ZABEZPIECZONE	RAZEM
Wartość inwestycji w pakiety wierzytelności na 1 stycznia 2025	9 674 563	825 715	10 500 278
Zakup pakietów	2 057 222	165 709	2 222 931
Zbycie pakietów wynikające ze sprzedaży jednostki zależnej	(2 402)	-	(2 402)
Wpłaty od osób zadłużonych oraz z tytułu sprzedaży pakietów	(3 562 794)	(356 953)	(3 919 747)
Wzrost/(spadek) zobowiązań wobec osób zadłużonych z tytułu nadpłat*	5 921	-	5 921
Wycena programu lojalnościowego*	1 778	-	1 778
Wpłaty od pierwotnego wierzyciela	-	-	-
Przychody z windykacji pakietów nabytych	2 698 495	199 692	2 898 187
Wartość przejętych nieruchomości	-	(1 793)	(1 793)
Różnice z przeliczenia wartości pakietów wierzytelności**	(68 606)	(3 838)	(72 444)
Wartość inwestycji w pakiety wierzytelności na 1 stycznia 2025	10 804 177	828 532	11 632 709

* Wartość inwestycji w pakiety wierzytelności jest skorygowana o wycenę programu lojalnościowego oraz o zmianę zobowiązań z tytułu nadpłat w związku z ujmowaniem kosztów związanych z programem bonusowym i rezerwą na zwroty nadpłat w pozycji Inne przychody/koszty z nabytych portfeli wierzytelności. Z końcem sierpnia 2024 Grupa KRUK zakończyła realizację programu lojalnościowego Marzenia do spełnienia, w rezultacie dokonano rozwiązania rezerwy na punkty w kwocie 8 952 tys. zł.

** Dotyczy nabytych portfeli wierzytelności w walucie innej niż PLN. Pozycja wynika ze zmiany kursów walut w poszczególnych okresach, głównie wahań kursu EUR/PLN.

Źródło: Skonsolidowane Sprawozdania Finansowe

3.5. Inwestycje Grupy

3.5.1. Inwestycje w portfele wierzytelności

Grupa KRUK w 2025 roku zainwestowała w 212 portfele wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 10,1 mld zł. KRUK inwestował w portfele bankowe i pozabankowe, zawierające głównie wierzytelności detaliczne niezabezpieczone, jak również zabezpieczone oraz korporacyjne. Dla porównania, w 2024 roku KRUK kupił 255 portfeli o łącznej wartości nominalnej 14,6 mld złotych.

Tabela 22. Podsumowanie danych dotyczących portfeli nabytych w latach 2025 i 2024

	2025	2024
Liczba nabytych portfeli (w szt.)	238	255
Wartość nominalna nabytych portfeli (mln zł)	10 052	14 607
Nakłady na portfele nabyte (mln zł)	2 223	2 828

Źródło: Spółka

KRUK najwięcej zainwestował w portfele wierzytelności we Włoszech, które stanowiły 35% sumy nakładów. KRUK zrealizował inwestycje również w Polsce, Rumunii, Hiszpanii oraz we Francji. W 2025 roku 71% wszystkich inwestycji KRUK zrealizował poza Polską przeznaczając na ten cel 1 580 mln zł w porównaniu do 1 740 mln zł zainwestowanych w 2024 roku (62% nakładów w 2024).

Tabela 23. Nakłady inwestycyjne z podziałem na kraje w 2025 i 2024 roku, dane w mln zł

RYNEK	2025	2024
Polska	643	1 087
Rumunia	573	264
Włochy	770	847
Hiszpania	122	541
Pozostałe rynki	114	88
Suma	2 223	2 828

Źródło: Spółka

3.5.2. Udzielone pożyczki

W 2025 roku Grupa KRUK udzieliła 314 tys. pożyczek gotówkowych (więcej o 29 % r/r) o wartości udzielonego kapitału blisko 982 mln zł w porównaniu do roku 2024, kiedy wartość kapitału udzielonych pożyczek wyniosła 679 mln zł.

3.5.3. Pozostałe nakłady inwestycyjne

Główne pozycje pozostałych nakładów inwestycyjnych Grupy dokonane w roku 2025 to przede wszystkim nakłady na maszyny i urządzenia w wysokości 22 mln zł. Grupa dokonała również istotnych inwestycji w licencje i programy komputerowe w wysokości 104 mln zł (z czego 36,2 mln zł w formie leasingu), w tym wytworzone we własnym zakresie oprogramowanie to wartość 35,6 mln zł.

3.5.4. Inwestycje w obrębie Grupy

W roku 2025 spółka KRUK podwyższała lub obniżała kapitał w spółkach zależnych:

Tabela 24. Podwyższenia i obniżenia kapitału w spółkach zależnych Grupy

SPÓŁKA	CZYNNOŚĆ	KWOTA
InvestCapital Ltd.	Podwyższenie kapitału	150 mln zł
Wonga.pl sp. z o.o.	Podwyższenie kapitału	51,6 mln zł
Kruk Italia srl	Podwyższenie kapitału	2,1 mln zł

* Po przeliczeniu po kursie średnim NBP z dnia podwyższenia/obniżenia kapitału, dopłat/zwrotów dopłat do kapitału

Źródło: Spółka

3.5.5. Źródła finansowania inwestycji

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

3.5.6. Ocena możliwości realizacji zamierzeń inwestycyjnych

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

3.6. Wyniki finansowe i wybrane dane finansowe KRUK S.A.

Spółka KRUK S.A. jest jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej KRUK. Z uwagi na występujące powiązania organizacyjno-biznesowe jednostkowe dane finansowe powinno oceniać się poprzez analizę wyników całej Grupy KRUK.

W 2025 Spółka KRUK osiągnęła przychody w łącznej wysokości 361 mln zł, czyli o 20% niższe niż w 2024 roku. Koszty operacyjne (z wyłączeniem amortyzacji) w 2025 roku wyniosły 429 mln zł tj. o 14% więcej niż w roku poprzednim. Koszty finansowe netto wzrosły o 29 mln zł tj. o 28% r/r.

Zysk netto Spółki w 2025 roku wyniósł 1 096 mln zł i w stosunku do roku poprzedniego wzrósł o 53 mln zł tj. o 5%. Największy wpływ na wzrost zysku netto Spółki miał udział w zyskach jednostek zależnych wycenianych metodą praw własności, który w 2025 roku wyniósł 1 346 mln zł (wzrost o 335 mln zł tj. o 33%).

Poniżej zostały przedstawione wybrane wyniki i dane finansowe Spółki w 2025 roku w porównaniu do 2024 roku.

Tabela 25. Wybrane wyniki i dane finansowe KRUK S.A.

OKRES ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA			
	2025	2024	ZMIANA
	(w tys. PLN, o ile nie wskazano inaczej)		
Przychody ze sprzedaży	361 004	451 572	-20%
Zysk/(strata) przed opodatkowaniem	1 117 138	954 371	17%
Zysk/(strata) netto	1 096 142	1 043 380	5%
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej	-50	24 764	-100%
Wpłaty od osób zadłużonych	27 457	28 987	-5%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	278 473	-121 461	-329%
Środki pieniężne netto z działalności finansowej	-274 873	-121 836	126%
Zmiana stanu środków pieniężnych netto	3 550	-218 533	-102%
Rozwodniony zysk na jedną akcję (w PLN/szt.)	53,54	50,94	5%
Średnia liczba akcji (w tys. szt.)	19 403	19 338	
Zysk na jedną akcję (w PLN/szt.)	56,49	53,95	5%

OKRES ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA			
	2025	2024	ZMIANA
	(w tys. PLN, o ile nie wskazano inaczej)		
Aktywa razem	9 582 566	8 422 746	14%
Zobowiązania długoterminowe	3 908 779	3 609 449	8%
Zobowiązania krótkoterminowe	367 087	314 971	17%
Kapitał własny	5 306 700	4 498 326	18%
Kapitał akcyjny	19 492	19 382	1%
Wartość księgowa na jedną akcję zwykłą (w PLN/szt.)	272,25	232,09	17%

4. ANALIZA SYTUACJI FINANSOWEJ

4.1. Zasady sporządzania rocznego skonsolidowanego i jednostkowego sprawozdania finansowego

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

Zasady sporządzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego zostały opisane w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym, a zasady sporządzenia jednostkowego sprawozdania finansowego zostały opisane w jednostkowym sprawozdaniu finansowym i w roku 2025 nie nastąpiły istotne zmiany w zasadach (polityce)

4.2. Analiza skonsolidowanych danych finansowych

4.2.1. Struktura produktowa przychodów

Głównym źródłem przychodów ze sprzedaży Grupy KRUK są przychody z tytułu nabytych pakietów wierzytelności, usług odzyskiwania wierzytelności na zlecenie (inkaso) oraz pożyczek konsumenckich. Na przychody z windykacji pakietów zakupionych składają się przede wszystkim przychody odsetkowe, aktualizacje wyceny pakietów wierzytelności, wynikające ze zmiany szacunków dotyczących oczekiwanych wpływów pieniężnych związanych z danym pakietem oraz odchylenia wpłat rzeczywistych od planowanych wykazywane łącznie ze zmniejszeniem przychodów z tytułu wcześniejszej realizacji wpłat na sprawach zabezpieczonych oraz wpłat od pierwotnego wierzyciela. W przypadku usług inkaso, w skład uzyskiwanych przychodów wchodzi głównie prowizje za odzyskanie wierzytelności przekazanych Grupie do obsługi. Grupa KRUK uzyskuje również przychody z tytułu pożyczek konsumenckich, których udziela zarówno osobom zadłużonym wobec Grupy KRUK, które spłaciły swoje zadłużenie lub regularnie je spłacają, a także osobom nie będącym dotychczas klientami Grupy KRUK.

4.2.2. Struktura geograficzna sprzedaży

Grupa prowadzi działalność na siedmiu rynkach geograficznych, które dzieli na pięć segmentów:

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

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

4.2.3. Charakterystyka struktury aktywów i pasywów skonsolidowanego bilansu

Łączna wartość aktywów Grupy wyniosła 13 032 mln zł i w porównaniu do stanu na koniec 2024 roku wzrosła o 12%.

Tabela 26. Struktura aktywów Grupy

w tysiącach złotych	31.12.2025	31.12.2024	ZMIANA
Aktywa			
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	212 629	214 790	-1%
Należności z tytułu dostaw i usług	14 600	19 619	-26%
Inwestycje w pakiety wierzytelności wyceniane według zamortyzowanego kosztu	11 632 709	10 500 278	11%
Udzielone pożyczki	612 315	502 905	22%
Pozostałe	559 920	411 287	36%
Aktywa ogółem	13 032 173	11 648 879	12%

Źródło: Spółka

Największy wartościowo wzrost nastąpił w pozycji Inwestycje i jest efektem nowych inwestycji, dodatniej aktualizacji oraz amortyzacji portfela posiadanych wierzytelności. Wysoki poziom inwestycji w roku 2025 przyczynił się do wzrostu zadłużenia z tytułu kredytów oraz innych zobowiązań finansowych, które w porównaniu z poziomem na koniec 2024 roku wzrosły o 600 mln zł.

Tabela 27. Struktura pasywów Grupy

W tysiącach złotych	NOTA	31.12.2025	31.12.2024	ZMIANA
ZOBOWIĄZANIA				
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe	28	213 018	231 823	-8%
Instrumenty pochodne		58	105	
Instrumenty zabezpieczające	26	23 145	36 742	-37%
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	27	77 669	85 775	-9%
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego		21 347	5 493	289%
Zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek, dłużnych papierów wartościowych oraz leasingu	25	7 227 010	6 626 551	9%
Rezerwy	29	20 265	19 896	2%
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	19	123 197	113 837	8%
Zobowiązania ogółem		7 705 709	7 120 222	8%
KAPITAŁ WŁASNY				
Kapitał akcyjny	23	19 492	19 382	1%
Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej		401 539	374 097	7%
Kapitał rezerwowy z wyceny instrumentów zabezpieczających	26	110 764	64 779	71%
Kapitał rezerwowy z wycen programów określonych świadczeń		5 142	3 374	52%
Różnice kursowe z przeliczenia jednostek działających za granicą		(168 676)	-130 734	29%
Pozostałe kapitały rezerwowe		212 689	188 654	13%
Zyski zatrzymane		4 745 190	4 009 434	18%

Kapitał własny akcjonariuszy jednostki dominującej	5 326 140	4 528 986	18%
Udziały niekontrolujące	324	-329	-198%
Kapitał własny ogółem	5 326 464	4 528 657	18%
Kapitały i zobowiązania ogółem	13 032 173	11 648 879	12%

Źródło: Spółka

4.2.4. Aktualna i przewidywana sytuacja finansowa

Aktualna i przewidywana sytuacja finansowa Grupy KRUK nie wykazuje istotnych zagrożeń. Wyniki finansowe zostały szczegółowo omówione w rozdziale 3. PODSUMOWANIE DZIAŁALNOŚCI GRUPY KRUK I KRUK S.A. W 2025 ROKU.

4.2.5. 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;
- nabycia rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych środkami własnymi lub leasingiem;
- pozostałej działalności środkami własnymi.

Środki pieniężne Grupy nominowane 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 nabytych wierzytelności, przekłada się na zmniejszenie salda przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej

4.2.6. Istotne pozycje pozabilansowe w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym i wartościowym

Grupa KRUK nie posiadała w 2025 roku istotnych pozycji pozabilansowych.

4.2.7. Kluczowe wskaźniki finansowe

4.2.7.1. Wskaźniki rentowności

W zakresie analizy wskaźnikowej dla KRUK S.A., do uzyskania poprawnych wniosków z niej płynących, niezbędna jest całościowa analiza sytuacji wskaźnikowej Grupy KRUK. Tabela poniżej przedstawia najważniejsze wskaźniki rentowności Grupy Kapitałowej KRUK.

Tabela 28. Wskaźniki rentowności

WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI	OKRES ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA	
	2025	2024
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA)	51%	51%
Rentowność na poziomie zysku operacyjnego (EBIT)	49%	49%
Rentowność brutto	36%	35%
Rentowność netto	34%	37%
Rentowność aktywów (ROA)	8%	9%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	20%	24%

Źródło: Spółka

Zasady wyliczenia wskaźników:

- Rentowność na poziomie zysku operacyjnego powiększonego o amortyzację (EBITDA) – zysk na działalności operacyjnej okresu + amortyzacja okresu / przychody ogółem okresu
- Rentowność na poziomie zysku operacyjnego (EBIT) – zysk na działalności operacyjnej okresu / przychody ogółem okresu
- Rentowność brutto – zysk przed opodatkowaniem okresu / przychody ogółem okresu
- Rentowność netto – zysk netto okresu / przychody ogółem okresu
- Rentowność aktywów (ROA) – zysk netto z ostatnich 12 miesięcy / aktywa ogółem na koniec okresu
- Rentowność kapitałów własnych (ROE) – zysk netto z ostatnich 12 miesięcy / kapitał własny na koniec okresu

Na spadek większości wskaźników rentowności uzyskanych w roku 2025 w porównaniu do roku poprzedniego wpłynęły poniższe, częściowo kompensujące się czynniki:

- wyższe o 283 mln zł tj. o 10% w stosunku do roku poprzedniego przychody ogółem
- wyższe o 118 mln zł tj. o 8% koszty bezpośrednie, pośrednie, ogólne i amortyzacja
- negatywny wpływ kosztów finansowych netto (więcej o 40 mln zł tj. o 10%). Na wzrost kosztów finansowych wpływ miał przede wszystkim wyższy poziom zadłużenia, częściowo skompensowany przez niższe stawki EURIBOR i WIBOR
- wyższy o 114 mln zł podatek
- wzrost wartości kapitałów własnych i sumy bilansowej.

Zysk na działalności operacyjnej powiększony o amortyzację (EBITDA) wyniósł w 2025 roku 1 643 mln zł (wyższy o 11% r/r), zysk na działalności operacyjnej (EBIT) 1 578 mln zł (wyższy o 12% r/r), zysk przed opodatkowaniem 1 136 mln zł (wyższy o 12% r/r), a zysk netto 1 086 mln zł (wyższy o 1% r/r).

Stan kapitałów własnych na koniec 2025 roku jest wyższy o 18% od stanu na koniec 2024 roku.

Poziom aktywów Grupy na koniec 2025 roku wzrósł o 12% w stosunku do stanu z końca 2024 roku. Największy wzrost aktywów nastąpił w pozycji Inwestycje (wzrost o 1 242 mln zł, tj. 11%), co ma związek z poziomem inwestycji w nowe portfele. Pozycja Inwestycje stanowi 94% sumy aktywów Grupy.

4.2.7.2. Wskaźniki zadłużenia

Poniższa tabela przedstawia najważniejsze wskaźniki zadłużenia Grupy Kapitałowej KRUK. Poziom zadłużenia kształtuje się na poziomie istotnie poniżej umownego maksimum.

Tabela 29. Wskaźniki zadłużenia

	OKRES ZAKOŃCZONY 31 GRUDNIA		MAKSYMALNY UMOWNY POZIOM WSKAŹNIKA
	2025	2024	
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	59%	61%	
Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych	145%	157%	
Wskaźnik zadłużenia finansowego netto do kapitałów własnych	1,3	1,4	3,0
Wskaźnik zadłużenia finansowego netto do EBITDA gotówkowej	2,6	2,7	4,0
Wskaźnik płynności bieżącej*	6,3	5,8	
Wskaźnik płynności szybkiej*	6,3	5,8	
Wskaźnik pokrycia odsetek	7,2	7,2	

Źródło: Spółka

Zasady wyliczania wskaźników:

- Wskaźnik ogólnego zadłużenia = zobowiązania ogółem / pasywa ogółem
- Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych = zobowiązania ogółem / kapitał własny ogółem
- Wskaźnik zadłużenia finansowego netto do kapitałów własnych = (długoterminowe i krótkoterminowe zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe – środki pieniężne i ich ekwiwalenty) / kapitały własne ogółem
- Wskaźnik zadłużenia finansowego netto do EBITDA gotówkowej = (długoterminowe i krótkoterminowe zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek oraz inne zobowiązania finansowe – środki pieniężne i ich ekwiwalenty) / EBITDA gotówkowa
- Wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe ogółem / zobowiązania krótkoterminowe ogółem
- Wskaźnik płynności szybkiej = (aktywa obrotowe ogółem – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe ogółem
- Wskaźnik pokrycia odsetek = skorygowana EBITDA gotówkowa/ koszty odsetkowe netto; liczony zgodnie z warunkami emisji obligacji w EUR, pod prawem szwedzkim, ISIN: NO0012903444

*Spółka dokonała retrospektywnej zmiany podejścia do wyliczenia wskaźników modyfikując opublikowane w Sprawozdaniu Zarządu z działalności operacyjnej za 2024 rok wskaźnik płynności bieżącej i szybkiej z 18,9 na 5,8.

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 poziom ekspozycji Grupy na dług finansowy, zarząd KRUK S.A. na bieżąco monitoruje poziomy wskaźników zadłużenia. Zgodnie z zasadami zarządzania płynnością finansową Grupy, KRUK zwiększa zadłużenie z intencją jego spłaty z posiadanych aktywów bez konieczności późniejszego refinansowania.

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.

4.3. Instrumenty finansowe

4.3.1. Wykorzystywanie instrumentów finansowych

Grupa posiada następujące aktywa finansowe inne niż pochodne aktywa finansowe:

- aktywa finansowe wyceniane według metody zamortyzowanego kosztu (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).

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.

4.3.2. Instrumenty pochodne

W 2025 roku Grupa mogła zawierać transakcje pochodne na podstawie umów ramowych.

Tabela 30. Zestawienie umów ramowych dot. transakcji pochodnych zawartych przez Grupę wg stanu na dzień 31.12.2025

UMOWA	BANK	SPÓŁKA Z GRUPY KRUK	DATA UMOWY	WYSOKOŚĆ LIMITU	ZABEZPIECZENIA
Umowa ramowa o trybie zawierania i rozliczania transakcji	Santander Bank Polska S.A.	KRUK S.A. i InvestCapital Ltd.	13.06.2013	132 000 000 zł	- pełnomocnictwo do obciążania rachunków KRUK SA prowadzonych w Banku - weksel in blanco wraz z deklaracją wekslową
ISDA 2002 Master Agreement	DNB Bank ASA	KRUK S.A.	25.11.2022	nieujawnione przez Bank	- brak
ISDA 2002 Master Agreement	DNB Bank ASA	InvestCapital Ltd.	18.02.2025	nieujawnione przez Bank	- brak
Umowa Ramowa Zawierania i Wykonywania Terminowych Transakcji Wymiany Walutowej	ING Bank Śląski S.A.	KRUK S.A.	09.08.2018	72 000 000 EUR	- brak
Umowa Ramowa Zawierania i Wykonywania Transakcji Dotyczących Terminowych Operacji Finansowych	ING Bank Śląski S.A.	KRUK S.A.	10.12.2021		
Umowa Ramowa Zawierania i Wykonywania Transakcji Dotyczących Terminowych Operacji Finansowych	ING Bank Śląski S.A.	InvestCapital Ltd.	20.08.2021	30 000 000 EUR	- brak
ISDA 2002 Master Agreement	Alior Bank S.A.	KRUK S.A.	21.11.2024	50 000 000 zł	- pełnomocnictwo do obciążania rachunków KRUK S.A. prowadzonych w Banku - oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji

W 2025 roku Grupa nie zawierała nowych kontraktów zamiany stóp procentowych (IRS).

Na dzień 31.12.2025 spółki z Grupy KRUK posiadały otwarte kontrakty zamiany stóp procentowych (IRS) przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 31. Zestawienie otwartych kontraktów IRS wg stanu na dzień 31.12.2025

NAZWA BANKU	SPÓŁKA Z GRUPY KRUK	RODZAJ TRANSAKCJI	WOLUMEN	STRONA TRANSAKCJI KUPNO/SPRZEDŻ STAWKI STAŁEJ	STOPA STAŁA TRANSAKCJI	STOPA ZMIENNA	OKRES WAŻNOŚCI
ING Bank Śląski S.A.	InvestCapital Ltd	IRS (Interest Rate Swap)	210 000 000,00 EUR	kupno	2,65%	EURIBOR 1M	od 2022-11-29 do 2027-06-30
DNB Bank ASA	KRUK S.A.	IRS (Interest Rate Swap)	150 000 000,00 EUR	kupno	2,964%	EURIBOR 3M	od 2023-05-10 do 2028-05-10
DNB Bank ASA	KRUK S.A.	IRS (Interest Rate Swap)	10 000 000,00 EUR	kupno	2,255%	EURIBOR 3M	od 2023-12-21 do 2028-12-11
ING Bank Śląski S.A.	InvestCapital Ltd	IRS (Interest Rate Swap)	38 500 000,00 EUR	kupno	2,32%	EURIBOR 1M	od 2023-12-27 do 2028-06-30
ING Bank Śląski S.A.	KRUK S.A.	IRS (Interest Rate Swap)	24 000 000,00 EUR	kupno	2,4050%	EURIBOR 3M	od 2024-08-21 do 2029-02-01
SUMA na dzień 31.12.2025		IRS (Interest Rate Swap)	432 500 000,00 EUR	kupno			

Celem zawarcia powyższych kontraktów w EUR było zabezpieczenie zmienności przepływów pieniężnych generowanych przez zobowiązania w EUR, z tytułu zmian referencyjnej stopy procentowej EURIBOR 1M i EURIBOR 3M oraz zabezpieczenie płatności odsetkowych z tytułu kredytu i obligacji.

Transakcje zostały objęte rachunkowością zabezpieczeń.

Ponadto, w 2025 roku Grupa zawarła walutowe kontrakty zamiany stóp procentowych (CIRS) o łącznym nominale 600 mln PLN, w których Grupa płaci kupon oparty o stałą stopę procentową od zadłużenia ustalonego w EUR w warunkach transakcji, a otrzymuje kupon oparty o zmienną stopę procentową powiększoną o marżę liczony od zadłużenia w PLN objętego transakcją. Wszystkie kontrakty zostały zawarte przez KRUK S.A.

Na dzień 31.12.2025 KRUK S.A. posiadała otwarte kontrakty CIRS przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 32. Zestawienie otwartych kontraktów CIRS wg stanu na dzień 31.12.2025

NAZWA BANKU	RODZAJ TRANSAKCJI	WOLUMEN w PLN	STRONA TRANSAKCJI - KUPNO/SPRZEDAŻ STAWKI STAŁEJ	STOPA STAŁA TRANSAKCJI [EUR]	STOPA ZMIENNA TRANSAKCJI [PLN]	DATA ZAWARCIA TRANSAKCJI	DATA ZAPADALNOŚCI TRANSAKCJI
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	330 000 000	Kupno	2,13%	WIBOR 3M	2022-06-14	2027-05-24
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	140 000 000	kupno	1,90%	WIBOR 3M	2022-06-23	2027-03-24

Santander Bank Polska S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	50 000 000	kupno	1,72%	WIBOR 3M	2022-06-20	2026-03-16
Santander Bank Polska S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	50 000 000	kupno	1,56%	WIBOR 3M	2022-06-21	2026-03-16
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	105 000 000	kupno	1,21%	WIBOR 3M	2022-07-15	2026-01-23
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	50 000 000	kupno	1,40%	WIBOR 3M	2022-07-20	2026-03-02
DNB Bank ASA	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	60 000 000	kupno	1,96%	WIBOR 3M	2022-12-12	2027-07-27
DNB Bank ASA	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	25 000 000	kupno	2,05%	WIBOR 3M	2022-12-21	2026-11-27
DNB Bank ASA	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	120 000 000	kupno	2,02%	WIBOR 3M	2023-01-27	2028-01-26
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	50 000 000	kupno	2,475%	WIBOR 3M	2023-07-25	2028-01-26
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	50 000 000	kupno	2,435%	WIBOR 3M	2023-07-25	2028-06-07
DNB Bank ASA	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	75 000 000	kupno	2,61%	WIBOR 3M	2023-09-22	2028-03-29
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	85 000 000	kupno	2,48%	WIBOR 3M	2023-10-31	2026-12-10
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	355 000 000	kupno	2,34%	WIBOR 3M	2023-10-31	2029-10-11
DNB Bank ASA	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	70 000 000	kupno	6,046%	WIBOR 3M + 4,00%*	2024-03-21	2029-02-16
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	90 000 000	kupno	6,19%	WIBOR 3M + 4,00%*	2024-03-21	2028-09-26

Alior Bank S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	125 000 000	kupno	4,40%	WIBOR 3M + 3,00%*	2024-03-21	2028-09-26
Santander Bank Polska S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	100 000 000	kupno	4,86%	WIBOR 3M + 2,80%*	2025-04-04	2031-01-29
DNB Bank ASA	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	200 000 000	kupno	4,864%	WIBOR 3M + 3,00%*	2025-06-03	2030-03-27
ING Bank Śląski S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	200 000 000	kupno	4,93%	WIBOR 3M + 3,00%*	2025-06-03	2031-03-26
Santander Bank Polska S.A.	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	100 000 000	kupno	4,82%	WIBOR 3M + 2,70%*	2025-07-28	2031-06-26
SUMA na dzień 31.12.2025	CCIRS (Cross Currency Interest Rate Swap)	2 430 000 000					

*marża ponad stawkę referencyjną uzgodnioną w warunkach transakcji

Celem zawarcia powyższych kontraktów CIRS było:

- zabezpieczenie ryzyka stopy procentowej rozumianego jako zmienność wydatków odsetkowych spowodowana zmianami rynkowej stawki WIBOR 3M – zamiana zmiennej stopy procentowej na stopę stałą,
- zabezpieczenie ryzyka walutowego rozumianego jako zmienność wartości aktywów netto denominowanych w EUR spowodowana zmianami rynkowego kursu EURPLN – kompensata różnic kursowych.

Transakcje zostały objęte rachunkowością zabezpieczeń.

W dniu 15 grudnia 2025 Kruk S.A. zawarł z ING Bank Śląski transakcję terminowej wymiany walut (FX forward) dla pary walutowej EUR/PLN. Na mocy kontraktu Spółka zobowiązała się do kupna 21 832 245,19 EUR za 92 439 909,36 PLN w dniu 23 stycznia 2026 roku. Celem zawarcia kontraktu było zabezpieczenie planowanego przepływu pieniężnego.

4.3.3. Ryzyka związane z wykorzystywaniem instrumentów finansowych

Przy wykorzystywaniu instrumentów finansowych Grupa uwzględnia ryzyko kredytowe, ryzyko płynności (zadłużenia) oraz ryzyko rynkowe (walutowe, stopy procentowej). Szczegóły dot. metod zarządzania tymi ryzykami zostały uwzględnione w rozdziale 7. Istotne czynniki ryzyka i metody zarządzania nimi.

Poniżej przedstawiono pozycje aktywów związane z ryzykiem kredytowym.

Tabela 33. Pozycje aktywów związane z ryzykiem kredytowym

w tysiącach złotych	NOTA	31.12.2025	31.12.2024
Inwestycje w pakiety wierzytelności	18	11 632 709	10 500 278
Pożyczki	19	612 315	502 905
Instrumenty zabezpieczające	28	137 354	114 326
Należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe z wyłączeniem należności z tytułu podatków	22	42 061	53 392
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	23	212 629	214 790
		12 637 068	11 385 691

Źródło: Spółka

4.4. Zdarzenia mające znaczący wpływ na wyniki operacyjne i finansowe Grupy

4.4.1. Znaczące zdarzenia w roku obrotowym

Informacja nt. zdarzeń i okoliczności mających istotny wpływ na działalność Spółki dominującej oraz jednostek zależnych w roku obrotowym 2025 zostały szczegółowo przedstawione w innych częściach niniejszego sprawozdania. Do zdarzeń takich zaliczyć można przede wszystkim zawarte w toku działalności umowy istotne, których szczegółowe przedstawienie znajduje się w rozdziale 4.9. Umowy zawarte przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK

4.5. Informacje dotyczące wyemitowanych papierów wartościowych

Środki z emisji przeprowadzonych w 2025 zostały wykorzystane przez Emitenta na finansowanie działalności oraz rozwoju Grupy, w szczególności poprzez finansowanie i refinansowanie zakupu udziałów i certyfikatów inwestycyjnych podmiotów z Grupy oraz poprzez spłatę istniejącego zadłużenia.

4.5.1. Informacje dotyczące akcji Spółki

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

4.5.2. Informacje dotyczące obligacji Spółki

W 2025 roku Spółka w ramach prospektowego XI Programu Emisji Obligacji w lutym 2025 roku wyemitowała obligacje serii AP3 o łącznej wartości nominalnej 100 mln zł, a w lipcu 2025 roku obligacje serii AP4 o łącznej wartości nominalnej 100 mln zł. Obie te emisje były skierowane do inwestorów indywidualnych, a cena jednostkowa każdej obligacji była równa jej wartości nominalnej w wysokości 100 zł. W czerwcu 2025 roku Spółka wyemitowała 400 mln zł obligacji serii AL5 w ramach Pierwszego Programu Bezprospektowych Emisji Obligacji. Oferta była skierowana wyłącznie do kwalifikowanych inwestorów, a cena emisyjna każdej obligacji była równa jej wartości nominalnej i wynosiła 1 000 zł.

Tabela 34. Dane dot. emisji obligacji dokonanych w 2025 roku

SERIA OBLIGACJI	WARTOŚĆ NOMINALNA	EMISJA	WYKUP	OPROCENTOWANIE	WYPŁATA ODSETEK
AP3	100 mln zł	luty 2025	luty 2031	zmienne WIBOR 3M + marża 2,80 p.p.	co 3 miesiące
AL5	400 mln zł	czerwiec 2025	czerwiec 2032	zmienne WIBOR 3M + marża 3,00 p.p.	co 3 miesiące
AP4	100 mln zł	lipiec 2025	lipiec 2031	zmienne WIBOR 3M + marża 2,70 p.p.	co 3 miesiące

Źródło: Spółka

4.5.3. Wykup obligacji

W 2025 roku Spółka wykupiła zgodnie z warunkami emisji część obligacji serii AL2, w drodze amortyzacji wartości nominalnej, która w stosunku do jednej obligacji wynosiła 150 zł. Ponadto w tym samym okresie Spółka w terminie wykupu wykupiła serię obligacji AE4 o łącznej wartości nominalnej 115 mln zł, serię obligacji AH1 o łącznej wartości nominalnej 50 mln zł oraz serię obligacji AK1 o łącznej wartości nominalnej 25 mln zł.

Po dacie bilansowej, w lutym 2026 roku Spółka zgodnie z warunkami emisji, wykupiła część obligacji serii AL2, w drodze amortyzacji wartości nominalnej, która w stosunku do jednej obligacji wynosiła 150 zł. Ponadto w tym samym okresie Spółka w terminie wykupu wykupiła serię obligacji AK2 o łącznej wartości nominalnej 20 mln zł.

Tabela 35. Dane dot. amortyzacji obligacji w 2025 roku

SERIA OBLIGACJI	TERMIN WYKUPU	WARTOŚĆ AMORTYZACJI
AL2	luty 2024	52,5 mln zł

Tabela 36. Dane dot. wykupionych obligacji w 2025 roku

SERIA OBLIGACJI	TERMIN WYKUPU	WARTOŚĆ NOMINALNA
AE4	marzec 2025	115 mln zł
AH1	czerwiec 2025	50 mln zł
AK1	wrzesień 2025	25 mln zł

Źródło: Spółka

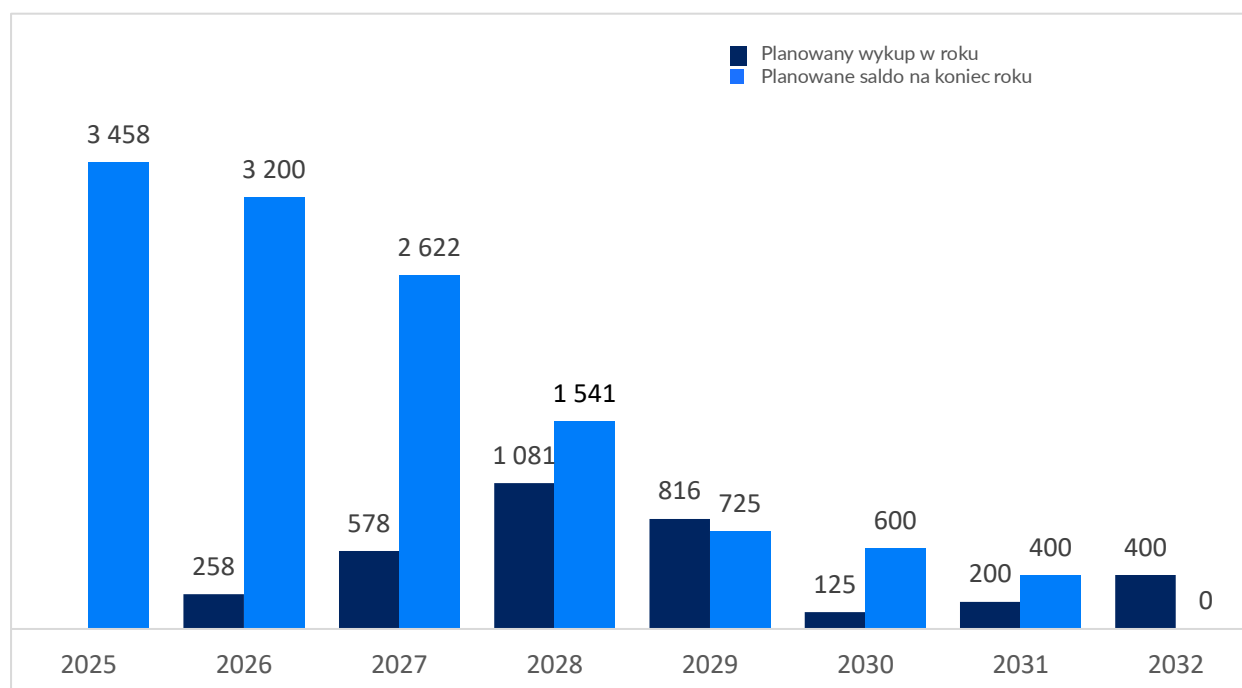
4.5.4. Zobowiązania z tytułu obligacji

Wartość nominalna obligacji wyemitowanych i pozostających do wykupu przez Spółkę według stanu na dzień 31 grudnia 2025 roku wynosiła 3 458 mln zł (kwoty w EUR przeliczone na PLN wg kursu średniego NBP z dnia 31.12.2025).

Tabela 37. Obligacje podlegające wykupowi przez Spółkę w 2026 roku

SERIA OBLIGACJI	TERMIN WYKUPU	WARTOŚĆ NOMINALNA	INFORMACJA O WYKUPIE
AL2	luty 2026	52,5 mln zł	amortyzacja (częściowo wykupione)
AK2	luty 2026	20 mln zł	wykupione
AK3	czerwiec 2026	70 mln zł	do wykupu
AK4	lipiec 2026	65 mln zł	do wykupu
AM1	grudzień 2026	50 mln zł	do wykupu

Wykres obrazujący wartość nominalną obligacji w mln PLN z terminem wykupu i saldem na koniec wskazanego okresu:



Wskaźniki finansowe monitorowane zgodnie z warunkami emisji obligacji.

Na dzień 31.12.2025 roku:

- Wskaźnik Zadłużenia wyniósł 1,3×
- Wskaźnik Zadłużenie Finansowe Netto do EBITDA Gotówkowa wyniósł 2,6×

gdzie:

- **EBITDA gotówkowa** została określona w Słowniku pojęć
- **Kapitały Własne** oznaczają kapitały własne Grupy Kapitałowej KRUK;
- **Wskaźnik Zadłużenia** oznacza iloraz: Zadłużenie Finansowe Netto do Kapitałów Własnych;
- **Zadłużenie Finansowe Netto** oznacza wartość Zobowiązań Finansowych Grupy Kapitałowej KRUK pomniejszoną o wartość środków pieniężnych Grupy Kapitałowej KRUK;
- **Zobowiązania Finansowe** zostały określone w Słowniku pojęć.

Zdarzenia po dniu bilansowym:

W dniu 5 marca 2026 Zarząd KRUKa podjął decyzję o skorzystaniu z opcji przedterminowego obligatoryjnego wykupu obligacji serii AL3 o łącznej wartości nominalnej 120 mln zł. Wykup obligacji nastąpi w kwietniu 2026 wraz z wypłatą premii za wcześniejszy wykup.

Ponadto w dniu 5 marca 2026 Zarząd KRUKa podjął uchwałę w sprawie emisji obligacji serii AL6 o łącznej wartości nominalnej nieprzekraczającej 600 mln zł, której przeprowadzenie planowane jest do dnia 30 czerwca 2026 w ramach I Programu Bezprospektowych Emisji Obligacji.

4.6. Wykonanie obowiązków emitenta obligacji wynikających z art. 35 ust. 1a, 1b oraz 1c Ustawy o Obligacjach

Zgodnie z art. ust 1a oraz 1b Ustawy o Obligacjach, KRUK w grudniu 2024 roku opublikował na stronie Spółki <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/obligacje/dodatkowe-informacje> prognozę kształtowania się zobowiązań finansowych oraz struktury finansowej KRUK S.A. oraz Grupy Kapitałowej KRUK na dzień 31.12.2025 roku ("Prognoza w rozumieniu Ustawy o Obligacjach").

Spółka informuje, że zobowiązania finansowe KRUK S.A. oraz Grupy Kapitałowej KRUK na dzień 31 grudnia 2025 roku prezentują się następująco:

- a. zobowiązania finansowe KRUK S.A.:
 - z tytułu kredytów i pożyczek: 538 mln PLN (mniej o 21% w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych: 3 461 mln PLN (więcej o 21% w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - z tytułu leasingu: 62 mln PLN (więcej o 31% w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
- b. zobowiązania finansowe Grupy Kapitałowej KRUK:
 - z tytułu kredytów i pożyczek: 3 663 mln PLN (mniej o 1% w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych: 3 461 mln PLN (więcej o 21% w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - z tytułu leasingu: 103 mln PLN (więcej o 91% w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
- c. struktura finansowania KRUK S.A.:
 - procentowy udział zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek sumie pasywów bilansu KRUK S.A.: 6% (mniej o 3 punkty procentowe w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - procentowy udział zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych w sumie pasywów bilansu KRUK S.A.: 36% (więcej o 2 punkty procentowe w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - procentowy udział zobowiązań z tytułu leasingu w sumie pasywów bilansu KRUK S.A.: 1% (więcej o 0,1 punktu procentowego w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
- d. struktura finansowania Grupy Kapitałowej KRUK:
 - procentowy udział zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek sumie pasywów bilansu Grupy Kapitałowej KRUK: 28% (mniej o 4 punkty procentowe w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - procentowy udział zobowiązań z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych w sumie pasywów bilansu Grupy Kapitałowej KRUK: 27% (więcej o 2 punkty procentowe w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach),
 - procentowy udział zobowiązań z tytułu leasingu w sumie pasywów bilansu Grupy Kapitałowej KRUK: 0,8% (więcej o 0,3 punktu procentowego w porównaniu do Prognozy w rozumieniu Ustawy o Obligacjach).

Wyższy od szacowanego poziom łącznie zobowiązań finansowych Spółki (wzrost o 465 mln zł, tj. + 13%) oraz Grupy KRUK (wzrost o 590 mln zł, tj. +9%) na koniec 2025 roku wynika przede wszystkim z wysokiego poziomu nakładów na pakiety wierzytelności poniesionych przez Grupę w 2025 roku (2,2 mld zł). Procentowy udział zobowiązań finansowych w bilansie wg stanu na koniec 2025 roku, odpowiednio Spółki i Grupy, jest na zbliżonym poziomie do szacowanego (odchylenie: -1 punkt procentowy, -2 punkty procentowe).

4.7. Rating kredytowy

4.7.1. Rating korporacyjny

13 marca 2023 agencja Moody's Investors (Moody's) przyznała rating korporacyjny dla Grupy KRUK na poziomie Ba1, z perspektywą stabilną. 12 grudnia 2024 roku agencja ratingowa Moody's Investors Service potwierdziła rating korporacyjny Grupy KRUK na poziomie „Ba1” z perspektywą stabilną.

Agencja Standard & Poor's (S&P) przyznała rating na poziomie BB- z perspektywą stabilną. 26 kwietnia 2024 oraz następnie 5 marca 2025 agencja ratingowa S&P Global potwierdziła rating korporacyjny Grupy KRUK na poziomie BB- z perspektywą stabilną. Decyzją KRUKa, współpraca z agencją S&P Global została zakończona, a opublikowana 5 marca 2025 roku ocena jest ostatnią oceną ratingową KRUKa, jaką opublikowała wspomniana agencja.

AGENCJA	RATING KORPORACYJNY	PERSPEKTYWA	LINK DO INFORMACJI
Moody's	Ba1	Stabilna	Moody's rating
S&P	BB-	stabilna	S&P rating

4.7.2. Rating obligacyjny

W dniu 17 kwietnia 2023 roku agencje ratingowe Moody's oraz S&P przyznały Emitentowi ratingi dla emisji obligacji w 2023 roku w walucie EUR (ISIN: NO0012903444) na poziomie odpowiednio „Ba2” i „BB-”.

AGENCJA	RATING OBLIGACYJNY	LINK DO INFORMACJI
Moody's	Ba2	Moody's rating
S&P	BB-	S&P rating

4.8. Ocena zarządzania zasobami finansowymi

4.8.1. Prognozy wyników finansowych

KRUK nie publikuje prognoz wyników finansowych.

4.8.2. Ocena przyszłej sytuacji finansowej

Grupa oraz Spółka minimalizuje ryzyko wystąpienia zagrożeń w zarządzaniu zasobami finansowymi, prowadząc procesy zarządzania wierzytelnościami w sposób ciągły, co zapewnia stały dopływ gotówki. Grupa oraz Spółka 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 i KRUK S.A. nie wykazuje istotnych zagrożeń w zarządzaniu zasobami finansowymi. Spółka jest w stanie kontrolować i obsługiwać swoje zadłużenie, a także racjonalnie dysponuje zasobami finansowymi.

4.9. Umowy zawarte przez podmioty z Grupy Kapitałowej KRUK

Zawarte umowy znaczące

Poniżej zamieszczono informacje nt. umów, aneksów oraz transakcji zawartych przez spółki z Grupy Kapitałowej KRUK w toku działalności w roku obrotowym 2025, które można uznać za istotne dla działalności Grupy Kapitałowej KRUK.

4.9.1. Umowy zawarte z podmiotami spoza Grupy

W dniu 25 czerwca 2025 Emitent oraz jednostki zależne od Emitenta (Kredytobiorcy) zawarli z konsorcjum banków, którego Agentem jest DNB Bank ASA z siedzibą w Oslo, aneks (Aneks) do umowy wielowalutowego kredytu rewolwingowego (Kredyt). Przedmiotem Aneksu było zwiększenie Kredytu do maksymalnej wysokości 740 mln EUR. Przed zawarciem niniejszego Aneksu kwota dostępnego kredytu wynosiła 650 mln EUR.

W dniu 30 października 2025 Emitent oraz jednostki zależne od Emitenta (Kredytobiorcy) zawarli z konsorcjum banków, którego Agentem jest DNB Bank ASA z siedzibą w Oslo, aneks (Aneks) do umowy wielowalutowego kredytu rewolwingowego (Kredyt). Przedmiotem Aneksu jest zwiększenie Kredytu do maksymalnej wysokości 755 mln EUR oraz przedłużenie dostępności Kredytu do dnia 3 lipca 2030 r. Przed zawarciem niniejszego Aneksu kwota dostępnego kredytu wynosiła 740 mln EUR.

4.9.2. Umowy wewnątrz Grupy

W 2025 roku KRUK S.A. nie zawarł umów z podmiotami z Grupy, które można uznać za istotne dla działalności Grupy Kapitałowej KRUK.

4.9.3. Istotne transakcje z podmiotami powiązanymi na warunkach innych niż rynkowe

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

4.9.4. Umowy dotyczące kredytów i pożyczek

Poniżej zostało przedstawione zestawienie wszystkich kredytów udzielonych podmiotom z Grupy KRUK oraz ustanowionych dla tych kredytów zabezpieczeń, zgodnie ze stanem na dzień 31 grudnia 2025 roku.

Tabela 38. Umowy dotyczące kredytów wg stanu na dzień 31.12.2025 (dane w mln zł)

BANK	KREDYTOBIORCA	DATA UMOWY	TERMIN OSTATECZNEJ SPŁATY	RODZAJ KREDYTU	LIMIT Z DNIA ZAWARCIA UMOWY WRAZ Z PÓŹN. ZM.	LIMIT NA DZIEŃ 31.12.2025
Santander Bank Polska S.A.	KRUK S.A.	kwiecień 2011	kredyt (270): październik 2030, kredyt dodatkowy (105): październik 2028	rewolwingowy	375**	375**

mBank S.A.	PROKURA NFW FIZ	lipiec 2015	grudzień 2030	rewolwingowy	350	350
DNB Bank ASA, ING Bank Śląski S.A., Santander Bank Polska S.A., PKO BP S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Invest Capital LTD, KRUK Romania S.R.L., Prokura NFW FIZ, KRUK Espana S.L.U.	lipiec 2017	lipiec 2030	rewolwingowy, konsorcjalny	3 191*	3 191 *
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	wrzesień 2021	wrzesień 2026	nieodnawialny	30	4
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	grudzień 2021	grudzień 2026	nieodnawialny	57	11
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	sierpień 2022	sierpień 2027	nieodnawialny	53	18
VeloBank S.A.	KRUK S.A.	grudzień 2021	grudzień 2028	nieodnawialny	100	75
Pekao S.A.	PROKURA NFW FIZ	luty 2022	styczeń 2031	rewolwingowy	80	70
Pekao S.A.	KRUK S.A.	luty 2022	styczeń 2031	rewolwingowy	40	35
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	luty 2024	luty 2029	nieodnawialny	39	27
VeloBank S.A.	KRUK S.A.	luty 2024	marzec 2030	rewolwingowy	138	138
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	grudzień 2024	grudzień 2029	nieodnawialny	40	36
Alior Bank S.A.	KRUK S.A.	grudzień 2025	grudzień 2030	rewolwingowy	200**	200**
RAZEM					4 693	4 531

*Kredyt udzielony do wysokości 755 mln EUR, przeliczony na PLN po kursie średnim NBP z dnia 31.12.2025.

**Kredyt udzielony w PLN lub równowartości w EUR

Oprocentowanie kredytów ustalone zostało w oparciu o 1-miesięczny lub 3-miesięczny wskaźnik WIBOR (dla kredytów w PLN) oraz EURIBOR (dla kredytów w EUR) powiększony o marżę.

Tabela 39. Zabezpieczenia kredytów w Grupie wg stanu na dzień 31.12.2025 (dane w mln zł)

BANK	KREDYTOBIORCA	ZABEZPIECZENIA	WARTOŚĆ USTANOWIONYCH PRZEZ KREDYTOBIORCĘ ZABEZPIECZEŃ MAJĄTKOWYCH NA DZIEŃ 31.12.2025 *
Santander Bank Polska S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ posiadanych przez KRUK S.A.	643

		- pełnomocnictwo do rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji	
mBank S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do wybranego rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do określonych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	416
DNB Bank ASA, ING Bank Śląski S.A., Santander Bank Polska S.A. PKO BP S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A.	Invest Capital LTD, KRUK Romania S.R.L., PROKURA NFW FIZ, KRUK Espana S.L.U.	- zastaw na wybranych pakietach wierzytelności Kredytobiorców - zastaw na wybranych obligacjach wyemitowanych przez ItaCapital S.r.l. i KRUK Investimenti S.r.l. - zastaw na wybranych rachunkach bankowych Kredytobiorców - poręczenie cywilne KRUK S.A. - poręczenie cywilne KRUK Romania S.R.L. - poręczenie cywilne KRUK Espana S.L.U. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	7 367
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - zastaw finansowy na wybranym rachunku KRUK S.A. - pełnomocnictwo do wybranego rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do określonych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	30
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - zastaw finansowy na wybranym rachunku KRUK S.A. - pełnomocnictwo do wybranego rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do określonych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	48
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - zastaw finansowy na wybranym rachunku KRUK S.A. - pełnomocnictwo do wybranego rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do określonych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	42
VeloBank S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ posiadanych przez KRUK S.A. - pełnomocnictwo do rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji	109
Pekao S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do wybranych rachunków PROKURA NFW FIZ - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	137
Pekao S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ posiadanych przez KRUK S.A. - pełnomocnictwo do wybranych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji	52

Alior Bank S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ posiadanych przez KRUK S.A.	72
Alior Bank S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ posiadanych przez KRUK S.A.	145
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - zastaw finansowy na wybranym rachunku KRUK S.A. - pełnomocnictwo do wybranego rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do określonych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	33
VeloBank S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ posiadanych przez KRUK S.A. - pełnomocnictwo do rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji	205
PKO BP S.A.	PROKURA NFW FIZ	- zastaw rejestrowy na wybranych pakietach należących do PROKURA NFW FIZ - poręczenie cywilne KRUK S.A. - zastaw finansowy na wybranym rachunku PROKURA NFW FIZ - zastaw finansowy na wybranym rachunku KRUK S.A. - pełnomocnictwo do wybranego rachunku PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do określonych rachunków KRUK S.A. - notarialne oświadczenie KRUK S.A. o poddaniu się egzekucji - notarialne oświadczenie PROKURA NFW FIZ o poddaniu się egzekucji	75
Alior Bank S.A.	KRUK S.A.	- zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych PROKURA NFW FIZ - pełnomocnictwo do rachunków KRUK S.A.	335
RAZEM			9 491

* Wartość ustanowionych zabezpieczeń majątkowych nie uwzględnia kwot zawartych w oświadczeniach o poddaniu się egzekucji, które są wskazane w kolumnie „Zabezpieczenia”.

W dniu 29 grudnia 2025 została zawarta umowa limitu wierzytelności pomiędzy KRUK S.A. a Alior Bank S.A., na podstawie której został udzielony kredyt w rachunku bieżącym do wysokości 200 mln zł lub jej równowartości w EUR, do dnia 31 grudnia 2030 roku. Celem zabezpieczenia zobowiązań KRUK S.A. wynikających z zawartej umowy, po dacie bilansowej:

- w dniu 8 stycznia 2026 KRUK S.A. złożył oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 300 mln zł, które wygaśnie nie później niż 31 grudnia 2034.

W dniu zawarcia powyżej opisanej umowy limitu wierzytelności, umowa o kredyt odnawialny w rachunku kredytowym z dnia 20 grudnia 2024 została przedterminowo rozwiązana, a ustanowiony uprzednio zastaw rejestrowy na certyfikatach inwestycyjnych został przeniesiony na zabezpieczenie umowy limitu wierzytelności.

W związku z zawarciem w dniu 3 lipca 2017 umowy wielowalutowego kredytu rewolwingowego, wraz z późn. zmianami, pomiędzy InvestCapital LTD, KRUK Romania S.R.L., Prokura NFW FIZ, KRUK Espana S.L.U. (kredytobiorcy) oraz KRUK S.A. (poręczyciel) a DNB Bank ASA, ING Bank Śląski S.A., Santander Bank Polska S.A., PKO BP S.A. i Bank Polska Kasa Opieki S.A. (Kredytodawcy), celem zabezpieczenia zobowiązań wynikających z zawartej umowy, po dacie bilansowej:

- w dniu 28 stycznia 2026 pomiędzy spółką InvestCapital LTD a Kredytodawcami została podpisana pod prawem hiszpańskim umowa zastawu na portfelach zakupionych przez InvestCapital LTD na rynku hiszpańskim,

Wartość majątku, zastawionego na rzecz tych kredytodawców po dacie bilansowej, na dzień 31 grudnia 2025 wynosiła 66 mln zł.

4.9.5. Wypowiedzenia umów kredytowych oraz umów pożyczek

W 2025 roku spółki z Grupy nie wypowiedziały żadnych umów pożyczek wobec podmiotów spoza Grupy KRUK. Spółki Novum Finance Sp. z o.o., RoCapital I.F.N i Wonga.pl Sp. z o.o. wypowiadały umowy pożyczek konsumenckich w toku normalnej działalności biznesowej.

4.9.6. Udzielone pożyczki, poręczenia i gwarancje oraz otrzymane pożyczki, poręczenia i gwarancje

Pożyczki udzielone przez KRUK podmiotom zależnym

W 2025 roku KRUK S.A. udzielił spółkom zależnym pożyczek o łącznej wartości, w przeliczeniu na złote 88,5 mln zł.

Tabela 40. Pożyczki udzielone przez KRUK S.A. spółkom zależnym wg stanu na dzień 31.12.2025 (dane w mln zł)

SPÓŁKA POŻYCZKOBIORCA	CEL POŻYCZEK	WALUTA POŻYCZEK	KWOTA POŻYCZEK UDZIELONYCH W 2025	WARTOŚĆ WSZYSTKICH ZOBOWIĄZAŃ Z TYTUŁU POŻYCZEK WOBEC KRUK S.A. NA 31.12.2025
Wonga.pl Sp. z o.o.	finansowanie działalności operacyjnej	PLN	58,1	409,5
Novum Finance Sp. z o.o.	finansowanie działalności operacyjnej	PLN	12,4	99,1
Raven	finansowanie działalności operacyjnej	PLN	18	21
InvestCapital Ltd	finansowanie działalności inwestycyjnej	EUR	0	862
Rocapital IFN	finansowanie działalności operacyjnej	RON	0	14,6
RAZEM: 88,5				

Kwoty pożyczek udzielonych w walucie zostały przeliczone na PLN po kursie średnim NBP z dni udzielenia pożyczek. Na dzień 31 grudnia 2025 roku wartość zobowiązań z tytułu pożyczek udzielonych w walucie została przeliczona na PLN po kursie średnim NBP z dnia 31 grudnia 2025 roku.

Źródło: Spółka

Oprocentowanie pożyczek ustalone zostało w oparciu o 1-miesięczny lub 3-miesięczny wskaźnik WIBOR (dla pożyczek w PLN), PRIBOR (dla pożyczek w CZK), ROBOR (dla pożyczek w RON) oraz EURIBOR (dla pożyczek w EUR) powiększony o marżę.

Umowny okres spłaty pożyczek przeznaczonych na finansowanie działalności operacyjnej mieścił się w przedziale od 350 dni do 3 lat, z wyłączeniem Wonga.pl Sp. z o.o. – gdzie okres spłaty wynosi do 6 lat.

Umowny okres spłaty pożyczek przeznaczonych na finansowanie działalności inwestycyjnej mieścił się w przedziale od 1 roku do 5 lat.

4.9.7. Pożyczki otrzymane przez Spółkę od podmiotów zależnych

Pożyczki otrzymane od KRUK Espana S.L.U. z siedzibą w Madrycie

W 2025 roku, w ramach zawartej w 2023 roku umowy ramowej, spółka KRUK Espana S.L.U. udzieliła pożyczek na łączną kwotę 14,4 mln PLN. Wartość zobowiązań Spółki wobec KRUK Espana S.L.U. z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2025 była równa 34,2 mln PLN (po przeliczeniu na PLN po kursie średnim NBP z dnia 31 grudnia 2025 roku).

Pożyczka otrzymana od KRUK Italia s.r.l. z siedzibą w Mediolanie

W 2025 roku, w ramach podpisanej w 2024 roku umowy ramowej, spółka Kruk Italia s.r.l. udzieliła pożyczek na łączną kwotę 7,5 mln EUR. Wartość zobowiązań Spółki wobec KRUK Italia s.r.l. z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2025 była równa 4,2 mln PLN (po przeliczeniu na PLN po kursie średnim NBP z dnia 31 grudnia 2025 roku).

Pożyczka otrzymana od KRUK Romania S.R.L. z siedzibą w Budapeszcie

W 2025 roku podpisano umowę ramową na maksymalną kwotę pożyczki 50 mln RON. W ramach tej umowy spółka KRUK Romania S.R.L. udzieliła w 2025 roku pożyczek na łączną kwotę 39,5 mln RON. Wartość zobowiązań Spółki wobec KRUK Romania S.R.L. z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2025 była równa 2,32 mln PLN (po przeliczeniu na PLN po kursie średnim NBP z dnia 31 grudnia 2025 roku).

Pożyczki otrzymane od KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o z siedzibą w Hradec Králové

W 2025 roku podpisano umowę ramową pożyczki o wartości 200 mln CZK i 20 mln EUR, z czego w 2025 roku uruchomiono 110 mln CZK i 4,75 mln EUR. Wartość zobowiązań Spółki wobec KRUK Česká a Slovenská republika s.r.o z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2025 była równa 39,3 mln PLN (po przeliczeniu na PLN po kursie średnim NBP z dnia 31 grudnia 2025 roku).

Pożyczka otrzymana od Zielony Areal sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu

W 2025 roku podpisano umowę ramową na maksymalną kwotę pożyczki 1,15 mln PLN. W ramach tej umowy spółka Zielony Areal sp. z o. o., udzieliła w 2025 roku pożyczek na łączną kwotę 1,15 mln PLN. Wartość zobowiązań Spółki wobec Zielony Areal sp. z o.o. z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2025 była równa 0,77 mln PLN.

4.9.8. Pożyczki udzielone przez podmioty zależne innym podmiotom zależnym

Pożyczki udzielone przez KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. funduszowi PROKURA NFW FIZ

W 2025 roku KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. udzieliła pożyczek w wysokości 47,1 mln PLN funduszowi PROKURA NFW FIZ. Wartość zobowiązań spółki wobec PROKURA NFW FIZ z tytułu pożyczek na dzień 31 grudnia 2025 jest równa 86,4 mln PLN.

Pożyczki udzielone przez KRUK Romania S.R.L. spółce RoCapital I.F.N .

W 2025 roku spółka KRUK Romania S.R.L. udzieliła spółce RoCapital I.F.N. pożyczek w wysokości 16 mln RON. Wartość zobowiązań RoCapital I.F.N wobec KRUK Romania S.R.L. na dzień 31 grudnia 2025 z tytułu udzielonych pożyczek jest równa 13,2 mln PLN (po przeliczeniu po średnim kursie NBP z dnia 31 grudnia 2025).

Pożyczki udzielone przez KRUK Tech S.R.L. spółce KRUK Romania S.R.L

W 2025 roku spółka KRUK Tech S.R.L. udzieliła spółce KRUK Romania S.R.L. pożyczek w wysokości 1 mln RON. Wartość zobowiązań KRUK Romania S.R.L. wobec KRUK Tech na dzień 31 grudnia 2025 z tytułu udzielonych pożyczek jest równa 0,82 mln PLN (po przeliczeniu po średnim kursie NBP z dnia 31 grudnia 2025).

Pożyczki udzielone przez Novum Finance Sp. z o.o. spółce Wonga.pl Sp. z o.o.

W 2025 roku spółka Novum Finance Sp. z o.o. udzieliła spółce Wonga.pl Sp. z o.o. pożyczek w wysokości 1,2 mln PLN. Wartość zobowiązań Wonga.pl Sp. z o.o. wobec Novum Finance Sp. z o.o. na dzień 31 grudnia 2025 z tytułu udzielonych pożyczek jest równa 0 mln PLN.

4.9.9. Pożyczki udzielane przez Grupę KRUK w ramach działalności Novum oraz Wonga

Informacje dotyczące pożyczek udzielanych przez Grupę KRUK w ramach działalności Novum i Wonga zostały opisane w rozdziale 3.1 Wyniki finansowe i wybrane skonsolidowane dane finansowe Grupy KRUK.

4.10. Gwarancje pozyskane

W dniu 27 maja 2025 roku został podpisany pomiędzy KRUK S.A. a Santander Bank Polska S.A. aneks nr 12 do umowy zlecenia udzielenia gwarancji bankowej z dnia 17 grudnia 2014 roku 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 31 grudnia 2025 r. Kwota gwarancji wynosi 15 777,50 EUR oraz 12 468,13 PLN. Zabezpieczeniem gwarancji jest pełnomocnictwo do rachunków bankowych Spółki prowadzonych w Santander Bank Polska S.A. W dniu 4 listopada 2025 roku gwarancja ta została przedterminowo zakończona w związku z rozwiązaniem umowy najmu.

W dniu 15 września 2025 roku została zawarta umowa o limit na gwarancje pomiędzy KRUK S.A. a Santander Bank Polska S.A. Limit został udzielony do wysokości 550 tys. EUR do dnia 30 kwietnia 2029 roku na zabezpieczenie wszelkich zobowiązań wynikających z umów najmu powierzchni biurowych. Celem zabezpieczenia zobowiązań wynikających z zawartej umowy Spółka:

- w dniu 15 września 2025 udzieliła pełnomocnictwa do rachunków bankowych prowadzonych w Santander Bank Polska S.A. oraz
- w dniu 18 września 2025 złożyła oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 825 tys. EUR, które wygaśnie nie później niż 31 grudnia 2032 roku.

Gwarancje wynikające z umów najmu części budynków biurowych zawartych pomiędzy Spółką a DEVCO Sp. z o.o. oraz VASTINT Poland Sp. z o.o., pozyskane przez Spółkę w ramach umowy zlecenia udzielenia gwarancji bankowej zawartej z Santander Bank Polska S.A. w dniu 17 grudnia 2014 roku, zostały zarachowane w ciężar wyżej wspomnianej umowy o limit na gwarancje. Tym samym umowa zlecenia udzielenia gwarancji została rozwiązana.

W dniu 7 października 2025 roku gwarancja na zabezpieczenie wszelkich zobowiązań wobec VASTINT Sp. z o.o. z tytułu najmu części budynku biurowego (opisana w Sprawozdaniu z działalności za rok ubiegły) została przedłużona do 6 listopada 2026 roku a jej kwota pozostała na tym samym poziomie tj. 471 305,36 EUR.

4.11. Poręczenia

W roku 2025 spółki z Grupy KRUK udzieliły następujących poręczeń:

- W związku z zawarciem w dniu 24 czerwca 2025 roku aneksu do umowy wielowalutowego kredytu rewolwingowego z dnia 3 lipca 2017 roku, z późn. zm., pomiędzy KRUK S.A., jej jednostkami zależnymi: InvestCapital Ltd., KRUK Romania S.R.L., PROKURA NFW FIZ oraz KRUK Espana S.L.U. (Kredytobiorcy)

a DNB Bank ASA, ING Bank Śląski S.A., Santander Bank Polska S.A., PKO BP S.A., oraz Bank Polska Kasa Opieki S.A., spółki KRUK S.A., KRUK Romania S.R.L. oraz KRUK Espana S.L.U. udzieliły poręczenia za zobowiązania Kredytobiorców wynikające z umowy wielowalutowego kredytu rewalwingowego. Ponadto w dniu 25 czerwca 2025 roku Prokura NFW FIZ oraz w dniu 26 czerwca 2025 KRUK S.A. złożyły oświadczenia o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 1 110 mln EUR, które wygasają nie później niż 31 grudnia 2032 roku.

- W związku z zawarciem w dniu 13 października 2025 roku aneksu do umowy kredytu w rachunku bieżącym z dnia 1 lutego 2022 roku z późn. zm. pomiędzy Prokura NFW FIZ, KRUK S.A. a Bankiem Polska Kasa Opieki S.A. z siedzibą w Warszawie, którego przedmiotem było przedłużenie dostępności kredytu do 31 stycznia 2031, KRUK S.A. w dniu 17 października 2025 udzielił poręczenia za zobowiązania kredytobiorcy PROKURA NFW FIZ. Poręczenie zostało udzielone maksymalnie do kwoty 120 mln zł i wygaśnie nie później niż w dniu 31 stycznia 2034 roku.
 - W związku z udzielonym poręczeniem KRUK S.A. złożył oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 120 mln zł, które wygaśnie nie później niż 31 stycznia 2034 roku.
- W związku z zawarciem w dniu 30 października 2025 roku aneksu do umowy wielowalutowego kredytu rewalwingowego z dnia 3 lipca 2017 roku, z późn. zm., pomiędzy KRUK S.A., jej jednostkami zależnymi: InvestCapital Ltd., KRUK Romania S.R.L., PROKURA NFW FIZ oraz KRUK Espana S.L.U. (Kredytobiorcy) a DNB Bank ASA, ING Bank Śląski S.A., Santander Bank Polska S.A., PKO BP S.A. oraz Bank Polska Kasa Opieki S.A., spółki KRUK S.A., KRUK Romania S.R.L. oraz KRUK Espana S.L.U. udzieliły poręczenia za zobowiązania Kredytobiorców wynikające z umowy wielowalutowego kredytu rewalwingowego. Ponadto w dniu 3 listopada 2025 roku KRUK S.A. oraz Prokura NFW FIZ złożyły oświadczenia o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 1 132,5 mln EUR, które wygasają nie później niż 31 grudnia 2033 roku.
- W związku z zawarciem w dniu 21 listopada 2025 roku aneksu do umowy o kredyt rewalwingowy z dnia 2 lipca 2015 roku z późn. zm. pomiędzy PROKURA NFW FIZ, KRUK S.A. a bankiem mBank S.A., którego przedmiotem było zwiększenie kwoty kredytu do maksymalnej wysokości 350 mln zł oraz przedłużenie dostępności kredytu do 18 grudnia 2030, KRUK S.A. w dniu 25 listopada 2025 roku udzielił poręczenia za zobowiązania kredytobiorcy PROKURA NFW FIZ. Poręczenie zostało udzielone maksymalnie do kwoty 525mln zł i wygaśnie nie później niż w dniu 18 grudnia 2034 roku.
 - W związku z udzielonym poręczeniem KRUK S.A. złożył oświadczenie o poddaniu się egzekucji w trybie art. 777 § 1 pkt 5 Kodeksu postępowania cywilnego maksymalnie do kwoty 525 mln zł, które wygaśnie nie później niż 31 grudnia 2034 roku.

Pozostałe, już istniejące poręczenia z tytułu zawartych umów kredytowych i zawartych umów ramowych umożliwiających Grupie zawieranie transakcji pochodnych, opisane zostały w rozdziale 4.7.4 Umowy dotyczące kredytów i pożyczek oraz w rozdziale 4.3.2 Instrumenty pochodne.

4.12. Istotne zdarzenia, które wystąpiły po dniu 31 grudnia 2025 roku

Brak istotnych zdarzeń po dacie bilansowej.

4.13. Analiza jednostkowych danych finansowych

4.13.1. Struktura produktowa przychodów

Głównym źródłem przychodów ze sprzedaży Spółki są przychody z tytułu nabytych portfeli wierzytelności oraz odzyskiwania wierzytelności na zlecenie.

W 2025 Spółka KRUK osiągnęła przychody w łącznej wysokości 361 mln zł, czyli o 20% niższe niż w 2024 roku. Przychody z tytułu windykacji nabytych pakietów wierzytelności zmalały o 34%, przychody z tytułu usług windykacyjnych spadły o 7%, natomiast przychody z pozostałych usług wzrosły o 19%.

Spółka KRUK S.A. jest jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej KRUK. Z uwagi na występujące powiązania organizacyjno-biznesowe jednostkowe dane finansowe powinno oceniać się poprzez analizę wyników całej Grupy KRUK.

4.13.2. Charakterystyka struktury aktywów i pasywów bilansu Spółki

Tabela 41. Struktura aktywów i pasywów bilansu Spółki

W tysiącach złotych		NOTA	31.12.2025	31.12.2024	zmiana
AKTYWA					
	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	18	12 660	9 110	39%
	Instrumenty zabezpieczające	22	137 354	114 326	20%
	Należności z tytułu dostaw i usług od jednostek powiązanych	17	40 995	98 666	-58%
	Należności z tytułu dostaw i usług od jednostek pozostałych	17	1 843	2 991	-38%
	Pozostałe należności	17	9 333	7 687	21%
	Należności z tytułu podatku dochodowego		4 789	2 716	76%
	Zapasy	16	5 909	9 979	-41%
	Udzielone pożyczki podmiotom powiązanym	14	1 395 490	1 585 407	-12%
	Inwestycje w pakiety wierzytelności		32 754	32 494	1%
	Inwestycje w jednostkach zależnych wyceniane metodą praw własności	13	7 792 822	6 496 565	20%
	Rzeczowe aktywa trwałe	11	59 914	31 049	93%
	Wartości niematerialne	12	78 287	22 639	246%
	Pozostałe aktywa		10 416	9 117	14%
Aktywa ogółem			9 582 566	8 422 746	14%
KAPITAŁ WŁASNY I ZOBOWIĄZANIA					
ZOBOWIĄZANIA					
	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe	25	34 251	36 477	-6%
	Instrumenty pochodne		58	105	-45%
	Zobowiązania z tytułu dywidend		0	0	0%
	Instrumenty zabezpieczające	22	13 275	21 352	-38%
	Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	23	40 638	42 746	-5%
	Zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek, innych dłużnych papierów wartościowych i leasingów	21	4 061 754	3 706 354	10%
	Rezerwy	24	2 692	3 522	-24%
	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	15	123 198	113 864	8%
Zobowiązania ogółem			4 275 866	3 924 420	9%
KAPITAŁ WŁASNY					
	Kapitał akcyjny	19	19 492	19 382	1%
	Kapitał z emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej	19	401 539	374 097	7%
	Kapitał rezerwowy z wyceny instrumentów zabezpieczających	22	120 634	80 170	50%
	Różnice kursowe z przeliczenia jednostek działających za granicą		-168 676	-130 734	29%

Udział w innych całkowitych dochodach jednostek zależnych wycenianych metodą praw własności	-4 728	-12 103	-61%
Pozostałe kapitały rezerwowe	212 689	188 654	13%
Zyski zatrzymane	4 725 750	3 978 860	19%
Kapitał własny ogółem	5 306 700	4 498 326	18%
Kapitał własny i zobowiązania	9 582 566	8 422 746	14%

Źródło: Jednostkowe Sprawozdanie Finansowe

5. OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE

5.1. Rynek 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 rynkach działalności. Grupa jest przygotowana do inwestycji w każdy rodzaj wierzytelności: konsumenckie (detaliczne) niezabezpieczone i zabezpieczone, w tym wierzytelności hipoteczne oraz wierzytelności MŚP oraz korporacyjne. Najbardziej preferowane przez Grupę są portfele konsumenckie niezabezpieczone.
- **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. Grupa aktywnie oferuje usługi zarządzania wierzytelnościami na zlecenie w Polsce, Hiszpanii i we Włoszech.

Z uwagi na rodzaj zarządzanych wierzytelności 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.

Sytuacja branży zarządzania wierzytelnościami w krajach, w których Grupa KRUK prowadzi działalność, jest uzależniona od sytuacji makroekonomicznej. Pośród czynników mogących wpływać na wyniki finansowe Grupy są 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 złotego. 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;
- 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 złotych 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. O tym jaka była ta skłonność w danym okresie pokazuje udział wierzytelności sprzedanych lub przekazanych do obsługi wyspecjalizowanym firmom w wolumenie wierzytelności nieregularnych ogółem.

Partnerów biznesowych 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, umożliwiające prowadzenie masowej obsługi dużych pakietów wierzytelności. Portfele wierzytelności nabywane są przede wszystkim 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 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.

5.2. Otoczenie prawne i regulacyjne

Spółka KRUK S.A. została utworzona i działa zgodnie z przepisami polskiego prawa. Grupa Kapitałowa KRUK prowadzi działalność także za granicą. Fundamentem kontynentalnych systemów prawnych, w tym prawa polskiego, jest prawo stanowione. Znaczna liczba obowiązujących przepisów i regulacji, mających wpływ na działalność spółek należących do Grupy KRUK, a także dynamika ich zmian wymaga zachowania szczególnej ostrożności i stałego monitorowania zmian w otoczeniu prawnym i regulacyjnym. Regulacje prawne podlegają ponadto różnorodnym interpretacjom i integralną częścią otoczenia prawnego i regulacyjnego jest

prawdopodobieństwo stosowania ich w sposób niejednolity przez sądy i organy administracji publicznej. Co do zasady decyzje administracyjne i wyroki nie są źródłami prawa powszechnie obowiązującego, nie są wiążące w innych sprawach niż te, w których zostały wydane, jednakże odgrywają określoną rolę w kształtowaniu się praktyki wykładni 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.

Powyższe aspekty mogą mieć negatywny wpływ na działalność operacyjną, sytuację finansową lub wizerunek Grupy KRUK. Zmiany prawodawstwa mogą również istotnie wpłynąć na rentowność, a nawet na ograniczenie możliwości świadczenia niektórych usług przez spółki należące do Grupy Kapitałowej. W szczególności istotny wpływ na działalność Grupy KRUK mogą mieć zmiany prawne w obszarach: emisji i obrotu papierami wartościowymi, finansowania i podatków, warunków podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, dochodzenia roszczeń w postępowaniu sądowym i egzekucyjnym, restrukturyzacji i upadłości, funduszy wierzytelności, zasad i warunków udzielania kredytów konsumenckich oraz ochrony i praw konsumentów. Z uwagi na charakter prowadzonej działalności, która związana jest z możliwością nabywania pakietów wierzytelności lub przyjmowania ich do obsługi, znaczenia mają zmiany regulacyjne związane z outsourcingiem bankowym, ograniczeniami zbywania wierzytelności i warunkami skuteczności przelewu wierzytelności.

Analizując otoczenie prawne, należy mieć na uwadze również regulacje prawa Unii Europejskiej, które dotyczą różnych dziedzin życia gospodarczego, szczególnie w zakresie konkurencji, rynku usług finansowych, praw konsumenta, uczciwych praktyk handlowych i warunków umów zawieranych z konsumentami, przepisów podatkowych obowiązujących w poszczególnych państwach członkowskich czy ochrony danych osobowych.

Działalność spółek należących do Grupy KRUK jest prowadzona w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawa, uwzględnia rekomendacje i wytyczne organów nadzorujących działalność spółek należących do Grupy, w tym dotyczące ochrony konkurencji i konsumentów. Ze względu na charakter działalności istnieje możliwość stwierdzenia przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) w Polsce lub inny właściwy organ ochrony konsumenta w krajach, w których Grupa prowadzi działalność, że czynności podejmowane w ramach prowadzonej działalności naruszają zbiorowe interesy konsumentów, mają cechy nieuczciwej praktyki rynkowej lub stosowane są niedozwolone postanowienia umowne (klausule abuzywne). Lokalny inny organ ochrony konkurencji może zarzucić przedsiębiorcom posiadającym pozycję dominującą na rynku, jej nadużywanie. Konsekwencją decyzji wspomnianego organu może być nałożenie kary pieniężnej, zobowiązanie do przyznania klientom rekompensaty, zobowiązanie do zaprzestania działań będących przedmiotem naruszenia interesów konsumentów lub zaprzestanie nadużywania pozycji dominującej.

Ze względu na charakter działalności prowadzonej przez spółki z Grupy KRUK, w ramach bieżącej działalności na znaczną skalę przetwarzane są dane osobowe. Przetwarzanie danych osobowych jest dokonywane w sposób zgodny z przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych obowiązującymi w krajach, w których Grupa prowadzi działalność, w tym w szczególności zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 96/46/WE (dalej: „RODO”). KRUK nie może wykluczyć jednak, że pomimo stosowania środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych i poszanowanie praw podmiotów danych, nie dojdzie do naruszenia obowiązków prawnych w tym zakresie, w szczególności do ujawnienia danych osobowych osobom nieupoważnionym.

Działalność niektórych podmiotów wchodzących w skład Grupy KRUK takich jak fundusze inwestycyjne, w szczególności fundusze wierzytelności, działalność polegająca na wykonywaniu usług detektywistycznych czy działalność instytucji pożyczkowych jest działalnością regulowaną, podlegającą szczególnym wymogom regulacyjnym i wymagającą uzyskania zezwolenia lub zgody organów administracji publicznej (KNF w Polsce), lub wpisu do odpowiedniego rejestru, a także podlega nadzorowi wspomnianych wyżej organów.

Systemy podatkowe w krajach, w których Grupa prowadzi działalność, charakteryzują się zmiennością. 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 krajach, w których działa Grupa, jest większe niż w innych systemach prawnych na rynkach rozwiniętych. Spółki nie mogą zapewnić, że organy podatkowe nie dokonają odmiennej, niekorzystnej dla nich 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.

Sektor zarządzania wierzytelnościami odgrywa istotną rolę w budowaniu zrównoważonego wzrostu gospodarczego i zwiększaniu stabilności sektora finansowego. Odpowiedzialne nawiązywanie relacji gospodarczych i biznesowych wymaga działania zgodnego z przepisami prawa w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz przestrzegania sankcji międzynarodowych. Spółki z Grupy KRUK wprowadziły procedury w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Zapewniają również pracownikom szkolenia w zakresie identyfikowania transakcji mogących mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu. Działania dopasowane są do przepisów lokalnych. Ponadto spółki z Grupy KRUK wprowadziły rozwiązania kontrolujące ryzyko związane z klientami i transakcjami. Dokładają należytej staranności w celu identyfikacji podmiotów, z którymi nie podejmują współpracy, np. podmiotami z krajów o niejasnej sytuacji prawno-politycznej, podmiotami, z którymi współpraca może być obciążona ryzykiem utraty reputacji, czy podmiotami, których działalność może być sprzeczna z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa lub są objęte sankcjami międzynarodowymi. Wprowadzono wewnętrzne regulacje związane z zarządzaniem ryzykiem sankcyjnym, a spółki z Grupy KRUK nie mogą nawiązywać lub kontynuować relacji gospodarczych z podmiotami objętymi sankcjami międzynarodowymi lub podmiotami z nimi powiązanymi.

Poniżej przedstawiamy zarys otoczenia prawnego i regulacyjnego na rynkach zagranicznych Grupy KRUK.

Rumunia

W Rumunii podmiot prowadzący działalność windykacyjną podlega obowiązkowi uzyskania licencji Krajowego Urzędu Ochrony Konsumentów (ANPC), który jest także organem nadzoru w zakresie ochrony praw konsumentów, prowadzącym rejestr, do którego wpis muszą uzyskać podmioty chcące prowadzić działalność w zakresie odzyskiwania należności. Dodatkowo podmiot, który nabywa wierzytelności zabezpieczone hipoteczne (RoCapital IFN S.A.) jest regulowany przez Bank Narodowy Rumunii. Podmioty udzielające pożyczek konsumenckich (RoCapital IFN S.A.) są regulowane przez Bank Narodowy Rumunii.

Włochy

We Włoszech prowadzenie działań windykacyjnych wymaga posiadania licencji włoskiego urzędu policji na poziomie prowincji, której udziela Questura. Instytucją mającą bezpośredni wpływ na działalność w zakresie odzyskiwania należności oraz zakupów portfeli wierzytelności jest Bank Włoch. Autorita' Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) - włoski urząd antymonopolowy jest podmiotem uprawnionym do nakładania sankcji w przypadku stwierdzenia naruszenia ustawy Codice di Condotta, zawierającej zbiór najlepszych praktyk, jakie muszą być stosowane w procesie odzyskiwania należności.

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. Obowiązują regulacje z zakresu ochrony konsumentów. Kompetencje dotyczące ochrony praw konsumenta nie są scentralizowane w jednym organie na szczeblu krajowym, lecz są podzielone pomiędzy podmioty działające na szczeblu regionalnym, o zróżnicowanym poziomie kompetencji. Możliwość prowadzenia określonego rodzaju działalności, np. detektywistycznej, jest ściśle regulowana i wymaga specjalnego zezwolenia z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

Malta

Na Malcie nabywcy wierzytelności muszą powiadomić Malta Financial Services Authority (MFSA) o podmiotach serwisujących wierzytelności.

Francja

Portfele nabyte we Francji należą do maltańskiej spółki z Grupy KRUK – InvestCapital i są obsługiwane przez francuskich serwerów nienależących do Grupy KRUK. Ich działalność podlega licencjonowaniu przez Autorité

de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), organu nadzorczego odpowiedzialnego za monitorowanie sektora bankowego i finansowego.

Inne organy sprawujące istotny nadzór nad działalnością spółek należących do Grupy KRUK

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

- W Polsce: Prezesa UOKiK w zakresie prawa konkurencji oraz ochrony zbiorowych interesów konsumentów; Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych w zakresie przetwarzania i ochrony danych osobowych, Rzecznika Finansowego w zakresie ochrony klientów podmiotów rynku finansowego
- W Rumunii: Autoritatea Națională de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal (urząd ds. ochrony danych osobowych) i wspomniany wcześniej ANPC (urząd ds. ochrony konsumentów)
- We Włoszech: Garante della Privacy (urząd ds. ochrony danych osobowych), Guardia di Finanza (nadzór fiskalny). W Hiszpanii – Agencia Española de Protección de Datos (urząd ds. ochrony danych osobowych).
- Na Malcie: Data Protection Commissioner (urząd ds. ochrony danych osobowych), Malta Competition and Consumer Affairs Authority (urząd ds. ochrony konsumentów i regulacji konkurencji).

Działalność funduszy inwestycyjnych

Działalność niestandardyzowanych funduszy wierzytelności funduszy inwestycyjnych zamkniętych wchodzących w skład Grupy KRUK (Prokura NFW FIZ, P.R.E.S.C.O. NFW FIZ oraz Bison NFW FIZ) jest w Polsce działalnością regulowaną. Fundusze wierzytelności działające jako fundusze inwestycyjne zamknięte, podlegają w Polsce nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego, która posiada uprawnienia i instrumenty prawne służące sprawowaniu nad nimi nadzoru.

Zezwolenie udzielane przez KNF jest wymagane również na wykonywanie działalności w zakresie zarządzania wierzytelnościami funduszu wierzytelności przez podmiot inny niż towarzystwo funduszy inwestycyjnych, a taki podmiot w zakresie wykonywanej działalności podlega nadzorowi KNF m.in. co do zgodności działalności z prawem, statutem funduszu, umową zawartą z towarzystwem funduszy inwestycyjnych oraz z udzielonym zezwoleniem.

KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. posiada zezwolenie KNF na wykonywanie działalności polegającej wyłącznie na tworzeniu funduszy inwestycyjnych i zarządzaniu nimi. KRUK posiada zezwolenie KNF na wykonywanie działalności w zakresie zarządzania wierzytelnościami funduszy na podstawie umów o zarządzanie wierzytelnościami i w tym zakresie KRUK S.A. podlega nadzorowi ze strony KNF.

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

Działalność podmiotów sekurytyzacyjnych na Malcie jest działalnością nadzorowaną, uregulowaną przepisami ustawy sekurytyzacyjnej. Podmioty sekurytyzacyjne podlegają na Malcie nadzorowi MSFA (ang. Malta Financial Services Authority). Spółka InvestCapital Ltd. z siedzibą w San Gwann posiada autoryzację MSFA na prowadzenie działalności sekurytyzacyjnej.

Ochrona danych osobowych

Ze względu na znaczną skalę przetwarzania danych osób fizycznych przez spółki z Grupy w ramach ich bieżącej działalności, szczególnie istotne znaczenie dla działalności Grupy posiadają regulacje dotyczące ochrony danych osobowych oraz zarządzanie ryzykiem ich przetwarzania, w tym ryzyka ich naruszenia.

Przetwarzanie danych osobowych w Grupie KRUK może odbywać się jedynie w sposób określony przepisami prawa, tj. w szczególności zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 96/46/WE (dalej: „RODO”) oraz z przepisami sektorowymi w tym zakresie, przy jednoczesnym zastosowaniu środków technicznych i organizacyjnych zapewniających ochronę przetwarzanych danych osobowych, w szczególności przed ich ujawnieniem osobom nieupoważnionym.

W zakresie ochrony danych osobowych, poza istniejącymi przepisami, monitorowane są, analizowane i w razie potrzeby wdrażamy (i) interpretacje, (ii) wytyczne oraz (iii) decyzje wydawane przez unijne i krajowe organy ochrony danych osobowych w państwach, w których Grupa KRUK prowadzi swoją działalność. a także (iv) dobre praktyki obowiązujące w tym temacie w branży.

Celem spółek z Grupy KRUK jest odpowiednio szybkie zareagowanie na ew. nieprawidłowości poprzez zmiany w wewnętrznych procedurach dotyczących przetwarzania danych osobowych.

Grupa wdrożyła i cały czas doskonali system zarządzania ryzykiem przetwarzania danych osobowych, polegający na identyfikacji, analizie, ocenie oraz monitorowaniu tego ryzyka. Przeglądane i monitorowane są także mechanizmy kontrolne (środki techniczne i organizacyjne) mitygujące ryzyko.

W Grupie KRUK funkcjonują narzędzia monitorujące ilość żądań i skarg dotyczących przetwarzania danych osobowych oraz procedury umożliwiające podmiotom danych realizację ich praw gwarantowanych przez RODO. Istnieją także sformalizowane procedury w przypadku (i) incydentów bezpieczeństwa informacji i (ii) identyfikacji i postępowania w przypadku naruszenia ochrony danych osobowych.

Wyrazem dbałości o ochronę danych osobowych Grupy KRUK jest także realizacja działań wynikających z przyjętej przez Zarząd strategii GDPR na lata 2023-2027.

W zakresie zasad regulujących ochronę informacji, w tym danych osobowych i tajemnic prawnie chronionych spółki należące do Grupy Kapitałowej uwzględniają przepisy szczególne związane z tajemnicą bankową w odniesieniu do wierzytelności bankowych, tajemnicą zawodową w odniesieniu do zarządzania wierzytelnościami oraz tajemnicy zawodowej wynikają z przepisów dotyczących świadczenia pomocy prawnej.

5.3. Zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności Grupy

Poniżej przedstawiamy wybrane zmiany w przepisach prawa dotyczących działalności podmiotów z Grupy w 2025 roku:

Polska

Ustawa o opodatkowaniu wyrównawczym jednostek składowych grup międzynarodowej i krajowych

Z dniem 1 stycznia 2025 r., na mocy ustawy z dnia 6 listopada 2024 r. o opodatkowaniu wyrównawczym jednostek składowych grup międzynarodowych i krajowych (dalej: „Ustawa”), w Polsce zaczęły obowiązywać zasady tzw. filaru drugiego OECD. Regulacje te zobowiązują podatników do zapłaty podatku wyrównawczego, stanowiącego różnicę między efektywną stawką podatku (wyliczoną według zasad określonych w Ustawie) dla danej jurysdykcji a stawką minimalną wynoszącą 15%. Warunkiem objęcia grupy podmiotów ww. przepisami jest osiągnięcie przez nią skonsolidowanego przychodu wynoszącego co najmniej 750 mln EUR w dwóch z czterech lat, bezpośrednio poprzedzających rok podatkowy. Na dzień 31 grudnia 2025 r. Grupa nie przekroczyła powyższego limitu (przychody za rok 2025, przeliczone na EUR średnim kursem ECB z grudnia roku poprzedzającego badany rok, tj. 4,2704, wynoszą 747 mln EUR). Według szacunków, Grupa KRUK spełni ww. warunek najwcześniej w roku 2028, tj. skonsolidowane przychody Grupy mogą osiągnąć próg 750 mln EUR najwcześniej w latach 2026 i 2027.

Grupa jest w trakcie oceny swojej ekspozycji na uregulowania dotyczące filaru drugiego. Biorąc pod uwagę, że jej jednostki zależne, prowadzą działalność w jurysdykcjach (polska, maltańska i luksemburska), dla których

szacowana efektywna stawka podatkowa, oparta na zysku brutto za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2025 r., jest niższa niż 15%, analizowany jest ewentualny wpływ powyższych regulacji na poziom opodatkowania Grupy. Stawka ta w praktyce będzie różnić się od stawki ustalonej w oparciu o MSR 12. W szczególności ustalana jest zasadność stosowania dopuszczalnych wyłączeń oraz tzw. bezpiecznych przystani przewidzianych w Ustawie oraz ich wpływ na wysokość efektywnej stawki podatkowej dla potrzeb kalkulacji podatku wyrównawczego.

Na podstawie bieżącej oceny zastosowanie przepisów Ustawy może spowodować wzrost efektywnej rocznej stawki podatkowej Grupy nie wcześniej niż w roku 2028. Z tego względu na dzień sprawozdawczy nie występuje żadne bieżące obciążenie podatkowe. Jednocześnie Grupa stosuje wyjątek MSR 12 dopuszczający nieujmowanie oraz nieujawnianie informacji o aktywach i zobowiązaniach z tytułu odroczonego podatku związanego z podatkiem dochodowym w ramach filaru drugiego.

Rumunia

Regulamin zmieniający Regulamin nr 4/2021 Narodowego Banku Rumunii (BNR) dotyczącego raportowania danych i informacji statystycznych

Dla podmiotów działających jako instytucje niefinansowe przewiduje się obowiązek raportowania do Narodowego Banku Rumunii:

- zadłużenia przekraczające 20.000 RON w danym miesiącu raportowym – niezależnie od tego, czy są to pojedyncze wierzytelności, czy suma kilku należności wobec tego samego dłużnika. Kwota 20.000 RON odnosi się do aktualnego salda zadłużenia w miesiącu raportowania, a nie do wartości nominalnej kredytu w momencie jego udzielenia czy zakupu;
- potencjalne ryzyko sankcji za opóźnienia lub błędy w raportowaniu.

Obowiązek raportowania wejdzie w życie 1 czerwca 2026 roku.

Hiszpania

Ustawa o odpowiednich środkach efektywności publicznego wymiaru sprawiedliwości:

- celem regulacji jest wprowadzenie środków w celu zwiększenia skuteczności wymiaru sprawiedliwości,
- wprowadzono obowiązek udania się do MASC (postępowanie mediacyjne przed specjalnym organem/mediatorem) przed wszczęciem postępowania sądowego, co należy udowodnić w pozwie kierowanym następnie do sądu.
- W przypadku braku odpowiedzi na wstępną propozycję zawarcia umowy lub zakończenie procesu negocjacyjnego bez porozumienia, sprawa powinna zostać skierowana na drogę sądową w terminie 1 roku.
- Ustawa wprowadziła również reformę sądownictwa - zmiany objęły sądy 1 instancji poprzez ich reorganizację i likwidację sądów jednoosobowych, w efekcie zamiast ponad 3900 sądów z jednym sędzią jest 431 sądów pierwszej instancji. Reforma ma na celu ujednolicenie kwestii proceduralnych i administracyjnych.

Ustawa weszła w życie 3 kwietnia 2025 roku, a część przepisów w trakcie 2025 roku.

Prawo unijne

Jako regulacje, które wpływają na działalność podmiotów z Grupy we wszystkich krajach należy wskazać:

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/2225 z dnia 18 października 2023 r. w sprawie umów o kredyt konsumencki oraz uchylająca dyrektywę 2008/48/WE (dyrektywa CCD II). Do dnia 20 listopada 2025 roku państwa członkowskie miały obowiązek przyjąć i opublikować przepisy ustawowe, wykonawcze i administracyjne niezbędne do wykonania dyrektywy.
 - Celem dyrektywy jest wzmocnienie ochrony konsumentów oraz poprawa harmonizacji na poziomie europejskim. W założeniach dyrektywa odwołuje się również do zmniejszenia przeciążenia informacyjnego konsumentów dla kredytów poniżej 200 EUR, wspierania konsumentów

doświadczających trudności finansowych i trudności w spłacie i promowania podejmowania świadomych decyzji konsumenckich. Przedsiębiorcy mają obowiązek działania w sposób etyczny, stawiania potrzeb konsumenta na pierwszym miejscu, z jednoczesnym zapewnieniem wiedzy po stronie pracowników.

- Cele, które ma realizować dyrektywa wpisują się w program wzmocnienia ochrony konsumentów na rynku UE, a przyjęty akt podkreśla obowiązek działania nie tylko w sposób etyczny i przejrzysty, ale uwzględnia potrzeby konsumentów jako element prawidłowego procesu decyzyjnego, który ma również zapobiegać późniejszym problemom w spłacie zobowiązań kredytowych. Dyrektywa nakłada już na kredytodawców obowiązki w zakresie proponowania rozłożenia spłaty, doradztwa w zakresie odpowiedzialnego zarządzania zadłużeniem, a także rozsądnej wyrozumiałości przed wszczęciem postępowania egzekucyjnego. W ramach katalogu działań wskazywanych w motywach dyrektywy zawarta jest również, poza działaniami edukacyjnymi, pomoc psychologiczna i społeczna świadczona przez profesjonalne podmioty i z ograniczoną odpłatnością.
 - Wdrożenie Dyrektywy CCD II, w związku ze stworzeniem nowych zasad oceny zdolności kredytowej i udzielania kredytów, obowiązków informacyjnych i dokumentów przekazywanych konsumentowi na etapie przedkontraktowym i obowiązku posiadania procedur wykrywających konsumentów z trudnościami w spłacie i udzielania im wsparcia będzie wpływać również na funkcjonowanie podmiotów zarządzających wierzytelnościami, które będą musiały nauczyć się wykrywania, analizy i oceny tych elementów na etapie zakupu portfeli.
 - Prace wdrożeniowe rozpoczęły się w Polsce, Hiszpanii, Włoszech i Rumunii, ale w żadnym z krajów nie zostały przyjęte w wyznaczonym terminie.
- Dyrektywa PE i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub za pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania. Do dnia 7 czerwca 2026 r. państwa członkowskie mają obowiązek przyjąć i opublikować przepisy ustawowe, wykonawcze i administracyjne niezbędne do wykonania dyrektywy. Celem projektu ustawy jest wzmocnienie zasady równego wynagradzania kobiet i mężczyzn poprzez zwiększenie przejrzystości wynagrodzeń, zmniejszenie luki płacowej między kobietami i mężczyznami oraz zapewnienie skutecznych mechanizmów egzekwowania tego prawa. Główne założenia:
 - przejrzystość wynagrodzeń na etapie rekrutacji
 - obowiązek podawania informacji o proponowanym wynagrodzeniu lub jego przedziale już w ogłoszeniu o pracę lub przed rozmową kwalifikacyjną,
 - prawo pracowników do informacji o średnich poziomach wynagrodzeń (z podziałem na płeć) w odniesieniu do kategorii pracowników wykonujących taką samą lub porównywalną pracę
 - sprawozdawczość i raportowanie luki płacowej
 - wzmocnienie ochrony pracowników i sankcje, w tym zakaz działań odwetowych wobec pracowników realizujących prawa wynikające z ustawy i sankcje finansowe za naruszenie obowiązków przez pracodawcę.

Prace wdrożeniowe rozpoczęły się w Polsce.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1226 z dnia 24 kwietnia 2024 r. w sprawie określenia przestępstw związanych z naruszeniem unijnych środków ograniczających i sankcji za takie naruszenia oraz zmiany dyrektywy (UE) 2018/1673. Do dnia 20 maja 2025 r. państwa członkowskie miały obowiązek przyjąć i opublikować przepisy ustawowe, wykonawcze i administracyjne niezbędne do wykonania dyrektywy. Celem projektu jest stworzenie jednolitej, kompleksowej podstawy prawnej do stosowania sankcji międzynarodowych w Polsce oraz wzmocnienie mechanizmów ich egzekwowania. Główne założenia projektu:
 - możliwość ustanawiania krajowej listy sankcyjnej,
 - obowiązek niezwłocznego stosowania środków ograniczających wynikających z przepisów prawa,
 - obowiązek identyfikacji, zamrażania i nieprzeprowadzania transakcji z podmiotami z list sankcyjnych,
 - obowiązki informacyjne wobec właściwych organów
 - administracyjne kary pieniężne z tytułu niewykonania obowiązków

Prace wdrożeniowe rozpoczęły się w Polsce i Hiszpanii. We Włoszech Dyrektywa została zaimplementowana Dekretem Ustawodawczym nr 211 z dnia 30 grudnia 2025.

Grupa uwzględniła zmiany wynikające z powyższych przepisów w działalności operacyjnej, jednak na dzień sporządzania niniejszego sprawozdania nie jest możliwe wskazanie całkowitego wpływu wyżej wymienionych regulacji na działalność spółek Grupy.

Poniżej przedstawiono projekty zmian w przepisach prawa mogących mieć wpływ na działalność spółek należących do Grupy KRUK wraz ze wskazaniem najważniejszych informacji o tych projektach.

Polska:

Projekt ustawy o zmianie ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych oraz ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania - stanowi implementację Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków, która ma na celu usprawnienie stosowania zasady równości szans kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, poprzez ustalenie wymogów dotyczących procesu selekcji kandydatów na te stanowiska:

- Zdefiniowano organy spółki rozumiane jako zarząd, rada nadzorcza lub odpowiednio rada administrująca spółki europejskiej, w której przyjęto system monistyczny - w każdym organie spółki liczącym co najmniej trzech członków liczba osób mniej reprezentowanej płci ma być nie mniejsza niż liczba najbardziej zbliżona do 33% i nie większa niż 49% liczby wszystkich członków tego organu;
- Wskazano, że walne zgromadzenie spółki przyjmuje (w formie uchwały) politykę zatrudniania w organach spółki, która określa w szczególności zasady procesu selekcji kandydatów na stanowiska w organach spółki, mając na celu zapewnienie równowagi płci w organach spółki;
- Na zarząd spółki nałożono obowiązek sporządzenia corocznego sprawozdania dotyczącego udziału przedstawicieli poszczególnych płci w organach spółki oraz środków podjętych w celu zapewnienia równowagi płci w tych organach;
- Projekt zakłada, że Komisja Nadzoru Finansowego może nałożyć na spółkę w przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków, o których mowa w Rozdziale 4aa, karę pieniężną do wysokości kwoty stanowiącej równowartość 10% całkowitego rocznego przychodu wykazanego w ostatnim zbadanym sprawozdaniu finansowym za rok obrotowy.

Projekt zakłada, że ustawa wejdzie w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia, z pewnymi wyjątkami - zgodnie z 5 ust. 1 Dyrektywy spółki powinny osiągnąć odpowiednią równowagę płci w organach spółek do dnia 30 czerwca 2026 r.

Projekt ustawy o zmianie ustawy – Prawo upadłościowe, ustawy – Prawo restrukturyzacyjne oraz ustawy o Krajowym Rejestrze Zadłużonych

Celem projektu ustawy jest usprawnienie i zwiększenie efektywności postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych oraz dalsze doskonalenie funkcjonowania Krajowego Rejestru Zadłużonych (KRZ). Projekt jest odpowiedzią na postulaty skrócenia postępowań i obniżenia ich kosztów, wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, eliminacji luk ujawnionych w praktyce stosowania przepisów po wdrożeniu KRZ. Główne założenia projektu:

- usprawnienie postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych i usprawnienie komunikacji między sądem, syndykiem/nadzorcą a uczestnikami postępowania.

- zmiany w funkcjonowaniu Krajowego Rejestru Zadłużonych (KRZ), w tym rozszerzenie zakresu danych ujawnianych w KRZ, doprecyzowanie zasad dostępu i publikacji informacji w KRZ, poprawa jakości i kompletności danych.
- doprecyzowanie obowiązków uczestników postępowań

Przewiduje się, że ustawa wejdzie w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

Projekt ustawy o zmianie ustawy - Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw

Celem projektu jest usprawnienie, przyspieszenie i zdigitalizowanie postępowań cywilnych, w szczególności w sprawach gospodarczych i z udziałem przedsiębiorców. Główne założenia:

- przyspieszenie i uszczelnienie postępowania cywilnego
- wzmocnienie narzędzi cyfrowych w postępowaniu poprzez elektroniczny obieg pism, doręczenia elektroniczne, wykorzystanie systemów teleinformatycznych
- zmiany w sposobie doręczeń i komunikacji procesowej (ogranicza możliwości „unikania odbioru” korespondencji sądowej oraz wzmacnia fikcję doręczenia w określonych sytuacjach)

Przewiduje się, że ustawa wejdzie w życie po upływie 3 miesięcy od dnia ogłoszenia.

Rumunia:

Projekt ustawy o stwierdzaniu z urzędu przedawnienia i ochrony dłużników przed egzekucjami nadużywającymi prawa

Projekt przewiduje:

- wzmocnienie ochrony osób fizycznych, bowiem egzekucja nie może być wszczęta ani kontynuowana po upływie terminu przedawnienia, chyba że została wcześniej przerwana zgodnie z przepisami prawa
- sąd egzekucyjny oraz komornik mają obowiązek z urzędu badać przedawnienie, które skutkuje nieważnością bezwzględną i może być stwierdzone w każdym czasie
- w trwających postępowaniach egzekucyjnych sąd z urzędu powinien badać przedawnienie, niezależnie od 15-dniowego terminu na złożenie sprzeciwu.

Projekt ustawy o zmianie ustawy nr. 188/2000 w sprawie komorników:

- zmiany przepisów dotyczących powoływania komorników, zmiany organizacji i funkcjonowania organów przedstawicielskich zawodu komornika, zmiany w zakresie obowiązków i uprawnień komornika oraz odpowiedzialności dyscyplinarnej
- zmiany w zakresie opłat, aktualizowanych co najmniej raz na 5 lat:
 - za wykonanie tytułów o charakterze cywilnym - nie mogą być niższe niż 7% minimalnego wynagrodzenia brutto
 - minimalna kwota pobierana jako zaliczka od opłaty za egzekucję nie może być mniejsza niż 7% minimalnego wynagrodzenia brutto.

Hiszpania:

Projekt ustawy dotyczącej podmiotów obsługujących kredyty i nabywców kredytów oraz o zmianie innych ustaw (ustawy o kredyt konsumencki i umowy o kredyt na nieruchomości) (implementacja tzw. Dyrektywy NPL) - w znacznej mierze stanowi powtórzenie zapisów i rozwiązań wprost z Dyrektywy NPL, w tym:

- określenie ram prawnych działalności nabywców kredytów i podmiotów obsługujących kredyty oraz wprowadzenie uregulowań dotyczących statusu oraz praw i obowiązków takich podmiotów oraz sprawowania nadzoru nad nimi
- uregulowanie statusu podmiotu obsługującego kredyty – założeniem projektowanej ustawy jest, że do wykonywania działalności gospodarczej w odniesieniu do nieobsługiwanej umowy o kredyt (wierzytelności niepracujące sklasyfikowane jako NPL) i praw kredytodawcy z niej wynikających

niezbędne jest uzyskanie licencji, po spełnieniu warunków wskazanych w projektowanej ustawie, w tym. m.in.:

- spełniania wymagań dotyczących dobrej reputacji, wiedzy i doświadczenia osób zarządzających, udziałowców
- posiadanie systemu zarządzania ryzykiem i odpowiednich mechanizmów kontroli wewnętrznej, w tym procedur zarządzania ryzykiem i księgowych, które zapewniają poszanowanie praw klientów
- posiadanie odpowiedniej polityki zapewniającej zgodność z zasadami ochrony danych osobowych oraz uczciwe i staranne traktowanie klientów oraz rejestrowanie i rozpatrywanie informacji
- organem nadzoru będzie Banco de España
- wprowadza nowe obowiązki dla kredytodawców w zakresie opracowania i posiadania polityki renegotiacji długu przed sprzedażą lub przeniesieniem na osobę trzecią w szczególności w stosunku do dłużnika znajdującego się w trudnej sytuacji finansowej
- wprowadza obowiązek przekazywania informacji o serwisowanych kredytach do Centralnego Rejestru Kredytów Banco de España.

Włochy:

Projekt ustawy w sprawie przepisów ułatwiających negocjowanie pozycji sklasyfikowanych jako niewykonane lub nieuczciwe:

- propozycja ma na celu pomoc rodzinom i małym firmom, już dotkniętym kryzysem gospodarczym spowodowanym również przez COVID-19, w rozwiązywaniu ich problemów z zadłużeniem;
- w przypadku, gdy Wierzyciel (definicja ta obejmuje Banki, Pośredników Finansowych, SPV i firmy windykacyjne) zamierza dokonać cesji wierzytelności zobowiązany jest do przestania, pod rygorem braku skuteczności umowy cesji, dłużnikom list polecony wskazujący wartość księgową netto ekspozycji wynikającą z ostatniego zatwierdzonego sprawozdania finansowego;
- dłużnik w określonym czasie jest uprawniony do „odkupienia” wierzytelności oferując indywidualną cenę (kwota równa cenie cesji powiększona o 20%). oraz zaproponowania Wierzycielowi na piśmie brzmienia ugody
- w przypadku, gdy dłużnik nie prześle powyższej propozycji, Wierzyciel może dokonać cesji lub w przypadku, gdy dłużnik nie przestrzega umowy, Wierzyciel może przystąpić do dalszej cesji całej kwoty wierzytelności.

Grupa monitoruje zmiany w prawie mogące mieć wpływ na działalność operacyjną, jednak na dzień sporządzania niniejszego sprawozdania nie jest możliwe wskazanie czy ww. projekty wejdą w życie, jak również nie jest znane ich ostateczne brzmienie, termin ich wdrożenia, jak i ich całkowity wpływ na działalność Grupy.

6. KIERUNKI ROZWOJU GRUPY KRUK

6.1. Plan strategiczny na lata 2025-2029

Zarząd KRUK S.A. w dniu 16 stycznia 2025 roku przyjął Strategię na lata 2025-2029. Poniżej najważniejsze aspekty planu strategicznego Grupy KRUK.

Misja, wizja i wartości Grupy KRUK

W trakcie prac nad Strategią na kolejne lata Zarząd Grupy KRUK podjął decyzję o aktualizacji treści misji i wizji, tak aby lepiej odzwierciedlały pozycję firmy, wysiłek włożony w zmianę postrzegania branży oraz rolę w systemie gospodarczym i społecznym.

MISJA:	WIZJA:
Wskazujemy klientom drogę do wyjścia z długu. Jesteśmy etyczni i skuteczni, edukujemy społeczeństwo na temat odpowiedzialnych finansów	Budujemy świat finansowej równowagi oparty na wzajemnym zaufaniu, gdzie obietnice i zobowiązania są w pełni dotrzymane.

Nasze **WARTOŚCI** pozostają niezienne i są to:

SZACUNEK	WSPÓŁPRACA	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	PROSTOTA	ROZWÓJ
Wzajemny szacunek stanowi podstawę naszego biznesu. Traktujemy wszystkich w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy być traktowani.	Razem możemy więcej. Budujemy partnerskie relacje oparte na jasnych zasadach. Nazywamy rzeczy po imieniu.	Każdy jest odpowiedzialny za swoje decyzje, działania lub brak działań i ich konsekwencje.	Proste jest piękne. Upraszczamy nasze procesy i eliminujemy marnotrawstwa. Zrobione jest lepsze niż perfekcyjne.	Stale się doskonalimy. Mamy wewnętrzną potrzebę postępu, która nie mija w żadnych warunkach, nawet gdy osiągamy sukces.

Plan strategiczny na lata 2025 -2029

Głównym celem w nowym okresie strategicznym tj. w latach 2025-2029 będzie kontynuowanie rozwoju biznesu poprzez wzrost skali działalności, zwiększenie efektywności procesów i transformację cyfrową.



Grupa KRUK planuje znaczący wzrost skali działalności, inwestując w ciągu najbliższych 5 lat tyle, ile zainwestowano w całej historii KRUKa (około 15 miliardów złotych). Dzięki temu KRUK, na koniec okresu strategii, może mieć około 20 milionów spraw. Jednocześnie KRUK chce utrzymać niemal tę samą liczbę pracowników (nie więcej niż 4000 na obecnych rynkach działalności), dlatego proces operacyjny musi być jeszcze bardziej efektywny. KRUK planuje skupić się na skróceniu czasu realizacji, rozwiązaniach w zakresie samoobsługi i wykorzystaniu nauk behawioralnych. W tym celu kontynuowana będzie transformacja cyfrowa z koncentracją na trzech obszarach (zarządzanie danymi, technologia i analityka (proces oparty na danych), sposób pracy KRUKa). Podstawą planowanych zmian i rozwoju są zaangażowani i kompetentni pracownicy oraz skuteczny system zarządzania ryzykiem.

Główne elementy strategii:

- Około 15 mld zł → nowe inwestycje w portfele
- Ambicja spłat na obecnie posiadanym portfelu wierzytelności na poziomie 29 mld zł w perspektywie najbliższych 20 lat
- Potencjał na wzrost zysków w perspektywie strategii, ale także w długim horyzoncie.
- Około 20% ROE
- 20 mld zł → podwojenie wartości bilansowej portfeli
- 0,5 mld zł → inwestycja w transformację cyfrową
- Optymalizowanie kosztów poprzez ciągłe doskonalenie procesów, efekt skali i zmiany technologiczne
- Utrzymanie zadłużenia poniżej 3,0 (dług netto do EBITDA gotówkowa) z możliwością jego tymczasowego przekroczenia.

W celu wzmocnienia procesu zarządzania działaniami Grupy w obszarze zmian klimatycznych, zagadnień społecznych, a także ładu korporacyjnego w Grupie KRUK integrujemy zrównoważony rozwój ze strategią biznesową.

Doskonałość inwestycyjna

Grupa KRUK w swojej 27. letniej historii (do końca 2024 roku) zainwestowała 17,6 mld zł. W kolejnym okresie strategicznym, a więc w ciągu następnych 5 lat planuje zainwestować ok. 15 mld zł.

Planem bazowym jest wzrost organiczny i koncentracja na pięciu dużych rynkach w Europie - Polsce, Rumunii, Włoszech, Hiszpanii i Francji. Te kraje posiadają łącznie 232 mln mieszkańców i są to jedne z największych rynków NPL w Europie z dalszym potencjałem wzrostu.

Od 2026 roku KRUK dostosowuje strukturę organizacyjną Grupy tak, aby rozdzielić działalność operacyjną i inwestycyjną, a KRUK S.A., pozostając spółką giełdową, dążyć będzie do uzyskania statusu Alternatywnej Spółki Inwestycyjnej (ASI). Dostosowanie struktury otworzy możliwość inwestowania w nowe rodzaje aktywów (inwestycje na poziomie ok. 0,2 mld zł w okresie Strategii).

Doskonałość operacyjna

Grupa KRUK zamierza nadal rosnąć poprzez zwiększanie bilansu i koncentrację na dalszej poprawie spłat z już posiadanego portfela wierzytelności.

Transformacja cyfrowa

Osiągnięcie ambitnych celów finansowych i operacyjnych będzie możliwe dzięki kontynuowaniu transformacji cyfrowej i Lean. Strategiczny plan transformacji oparty został na dokładnej analizie aktualnej sytuacji, możliwych scenariuszy rozwoju i najlepszych praktyk, przeprowadzonej przy wsparciu zewnętrznego doradcy.

Transformacja będzie opierać się na trzech filarach:

- Analityka i technologia (program „New Horizon”)
- Data Governance
- KRUK's Way of Working

Zarządzanie ryzykiem

Efektywne zarządzanie ryzykiem w Grupie KRUK jest podstawą umożliwiającą realizowanie planu strategicznego. Jego celem jest budowanie odporności poprzez proaktywne i świadome identyfikowanie i reagowanie na ryzyko.

Ludzie – kluczowy kapitał

Kompetencje, doświadczenie i zaangażowanie pracowników Grupy KRUK są jednym z głównych źródeł jej przewagi konkurencyjnej. Są także fundamentem dla realizacji celów biznesowych. Dlatego Strategia obejmuje też działania zapewniające dalszy rozwój pracowników. KRUK chce tworzyć inspirujące i przyjazne miejsce pracy, w którym każdy czuje się doceniony, zmotywowany i ma przestrzeń do rozwoju.

6.2. Realizacja planu strategicznego w 2025 roku

Poniżej przedstawiono informacje na temat rezultatów osiągniętych w poszczególnych obszarach strategii.

Realizacja głównych elementów strategii w 2025 roku:

- Zarząd KRUKa podtrzymuje cel zainwestowania 15 mld zł w horyzoncie strategii. W 2025, mimo ograniczenia nakładów w Hiszpanii, zainwestowano 2,2 mld zł (ok. 15% celu).
- 20 letni cel zarządu dotyczący spłat z posiadanych wierzytelności na 31 grudnia 2025 wynosi 34 mld zł wobec szacunkowego wpływu z pakietów wierzytelności (ERC) na koniec roku w wysokości 26 mld zł. KRUK zidentyfikował dodatkowy potencjał spłat, głównie na rynku polskim, i to pomimo rozpoznania w 2025 roku 497 mln zł aktualizacji prognozy wpływów oraz 225 mln zł nadwyżki wpłat. W konsekwencji różnica pomiędzy celem zarządu a ERC pozostała na podobnym poziomie (+8 mld zł) jak rok temu.
- KRUK realizuje transformację cyfrową, której koszty i nakłady wyniosły w 2025 roku ok 68,5 mln zł (z ok. 0,5 mld zł zaplanowanych na okres 2025-2029)
- Zysk netto, zgodnie ze strategią, wzrósł do 1 086 mln zł, tj. o 1% r/r, zysk brutto wyniósł 1 136 mln zł, więcej o 12% r/r,
- Poziom ROE, zgodnie ze strategią, wyniósł za 2025 rok 20%
- Wskaźnik dług netto do EBITDA gotówkowej na koniec 2025 wyniósł 2,6, tj. poniżej zakładanego poziomu poniżej 3,0
- Wartość bilansowa posiadanych portfeli wzrosła z 10,5 mld zł na koniec 2024 do poziomu 11,6 mld zł (+11% r/r)
- Zatrudnienie na koniec 2025 roku wyniosło 3 631 FTE (+64 FTE, +4% r/r), pozostając poniżej maksymalnej wartości 4 tys. na koniec okresu strategii

Doskonałość inwestycyjna

Grupa KRUK w 2025 roku zainwestowała 2 223 mln zł w portfele wierzytelności o nominale 10 052 mln zł. Większość, tj. 87% inwestycji w 2025 to przede wszystkim nakłady na portfele wierzytelności detalicznych niezabezpieczonych. Grupa nabyła portfele na każdym z rynków, na którym prowadzi działalność operacyjną, z czego 71% inwestycji zostało zrealizowane na rynkach zagranicznych. Zgodnie z przyjętą zasadą zarządzania płynnością finansową, według której KRUK zwiększa zadłużenie z intencją jego spłaty z posiadanych aktywów

bez konieczności późniejszego refinansowania, na koniec 2025 zadłużenie jest poniżej 3,0 dług netto do EBITDA gotówkowej i wyniosło 2,6x.

Doskonałość operacyjna

W 2025 KRUK konsekwentnie realizował założoną strategię operacyjną. Na każdym z rynków KRUK prowadził szereg inicjatyw zmierzających do osiągnięcia zdefiniowanych w strategii celów.

Największy postęp KRUK odnotował w obszarze automatyzacji procesów, której poziom wzrósł w Grupie o ponad 24 p.p. w skali roku. Potwierdza to skuteczność prowadzonych inwestycji technologicznych.

Grupa KRUK systematycznie, zgodnie z planem, skracala Lead Time. Wyjątkiem jest Hiszpania, gdzie przedłużające się procesy sądowe negatywnie wpłynęły na ten parametr (czynnik zewnętrzny związany ze strajkami organów sądowniczych). Strategia zakłada, że kluczowy wpływ na skrócenie lead time będzie mieć wdrożenie nowego ekosystemu analityczno- technologicznego, który KRUK planuje wdrażać w kolejnych latach zaczynając od wdrożenia MVP (minimum viable product) w Polsce w 2026.

Odnosnie do celu dot. udziału tzw. self- payers, KRUK w ramach transformacji cyfrowej prowadził prace nad wdrożeniem szeregu rozwiązań zwiększających personalizację kontaktu i ułatwiających obsługę sprawy przez klienta.

Wskaźnik spłaty na FTE wzrósł w minionym roku zgodnie z planem o ponad 6%, co jest szczególnie istotnym osiągnięciem w okresie intensywnych prac nad transformacją cyfrową. Pomimo zaangażowania wielu kluczowych osób w inicjatywy strategiczne, KRUK utrzymał wysoką efektywność operacyjną i potwierdził stabilność procesów. Wynik ten pokazuje, że kierunek obrany w strategii – automatyzacja, standaryzacja i rozwój kompetencji cyfrowych – przynosi wymierne rezultaty.

Oprócz bieżącej realizacji celów operacyjnych, KRUK prowadził działania w zakresie reinżynieringu (projektowania i wdrażania przełomowych usprawnień w procesach). Projektowanie procesu windykacyjnego po wdrożeniu nowego ekosystemu technologicznego dla rynku polskiego jest na zaawansowanym etapie, a w 4 kwartale 2025 KRUK rozpoczął podobne prace w Rumunii i we Włoszech.

Ważnym elementem strategii operacyjnej jest także rozwijanie podejścia opartego na ekonomii behawioralnej i Grupa traktuje je jako jeden z kluczowych elementów budowania skutecznych i odpowiedzialnych relacji z klientami. W 2025 roku centra behawioralne w KRUKu przygotowały kilkaset nowych interwencji, wzmacniając zdolność Grupy do wspierania klientów w budowaniu zdrowych nawyków finansowych i podejmowaniu trafniejszych decyzji.

20 letni cel zarządu dotyczący spłat z posiadanych wierzytelności na 31 grudnia 2025 wynosi 34 mld zł wobec szacunkowego wpływu z pakietów wierzytelności (ERC) na koniec roku w wysokości 26 mld zł. KRUK zidentyfikował dodatkowy potencjał spłat, głównie na rynku polskim, i to pomimo rozpoznania w 2025 roku 497 mln zł aktualizacji prognozy wpływów oraz 225 mln zł nadwyżki wpłat. W konsekwencji różnica pomiędzy celem zarządu a ERC pozostała na podobnym poziomie (+8 mld zł) jak rok temu.

Ogółem Grupa KRUK pozostaje na ścieżce prowadzącej do osiągnięcia celów strategicznych, budując coraz bardziej skalowalny, zautomatyzowany i efektywny operacyjnie model biznesowy.

Transformacja cyfrowa

KRUK w 2025 roku realizował transformację cyfrową zgodnie z przyjętym planem dla każdego z trzech filarów. W ramach „New Horizon”, który ukierunkowany jest na budowę nowoczesnego, skalowanego i opartego na danych modelu operacyjnego, Grupa zrealizowała szereg działań, a najważniejsze z nich objęły:

- **Docelowy model operacyjny i architektura technologiczna Grupy**
KRUK określił docelową architekturę obejmującą nowy core operacyjny, platformę danych, workflow oraz automatyzację procesów, stanowiącą fundament dalszego wzrostu i efektywności Grupy.
- **Rozwój Customer Service Platform opartej na personalizacji i modelu omnichannel**
Grupa kontynuowała prace nad modułarną Customer Service Platform, umożliwiającą spersonalizowaną obsługę klientów oraz spójne doświadczenie omnichannel we wszystkich rynkach Grupy, z zachowaniem wspólnych standardów i możliwością lokalnej adaptacji.
- **Core system**
KRUK utworzył system core'owy na potrzeby MVP i kontynuuje prace nad dalszym zakresem.
- **MVP nowego systemu operacyjnego dla rynków**
Grupa zdefiniowała i zatwierdziła zakres MVP nowego systemu operacyjnego, przewidzianego do wdrożenia etapowego w Polsce, Włoszech i Rumunii, umożliwiającego bezpieczne testowanie rozwiązań i stopniowe rozszerzanie funkcjonalności. KRUK zaplanował wdrożenie w Hiszpanii w końcowym etapie.
- **Przygotowanie do migracji z systemów legacy**
KRUK opracował podejście do migracji danych i procesów z dotychczasowych systemów do nowej platformy, z zachowaniem ciągłości operacyjnej i kontroli ryzyk.
- **Rozwój platformy danych i zaawansowanej analityki**
Centralna platforma danych, wspierająca automatyzację procesów, analitykę decyzyjną oraz dalsze wykorzystanie rozwiązań opartych na AI jest intensywnie rozwijana przez Grupę.
- **Uproszczenie i standaryzacja krajobrazu systemowego**
KRUK wprowadził jednolite standardy architektoniczne oraz rozpoczął redukcję złożoności krajobrazu aplikacyjnego, zwiększając skalowalność i bezpieczeństwo rozwiązań IT.
- **Rozszerzenie programu na rynki**
Grupa rozpoczęła onboarding wybranych rynków zagranicznych, przygotowując lokalne zespoły do wdrażania rozwiązań New Horizon w kolejnych fazach programu.

Działania podejmowane przez KRUKa w ramach Data Governance realizowane były zgodnie z planem na 2025 rok i koncentrowały się na:

- tworzeniu kolejnych domen danych,
- powołaniu dla poszczególnych domen odpowiednich struktur we wszystkich spółkach Grupy,
- precyzowaniu definicji danych,
- określaniu zasad zapewnienia dostępności, jakości, bezpieczeństwa.

W ramach KRUK's Way of Working KRUK skoncentrował się na wdrażaniu nowego systemu pracy, łączącego najlepsze praktyki Lean i Agile. Najważniejsze działania podjęte przez Grupę objęły:

- **Strumienie realizacyjne (tribes)**
KRUK uruchomił tzw. tribes w jednostkach operacyjnych oraz centrali, które mają odpowiedzialność za dostarczanie zmian w bieżącym ekosystemie IT oraz budowę nowego ekosystemu w ramach programu New Horizon. Program realizowany jest poprzez wyspecjalizowane strumienie (m.in. Core, Customer Service Platform, Data & Workflow, Legal & Automation), zapewniające równoległy rozwój kluczowych obszarów operacyjnych. Rozwój modelu pracy w tribach pozwolił na lepszą synchronizację zespołów oraz zwiększenie tempa dostarczania wartości biznesowej poprzez koncentrację na celach end-to-end i wspólny rytm planowania oraz realizacji.

- **Spójne międzynarodowe ramy KRUK's Way of Working (K-WoW)**
KRUK wprowadził międzynarodowe ramy K-WoW, ujednolicając zasady współpracy, podejmowania decyzji i realizacji inicjatyw strategicznych przy zachowaniu elastyczności lokalnej.
- **Przygotowanie liderów do wdrożenia MVP**
Grupa przeprowadziła działania rozwijające kompetencje leaderskie kluczowych ról, zapewniając spójność przywództwa i gotowość operacyjną.
- **Integracja jednostek poza tribowych z K-WoW**
Dla KRUK równie istotne jak tworzenie tribów jest zwiększanie zrozumienia K-WoW w jednostkach wspierających – m.in. poprzez organizację Agile Bootcamps dla zespołów finansowych. przygotowanie badania poziomu dojrzałości organizacji – w kontekście wdrożenia K-WoW.
- **Pomiar dojrzałości organizacyjnej**
KRUK przeprowadził badanie K-WoW Maturity, które wskazało kluczowe obszary dalszego doskonalenia i stanowi podstawę planowania działań rozwojowych.
- **Portfel Projektów Strategicznych**
KRUK zdefiniował portfel projektów strategicznych w Grupie, którego celem jest optymalne zarządzanie zasobami oraz zapewnienie realizacji założeń strategicznych.

Ludzie

W 2025 roku działania w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w Grupie KRUK koncentrowały się na wsparciu transformacji Grupy oraz realizacji celów strategicznych związanych z przyciąganiem i zatrzymywaniem talentów, rozwojem kompetencji, budowaniem zaangażowania oraz kształtowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i współpracy.

KRUK zdefiniował kluczowe cele, wokół których koncentrowane były działania w obszarze kapitału ludzkiego:

- **Pracodawca pierwszego wyboru – efektywne procesy rekrutacyjne**

W perspektywie całego roku KRUK kontynuował działania mające na celu wzmocnienie pozycji Grupy jako pracodawcy pierwszego wyboru. Grupa skupiła się na rekrutacji kluczowych kompetencji wspierających transformację oraz pozyskiwaniu talentów z rynku, a także na mobilności wewnętrznej i obsadzaniu nowych ról wynikających ze zmian strukturalnych.

Równolegle KRUK prowadził prace nad standaryzacją i optymalizacją procesów HR, w tym poprawą jakości danych HR oraz inicjatywami wspierającymi jednolite podejście do KPI w całej Grupie.

- **Rozwój pracowników – ścieżki kariery, reskilling i upskilling**

Rozwój kompetencji pracowników pozostawał dla KRUKa jednym z kluczowych priorytetów. W 2025 roku Grupa realizowała inicjatywy przygotowujące pracowników do pełnienia nowych ról w transformującej się organizacji, w tym rozwój osób pełniących kluczowe role.

KRUK podejmował działania w zakresie rozwoju ścieżek kariery oraz inicjatyw reskillingu i upskillingu, umożliwiających rozwój kompetencji niezbędnych na kolejnych etapach transformacji. Istotnym elementem była także praca z menedżerami i zespołami w oparciu o model ADKAR, wspierający skuteczne przeprowadzanie organizacji przez zmianę.

- **Różnorodność, równość i integracja (DEI)**

Przez cały 2025 rok KRUK kontynuował działania na rzecz budowania środowiska pracy opartego na szacunku, inkluzywności i równych szansach rozwoju.

Wyniki Badania Zaangażowania przeprowadzonego w 2025 roku potwierdziły wysoki poziom poczucia integracji i sprawiedliwego traktowania w organizacji, a kategoria DEI została oceniona przez pracowników na poziomie powyżej 90%, co wskazuje na dojrzałość kultury organizacyjnej w tym obszarze.

- **Wellbeing – zdrowie i dobrostan pracowników**

W 2025 roku KRUK rozwijał inicjatywy wspierające dobrostan pracowników, wzmacniające postrzeganie Grupy jako atrakcyjnego i przyjaznego miejsca pracy. Działania te były elementem szerszego podejścia do budowania zaangażowania oraz kultury organizacyjnej sprzyjającej wysokiej efektywności i długoterminowemu rozwojowi pracowników. Dodatkowo managerom KRUK zaproponował dedykowany program rozwojowy, w ramach którego poruszane były również takie zagadnienia jak zapobieganie wypaleniu zawodowemu, utrzymywanie wysokiej motywacji pracowników i dbanie o własne zdrowie.

- **Zaangażowanie i kultura organizacyjna są bardzo ważne w Grupie KRUK.**

W 2025 roku KRUK przeprowadził Badanie Zaangażowania w Grupie, które potwierdziło bardzo wysoki poziom zaangażowania pracowników (90%) przy frekwencji 94%. Najwyższe wyniki odnotowano w obszarach: zrozumienie celów firmy i zespołu, poczucie wpływu oraz DEI. Wysoko oceniono również wsparcie menedżerskie, komunikację, transparentność, innowacje i technologię.

Wyniki badania potwierdzają, że kultura organizacyjna Grupy KRUK skutecznie wspiera realizację strategii biznesowej oraz trwającą transformację, a poziom satysfakcji z warunków i kultury pracy jest wyższy niż w innych firmach z branży finansowej oraz organizacjach typu high-performance.

Risk Management

W 2025 roku KRUK zoptymalizował procesy wsparcia dla zespołów odpowiedzialnych za transformację w celu zapewnienia efektywnego zarządzania ryzykiem. Zdefiniowane ramy zarządzania ryzykiem w zakresie stosowania usług sztucznej inteligencji są obecnie przenoszone przez KRUKa na poziom procedur operacyjnych. W czwartym kwartale Grupa kontynuowała prace nad zmianami w procesie zarządzania ryzykiem dotyczącym współpracy z dostawcami. Standard tego procesu został wdrożony w polskich spółkach i jest obecnie implementowany w pozostałych operacyjnych spółkach windykacyjnych Grupy. KRUK przeprowadził także roczne badanie dojrzałości systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej, którego wyniki mają odzwierciedlenie w planowaniu działań ukierunkowanych na dalszy rozwój obu systemów w 2026 roku.

6.3. Ważniejsze osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju

Prace rozwojowe w 2025 prowadzone były w wielu obszarach i były skupione na transformacji cyfrowej Grupy KRUK: rozwoju narzędzi online, automatyzacji procesów, przede wszystkim etapu sądowo-egzekucyjnego oraz analityce biznesowej. Rozwój organizacji szedł w parze ze wzmocnieniem cyberbezpieczeństwa. Więcej w temacie przedstawione zostało w rozdziale 6.2 Realizacja planu strategicznego w 2025 roku.

7. CZYNNIKI RYZYKA I METODY ZARZĄDZANIA NIMI

Zasady zarządzania ryzykiem przez Grupę KRUK mają na celu:

- identyfikację i analizę czynników ryzyka, na które narażona jest Grupa,
- określenie odpowiednich mechanizmów kontrolnych, w tym limitów i procedur, kontrolę i monitorowanie poziomu ryzyka oraz stopnia realizacji strategii postępowania z ryzykiem w ramach zarządzania ryzykiem.

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

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

W Grupie KRUK funkcjonuje system kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcja audytu wewnętrznego, dostosowany do profilu i skali działalności poszczególnych spółek.

W 2024 roku, w związku z wymogami Dyrektywy CSRD i przepisów ją wdrażających, w ramach działań związanych z przygotowaniem do raportowania zrównoważonego rozwoju, Grupa KRUK przeprowadziła ocenę podwójnej istotności, na podstawie której określono ryzyka w ramach zidentyfikowanych istotnych kwestii.

W roku 2025 przeprowadzono rewizję wyżej wymienionego procesu. W jej wyniku potwierdzono, że dwa zidentyfikowane ryzyka tj. ryzyko naruszenia bezpieczeństwa informacji oraz braku zgodności z obowiązującymi przepisami prawa lub wytycznymi regulatorów w zakresie compliance'u technologicznego oraz ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów regulujących kwestię przetwarzania danych osobowych w procesach funkcjonujących w organizacji (ryzyko zgodności z RODO), są już ujęte w obowiązującym Systemie Zarządzania Ryzykiem. W związku z tym ryzyka te nie wymagają dodatkowej implementacji. Stwierdzono ponadto, że pozostałe rodzaje zidentyfikowane w grupie ryzyk pod nazwą „ryzyka ESG” są już obecne w Systemie Zarządzania Ryzykiem i zarządzane w ramach funkcjonujących procesów i mechanizmów kontrolnych. Proces rewizji został szerzej opisany w rozdziale Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO 1) Sprawozdania ZR.

Zarząd wyróżnia poniższe istotne czynniki ryzyka i sposoby nimi zarządzania:

RYZYSKO	OPIS RYZYKA I SKUTKI JEGO WYSTĄPIENIA	METODA ZARZĄDZANIA (STRATEGIA POSTĘPOWANIA)
Ryzyko niezrealizowania celów strategicznych	Istnieje ryzyko, że Grupa nie zrealizuje wyznaczonych celów. Potencjalne ryzyka to między innymi: • Niższe inwestycje i/lub niższe zwroty IRR na portfelach planowanych (np. błędna wycena portfeli) • Niższe spłaty względem celów zarządu mogą blokować potencjał dodatnich aktualizacji, a nawet skutkować odpisem. • Wolniejsza i/lub bardziej kosztowna transformacja cyfrowa. • Nieudane wejście na rynek francuski.	Zarządzanie ryzykiem niezrealizowania celów strategicznych opiera się przede wszystkim na następujących działaniach: • operacjonalizacja strategii długoterminowej na plany roczne poszczególnych spółek ze sprecyzowaniem celów, metod ich realizacji i niezbędnych zasobów, • cykliczne monitorowanie zarówno wyników (stopnia realizacji celów) jak i postępów we wdrażaniu zaplanowanych działań na poziomie spółek i Zarządu. • cykliczne monitorowanie przez Zarząd ryzyk zdefiniowanych jako strategiczne.

Wpływ na to mogą mieć takie czynniki jak:

- otoczenie gospodarcze, np. pogorszenie się sytuacji makroekonomicznej, w szczególności dot. konsumentów, co może mieć wpływ na wpłaty
- sytuacja rynkowa, działalność podmiotów konkurencyjnych
- obniżenie dostępności finansowania zewnętrznego,
- negatywne zmiany regulacji prawnych lub ich wykładni, działania organów regulacyjnych, np. wyższy niż założono wpływ zmian przepisów związanych z podatkiem GLOBE
- niekorzystne decyzje akcjonariuszy Spółki,
- błędy popełnione przez osoby odpowiedzialne za zdefiniowanie oraz realizację strategii,
- zdarzenia o charakterze siły wyższej.

Rozwój działalności wiąże się z koniecznością ponoszenia, w niektórych przypadkach znacznych, nakładów finansowych. W sytuacji, gdy podejmowane działania okażą się mniej rentowne niż zakładano, lub zostaną osiągnięte później, nakłady te mogą nie zostać w pełni pokryte wpływami z windykacji portfeli własnych, świadczenia usług windykacyjnych oraz sprzedaży pożyczek.

Opóźnienia w realizacji celów strategicznych Grupy, lub wystąpienie którejkolwiek z powyższych okoliczności może mieć istotny, negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wyniki 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 w przyszłości.

Grupa podejmuje również działania służące zapobieganiu ryzyku błędnego zdefiniowania założeń i celów strategicznych. W cyklach rocznych, wraz z opracowaniem Biznes Planu na kolejne lata, przeprowadzana jest analiza strategiczna obejmująca weryfikację szans i zagrożeń wynikających z makro otoczenia (np. czynniki ekonomiczne polityczne, prawne), otoczenia rynkowego oraz silnych i słabszych stron organizacji. Na tej podstawie potwierdzana jest zasadność kierunków strategicznych lub są one aktualizowane.

Ryzyko błędnego oszacowania wartości nabytych pakietów wierzytelności (ryzyko branżowe)

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 złotych z portfeli zagranicznych (ryzyko walutowe).

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 posiadanych pakietów w okresach kwartalnych,
- nabywanie wierzytelności różnego rodzaju, o różnym stopniu trudności i przeterminowania.

Grupa KRUK ma duże doświadczenie w procesach szacowania wartości portfeli wierzytelności, nabywając do końca 2025 roku ponad 2300 portfeli i przeprowadzając średniorocznie kilkaset procesów wycen portfeli wierzytelności. Zgromadzona baza informacji pozwala na ograniczenie ryzyka błędnego oszacowania wartości nabytych pakietów wierzytelności.

Ryzyko istotnego spadku poziomu spłat z portfeli nabytych (ryzyko branżowe)

Zakup wierzytelności na własny rachunek wiąże się z podjęciem ryzyka braku realizacji założonych spłat od osób zadłużonych. Powyższe ryzyko jest szczególnie istotne w przypadku, gdy kwoty pojedynczych wierzytelności wchodzące w skład nabywanych portfeli stanowiłyby istotną część łącznych spodziewanych odzysków. Dodatkowe ryzyko może być generowane przez wzrost liczby upadłości konsumenckich osób zadłużonych. Na dzień sporządzenia niniejszego Sprawozdania Grupa KRUK nie posiada pojedynczych wierzytelności, z których oczekiwane spłaty stanowią istotną część oczekiwanych spłat ogółem, i z których brak spłaty mógłby istotnie zmniejszyć płynność Grupy, jednak nie można takiej sytuacji wykluczyć w przyszłości.

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 poprzez monitorowanie codziennych wpłat spółka jest w stanie na bieżąco sprawdzać ryzyko związane z istotnym spadkiem spłat z portfeli.

Ryzyko wzrostu kosztów działalności Grupy

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

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 wczesne określenie czynników, będących przyczyną spadku efektywności oraz podejmowanie odpowiednich działań korygujących, przynoszących pożądane rezultaty.

Ryzyko operacyjne

Grupa KRUK narażona jest na ryzyko poniesienia strat związanych z niewłaściwym działaniem procesów wewnętrznych, ludzi i systemów, a także ze zdarzeniami zewnętrznymi. Do głównych czynników ryzyka operacyjnego należą: fluktuacja pracowników, niepożądane zachowania wobec pracowników, niedostateczna efektywność wpływająca na ciągłość, integralność lub jakość funkcjonowania firmy, jej majątku lub zasobów ludzkich, niepożądane działania dostawcy związane z realizowaną usługą, utrudnienie prowadzenia działalności ze względu na niedostępność wymaganych zasobów, zamierzone lub niezamierzone działania na szkodę firmy przez pracowników, klientów, kontrahentów lub osoby trzecie, a w tym oszustwa i wyłudzenia.

W Grupie KRUK zostały określone działania mające na celu mitygowanie i monitorowanie ryzyka operacyjnego, m.in. procedury uzgadniania, dokumentowania i monitorowania operacji, plany postępowania w sytuacjach awaryjnych, obowiązkowe szkolenia oraz mechanizmy systemowe wymuszające, bądź uniemożliwiające wykonywanie określonych działań.

Ryzyko związane z niezawodnością przetwarzania danych w systemach teleinformatycznych

Grupa KRUK jest narażona na ryzyko przerw w ciągłości swojej działalności biznesowej, ze względu na potencjalne zakłócenia w infrastrukturze teleinformatycznej. Infrastruktura ta może stać się celem cyberataków lub doświadczać wewnętrznych dysfunkcji. Incydenty te mogą negatywnie wpływać na poufność, integralność oraz dostępność informacji przetwarzanych w tych systemach.

Grupa KRUK podejmuje następujące kroki w celu zarządzania tym ryzykiem:

1. W obszarze członka Zarządu KRUK S.A. pełniącego funkcję Chief Data & Technology Officer powołano dedykowany obszar Cybersecurity Area. Zespół ten odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu strategii cyberbezpieczeństwa Grupy KRUK. Współpracuje on bezpośrednio z jednostkami lokalnymi w poszczególnych krajach, zapewniając wsparcie, koordynację i spójność działań. Zespół ten wykorzystuje najnowsze narzędzia i technologie do monitorowania, wykrywania i reagowania na zagrożenia, co pozwala na szybką identyfikację potencjalnych zagrożeń.
2. Wykonywanie regularnych audytów i testów penetracyjnych. Przeprowadzanie audytów wewnętrznych i korzystanie z wiedzy specjalistów z firm zewnętrznych do realizacji testów penetracyjnych zapewnia regularną weryfikację poprawności wdrożonych zabezpieczeń.
3. Regularne szkolenie pracowników. Program edukacyjny jest ukierunkowany na zwiększanie świadomości na zagrożenia oraz umiejętności przeciwdziałania im.
4. Zarządzanie ryzykiem dot. dostawców. Zaimplementowano skuteczne procedury zarządzania outsourcingiem, gwarantujące, że wszystkie kluczowe usługi są realizowane zgodnie ze standardami Grupy KRUK.
5. Wdrożenie zaawansowanych technologii w zakresie cyberbezpieczeństwa. Grupa używa nowoczesne narzędzia do szyfrowania danych oraz do zabezpieczania ich przed nieautoryzowanym dostępem.
6. Monitorowanie zmian w prawie krajowym i unijnym oraz wytycznych regulatorów w zakresie compliance'u technologicznego.

Ryzyko prawne

W Grupie KRUK jako ryzyko prawne rozumiane jest ryzyko niekorzystnego rozstrzygnięcia sporu z podmiotami spoza organizacji z powodu wadliwego ukształtowania stosunków prawnych z tymi podmiotami, ryzyko niekorzystnych rozstrzygnięć sądów lub innych organów, w szczególności nałożenia kar z tytułu naruszenia przepisów prawa dotyczących zarządzania wierzytelnościami, ryzyko dowodowe, ryzyko ujawnienia istotnych informacji zw. z zawieraniem umów i udzielaniem pełnomocnictw.

Ryzyko prawne monitorowane jest poprzez regularne raportowanie i przegląd postępowań sądowych lub postępowań mających na celu polubowne rozstrzygnięcie sporów z podmiotami spoza organizacji. W Grupie KRUK istnieją mechanizmy kontrolne mające na celu mitygowanie tego ryzyka, w tym między innymi stosowne procedury i instrukcje oraz system informatyczny do zarządzania obiegiem umów i pełnomocnictw. System ten zawiera rozwiązania, które uniemożliwiają lub warunkują wykonywanie określonych działań przez pracowników, którzy inicjują proces zawarcia umowy lub udzielenia pełnomocnictwa.

Ryzyko zmian w otoczeniu zewnętrznym, w tym w szczególności zmian w prawie i otoczeniu makroekonomicznym

Ryzyko zmian w otoczeniu zewnętrznym dotyczy przede wszystkim zmian w otoczeniu prawnym i regulacyjnym, ale również otoczeniu makroekonomicznym i społecznym zmianach w sektorze bankowym i finansowym, oraz działalności konkurencji.

Przepisy prawa oraz wytyczne regulatorów mające zastosowanie do działalności Grupy KRUK, w szczególności dotyczące obrotu papierami wartościowymi, praw akcjonariuszy, inwestycji zagranicznych, kwestii związanych z

Grupa KRUK opracowała i wdrożyła procedurę monitorowania zmian w prawie i wytycznych regulatorów. Grupa KRUK przygotowuje się z wyprzedzeniem do przewidywanych zmian, poprzez dokładną analizę projektowanych zmian i ocenę wpływu ekonomicznego na Grupę, opracowując w razie potrzeby implementacji plan wdrożenia i wprowadzenia odpowiednich zmian w działalności. Grupa KRUK monitoruje również orzecznictwo sądowe i decyzje administracyjne wydawane przez uprawnione podmioty. Co do zasady decyzje administracyjne i wyroki nie są

funkcjonowaniem spółek oraz łańcem korporacyjnym, działalnością gospodarczą, w tym upadłości konsumenckiej, a także zwolnień od podatku i funkcjonowania funduszy inwestycyjnych, ulegały i mogą ulegać zmianom. Nie można wykluczyć, że na rynkach, w których Grupa prowadzi działalność, w przyszłości zostaną wprowadzone zmiany legislacyjne bezpośrednio dotyczące działalności windykacyjnej lub mającej wpływ na prowadzenie takiej działalności. Wymienione powyżej regulacje podlegają ponadto różnorodnym interpretacjom i jest prawdopodobieństwo stosowania ich w sposób niejednolity przez sądy i organy administracji publicznej. Wobec powyższego Grupa KRUK nie może zapewnić, że stosowana przez nią interpretacja przepisów polskiego prawa, jak i praw krajów, w oparciu o które działa Grupa KRUK, nie zostanie zakwestionowana. Powyższe aspekty mogą mieć negatywny wpływ na działalność, sytuację finansową lub wizerunek Grupy KRUK. Analizując otoczenie prawne, należy mieć na uwadze regulacje prawa Unii Europejskiej, które dotyczą różnych dziedzin życia gospodarczego, szczególnie w zakresie konkurencji, rynku usług finansowych, praw konsumenta, uczciwych praktyk handlowych i warunków umów zawieranych z konsumentami, przepisów podatkowych obowiązujących w poszczególnych państwach członkowskich czy ochrony danych osobowych.

Niski poziom wiedzy społeczeństwa na temat finansów i zasad prawa może prowadzić do błędnej interpretacji przepisów prawa, a co za tym idzie do rozpowszechnienia tezy, że zadłużenia nie trzeba spłacać. To z kolei może negatywnie wpłynąć na postrzeganie profesjonalnych firm zarządzających wierzytelnościami, które działają zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, standardami etycznymi i przestrzegają norm społecznych. Finalnie może wpływać negatywnie na spłacalność zadłużeń.

Zmiany w otoczeniu makroekonomicznym wpływają bezpośrednio na działalność Grupy zarówno w zakresie możliwości nabywania portfeli wierzytelności, podaży i jakości portfeli oferowanych do sprzedaży, kosztów działalności Grupy, wysokości spłat z nabywanych portfeli oraz akcji kredytowych.

Zmiany w sektorze bankowym i finansowym wpływają bezpośrednio zarówno na skłonność wierzycieli pierwotnych do sprzedaży portfeli wierzytelności, warunki ich nabycia, warunki zaciągania zadłużenia przez Grupę, w tym emisji obligacji.

Elementem otoczenia zewnętrznego zwłaszcza dla podmiotów działających w środowisku międzynarodowym, jak Grupa KRUK, jest ryzyko związane ze zmianami politycznymi mającymi wpływ na stanowienie i egzekwowanie prawa. W konsekwencji możliwy jest do zaobserwowania negatywny wpływ takich zmian na sytuację ekonomiczną na danym rynku, a w konsekwencji na opłacalność inwestycji.

Działalność konkurencji ma bezpośredni wpływ na Grupę KRUK, zarówno w kontekście konkurowania

źródłami prawa powszechnie obowiązującego, nie są wiążące w innych sprawach, niż te, w których zostały wydane, jednakże odgrywają określoną rolę w kształtowaniu się praktyki wykładni i stosowania prawa.

Dodatkowo spółki z Grupy są członkami wielu zrzeszeń i organizacji, co daje szansę na możliwość wyrażenia opinii o propozycjach zmian w prawie i zgłoszenia uwag za ich pośrednictwem, a w dalszej kolejności możliwość wymiany wiedzy ze spółkami z branży.

Aby minimalizować ryzyko niskiej edukacji finansowej, Grupa KRUK aktywnie uczestniczy w działaniach mających na celu podniesienie poziomu wiedzy finansowej społeczeństwa poprzez m.in. publikację artykułów poradnikowych oraz prowadzenie kampanii informacyjnych w prasie i Internecie, udostępnianie różnym grupom społecznym materiałów edukacyjnych na temat planowania domowego budżetu, ścieżki wyjścia z zadłużenia oraz współpraca z różnymi niezależnymi ekspertami, instytucjami i ośrodkami pomocy społecznej oraz organizacjami non-profit. Grupa KRUK prowadzi bieżącą analizę sytuacji makroekonomicznej oraz zmian w sektorze bankowym i finansowym, choć nie ma na nie bezpośredniego wpływu, dostosowuje swój model działania do zmieniających się warunków. Grupa KRUK poprzez nabywanie portfeli wierzytelności zapewnia stały dostęp środków do Grupy KRUK (spłaty z portfeli), a w przypadku pogorszenia się warunków makroekonomicznych może nabyć większą liczbę portfeli wierzytelności na korzystniejszych warunkach. Z kolei poprawa sytuacji makroekonomicznej, jak również wdrażane na poziomie krajowym plany pomocowe, ulgi i programy wspierające rodziny wpływają na większy poziom spłat od klientów.

Grupa KRUK prowadzi bieżącą analizę pozycji rynkowej KRUKa oraz działalności konkurencji, w tym monitoruje informacje o praktykach kwestionowanych przez organy ochrony konkurencji i konsumentów i organy ochrony danych osobowych względem innych przedsiębiorców.

w procesie nabywania portfeli wierzytelności, poprzez prowadzone procesy windykacyjne, czy postrzeganie branży przez pryzmat działania spółek konkurencyjnych.

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:

- inwestycje w pakiety wierzytelności,
- udzielone pożyczki,
- należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe.

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

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

- ocenę wiarygodności kredytowej klienta przed zaoferowaniem mu terminów płatności oraz innych warunków współpracy,
- regularny monitoring terminowej spłaty należności,
- dywersyfikację odbiorców.

Grupa KRUK szczegółowo analizuje i szacuje ryzyko nabywanych pakietów wierzytelności, wykorzystując do tego zawansowane 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.

Ryzyko rynkowe (walutowe i stóp procentowych)

Ryzyko rynkowe to ryzyko wpływu zmian cen rynkowych, takich jak kursy walutowe i stopy procentowe na wyniki Grupy czy też na wartość posiadanych instrumentów finansowych i dokonywanych inwestycji. Grupa identyfikuje ekspozycję na ryzyko walutowe wynikającą z zagranicznych inwestycji (zarówno dokonanych jak i bieżących) w portfele denominowane w walucie. W przypadku braku dostępu do finansowania w danej walucie, część tych inwestycji może być finansowana długiem zaciąganym w innej walucie, powodując brak dopasowania waluty wpływów z inwestycji z walutą spłat zadłużenia. W efekcie istnieje ryzyko, że Grupa będzie ponosiła dodatkowe koszty finansowe związane z przewalutowaniem lub nastąpi pogorszenie płynności Grupy z powodu niekorzystnych zmian kursów walutowych. Grupa jest również narażona na ryzyko pogorszenia wyniku finansowego wynikające z utrzymywania niezabezpieczonych pozycji walutowych (powstanie ujemnych różnic kursowych).

Grupa posiada zadłużenie w złotym 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.

Celem zarządzania ryzykiem rynkowym jest utrzymanie i kontrolowanie stopnia narażenia Grupy na ryzyko walutowe i ryzyko stóp procentowych w granicach przyjętych parametrów tak, aby zapewnić:

- utrzymanie stabilnej sytuacji finansowej Grupy w horyzoncie długoterminowym,
- ograniczenie ryzyka pogorszenia płynności finansowej Grupy,
- ograniczenie wpływu ryzyka rynkowego na wynik finansowy Grupy,
- ograniczenie ryzyka niedotrzymania wskaźników finansowych wynikających z umów kredytowych i prospektów emisyjnych obligacji.

W tym celu Grupa realizuje przyjęte wewnętrznie polityki regulujące zasady zarządzania ryzykiem walutowym i ryzykiem stopy procentowej oraz okresowo je weryfikuje. Grupa korzysta z instrumentów finansowych w celu zabezpieczenia przed ryzykiem zmian stóp procentowych oraz ryzykiem walutowym.

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. Grupa cyklicznie identyfikuje i monitoruje wartość niezabezpieczonych pozycji

narażonych na zmiany kursów walut i stóp procentowych, monitoruje wpływ tych zmian na wynik finansowy Grupy, oraz dokonuje pomiarów ryzyka walutowego i ryzyka stóp procentowych. Ponadto na podstawie umów ramowych z bankami Grupa może zawrzeć kontrakty na instrumenty pochodne zabezpieczające ryzyko walutowe oraz ryzyko stóp procentowych. Cele zarządzania ryzykiem rynkowym są osiągane w wyniku realizacji działań w poszczególnych podmiotach z Grupy (polskich i zagranicznych) przy koordynacji tych działań przez Spółkę, która odpowiada za identyfikację ryzyka rynkowego oraz metodologię zarządzania tym ryzykiem.

Ryzyko płynności

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.

Zarządzanie ryzykiem płynności 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.

Ryzyko związane z przetwarzaniem przez Grupę danych osobowych na znaczną skalę

Działalność Grupy KRUK wymaga przetwarzania danych osobowych, które są przekazywane Grupie przez wierzycieli, którzy zdecydowali się na zlecenie wykonywania działań windykacyjnych przez Grupę lub na cesję przysługujących im wierzytelności na rzecz Grupy. Oznacza to, że Grupa KRUK, zgodnie z obowiązującymi regulacjami i umowami, co do zasady pozyskuje dane klientów od podmiotów trzecich. Nie można wykluczyć, że dane te mogą być sporadycznie nie w pełni poprawne. W wyniku przekazania błędnych danych może się zdarzyć, że dane te będą dotyczyć innej osoby niż faktycznie zadłużona osoba. Sytuacja ta potencjalnie może przełożyć się na wzrost liczby reklamacji lub skarg do właściwego organu sprawującego nadzór nad przetwarzaniem danych osobowych. Ponadto, z uwagi na fakt, iż dane osobowe przetwarzane są w wielu procesach i na dużą skalę mogą zdarzyć się błędy ludzkie lub awarie systemów, które mogą prowadzić do naruszenia ochrony danych

Grupa KRUK opracowała i wdrożyła procedury oraz zaimplementowała w systemach informatycznych mechanizmy mające na celu ograniczenie ryzyka niezgodnego z prawem przetwarzania danych osobowych oraz ryzyka dla praw i wolności podmiotów danych w tym ryzyka naruszeń. W każdym kraju, w którym Grupa prowadzi swoją działalność powołani zostali inspektorzy ochrony danych osobowych, którzy ponadto są w tym zakresie wspierani przez specjalistów z zakresu RODO. W Grupie obowiązuje wiele procesów i instrukcji, które regulują min. zasady postępowania na wypadek incydentów i naruszeń ochrony danych, zasady oceny dostawców, będących jednocześnie podmiotami, którym Grupa powierza przetwarzanie danych, zasady realizacji żądań RODO, sposób realizacji i planowania audytów w tym zakresie itp. W ramach Grupy prowadzone są szkolenia pracowników oraz działania uświadamiające. Ponadto Grupa KRUK

osobowych, w tym do ich wycieku, zmiany czy utraty.

współpracuje z lokalnymi organizacjami branżowymi, aby wypracowywać najlepsze standardy zarządzania ryzykiem, o którym mowa.

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.

Każda istotna transakcja z podmiotami powiązanymi w Grupie jest poprzedzona szczegółowymi analizami prawno-podatkowymi w celu minimalizacji ryzyka związanego z tymi transakcjami.

Ryzyko compliance (ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych w procesach funkcjonujących w organizacji)

Działalność Grupy KRUK wymaga bieżącego monitorowania zmian w otoczeniu prawnym i regulacyjnym. Aktywność legislacyjna i regulacyjna na rynkach, na których działa Grupa KRUK może być źródłem szans i zagrożeń dla poszczególnych spółek, a niedostosowanie do zmian lub niedostosowanie na czas może skutkować prowadzeniem działalności niezgodnie z tymi przepisami, wytycznymi regulatorów i standardami branżowymi.

W działalności spółek należących do Grupy KRUK istotną rolę odgrywają relacje z klientami – osobami zadłużonymi, zarówno w zakresie działań podejmowanych w celu spłaty zadłużenia, jak również aktywności o charakterze marketingowym, zachęcające do korzystania z produktów i usług poszczególnych spółek i wzmacniające wizerunek Grupy KRUK. Ze względu na charakter działalności istnieje możliwość stwierdzenia przez właściwy organ ochrony konsumentów lub organ o podobnym charakterze, że czynności podejmowane w ramach prowadzonej działalności naruszają zbiorowe interesy konsumentów, mają cechy nieuczciwej praktyki rynkowej lub stosowane są niedozwolone postanowienia umowne (klauzule abuzywne).

Z uwagi na ilość klientów, spraw do obsługi, zarówno własnych jak i w ramach pakietów zleconych istnieje konieczność standaryzowania podejmowanych czynności i ograniczenia ryzyka dowolności w traktowaniu klientów czy ich nierównego traktowania. Wszelkie przypadki nieuzasadnionego nierównego traktowania klientów czy też nieuzasadnionych odstępstw od zasad zawartych w regulacjach wewnętrznych mogą być źródłem reklamacji, niezadowolonych klientów i wpływać na skuteczność realizacji celów strategicznych i biznesowych.

Konflikt interesów może powstać na wielu płaszczyznach, w tym między daną spółką a klientami, między klientami a pracownikami oraz między daną spółką a Partnerami Biznesowymi. Spółki Grupy KRUK posiadają wdrożone zasady zarządzania konfliktem interesów. Brak identyfikacji konfliktów interesów lub brak podjęcia działań w celu ich rozpatrzenia lub brak realizacji rekomendowanych działań mitygujących zaistniały lub potencjalny konflikt interesów może powodować negatywne konsekwencje wynikające z istnienia, nieuzasadnionego utrzymywania takiego konfliktu.

Spółki z Grupy KRUK opracowały i wdrożyły polityki i procedury związane z zarządzaniem ryzykiem compliance i zapewnieniem zgodności oraz mechanizmy mające na celu ograniczenie ryzyka lub zminimalizowanie jego wpływu w przypadku materializacji. W tym celu Grupa KRUK:

- monitoruje projekty zmian i zmiany w przepisach prawa i ich interpretacje przez organy administracji publicznej i sądy
- monitoruje wytyczne regulatorów i wydawane przez nich rekomendacje
- monitoruje praktyki spółek pod kątem identyfikacji takich działań, które mogłyby być ocenione pod kątem nieuczciwych praktyk rynkowych czy naruszenia zbiorowych interesów konsumentów
- wprowadziła procedury opisujące postępowanie pracowników w konkretnych przypadkach i sytuacjach, regulujące sposób realizacji procesu w sposób wystandaryzowany, przy jednoczesnym monitorowaniu odstępstw i błędów pracowników
- zarządza konfliktami interesów i zagadnieniami antykorupcyjnymi, a w tym celu wdrożyła Politykę zarządzania konfliktem interesów, Politykę przyjmowania i wręczania prezentów oraz Politykę antykorupcyjną, które to, w powiązaniu z regulacjami zarządzania ryzykiem compliance, składają się na system analizowania, monitorowania i raportowania o nieprawidłowościach i nadużyciach
- dostosowała swoją działalność do wymogów w zakresie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa
- umacniania kultury compliance poprzez stałe kształtowanie świadomości na temat systemu compliance, w tym wdrażanie i aktualizację regulacji wewnętrznych oraz szkolenie pracowników, poprzez cyklicznie publikowane biuletyny i komunikaty

Spółki z Grupy KRUK wprowadziły procedury w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Zapewniają również pracownikom szkolenia w zakresie identyfikowania transakcji mogących mieć związek z praniem pieniędzy lub finansowaniem terroryzmu. W związku z tym, że spółki z Grupy

Spółki Grupy KRUK przyjmują politykę zerowej tolerancji dla korupcji. Wszyscy pracownicy i współpracownicy oraz członkowie organów statutowych poszczególnych spółek są zobowiązani do unikania jakichkolwiek działań, które mogłyby prowadzić do naruszenia tej zasady. Właściwe identyfikowanie i zarządzanie zdarzeniami o charakterze korupcyjnym to część kultury organizacyjnej GK KRUK i ma na celu zachowanie zgodności funkcjonowania spółek należących do GK KRUK z przepisami prawa i zasadami etycznymi w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz spełnienie najwyższych standardów transparentności i jawności prowadzonej działalności.

Odpowiedzialne nawiązywanie relacji gospodarczych wymaga działania zgodnego z przepisami prawa w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz przestrzegania sankcji międzynarodowych. Działania dopasowane są do przepisów prawa krajów, w których siedziby mają spółki Grupy KRUK. Ponadto poszczególne spółki wprowadziły rozwiązania kontrolujące ryzyko związane z klientami i transakcjami, dokładają należytej staranności w celu identyfikacji podmiotów, z którymi nie podejmują współpracy, np. podmiotami z krajów o niejasnej sytuacji prawno-politycznej, podmiotami, z którymi współpraca może być obciążona ryzykiem utraty reputacji, czy podmiotami, których działalność może być sprzeczna z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa lub są objęte sankcjami międzynarodowymi.

W działalności spółek Grupy KRUK identyfikowane jest także ryzyko związane z brakiem zapewnienia zgodności działań danej spółki z obowiązującymi przepisami prawa w zakresie MAR, wadliwego stosowania przepisów powszechnie obowiązujących i aktów prawa wewnętrznego w zakresie corporate governance, w szczególności obowiązków związanych z funkcjonowaniem organów spółek, ukształtowania stosunków prawnych z członkami organów, terminowego i wyczerpującego procesu zgłoszeń do organów nadzorczych.

KRUK nie mogą nawiązywać lub kontynuować relacji gospodarczych z podmiotami objętymi sankcjami międzynarodowymi lub podmiotami z nimi powiązanymi, wprowadzono wewnętrzne regulacje związane z zarządzaniem ryzykiem sankcyjnym wraz z mechanizmem służącym weryfikacji bieżącej nawiązywanych relacji i podmiotów w nich uczestniczących.

W zakresie ryzyka governance zostały wprowadzone regulacje wewnętrzne opisujące zasady i tryb funkcjonowania organów spółek, podejmowania decyzji, wypracowano wzór kontraktu menadżerskiego, wzory uchwał, tryb wyrażania zgód korporacyjnych oraz zasady tworzenia aktów prawa wewnętrznego.

Ryzyko wizerunkowe

Charakter działalności Grupy KRUK generuje ryzyko pogorszenia reputacji lub utraty reputacji wśród klientów, kontrahentów, akcjonariuszy i inwestorów mogące mieć wpływ na aktualne lub przyszłe przychody organizacji i skutkować negatywną oceną opinii publicznej. Wykreowanie negatywnego wizerunku wobec Emitenta może wpłynąć na zmniejszenie jego wiarygodności w oczach obecnych oraz potencjalnych kontrahentów. Tym samym może wpłynąć niekorzystnie na jego wyniki finansowe i możliwość realizacji celów strategicznych.

Jako lider na rynku zarządzania wierzycielnościami Grupa KRUK jest również narażona na ponoszenie konsekwencji związanych z nieetyczną działalnością innych firm z branży zarządzania wierzycielnościami. Związane jest to m.in. z uogólnianiem praktyk całej branży i wskazywaniem tych, które są najbardziej rozpoznawalne w danej branży.

Grupa KRUK dopełnia wszelkich starań, aby budować pozytywny wizerunek zarówno całej branży, jak i wszystkich spółek z Grupy KRUK. W związku z tym podejmuje działania związane z budową pozytywnego wizerunku marki. Należą do nich:

- kampanie informacyjne i medialne skierowane głównie do zadłużonych osób,
- kampanie edukacyjne w Polsce i za granicą wraz z publikacjami i emisją materiałów dotyczących edukacji finansowej
- cykle edukacyjne na temat działalności profesjonalnych firm zarządzających wierzycielnościami, ich roli w obrocie gospodarczym, stosowanych zasadach etycznych i kładzeniu nacisku na bezpieczeństwo, zwłaszcza w dobie

Działalność Grupy związana jest z zarządzaniem wierzytelnościami osób fizycznych. Dlatego też należy mieć na uwadze, że 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 tzw. kryzysie psychicznym, zdarza się, że niektóre osoby zadłużone sygnalizują, że mają myśli samobójcze. Takie sytuacje powodują, że istnieje ryzyko publikacji nieprzychylnych materiałów na temat działalności Grupy KRUK w zakresie prowadzenia działań zmierzających do spłaty zadłużenia.

Brak odpowiedniej wiedzy społecznej na temat działalności firm zarządzających wierzytelnościami, sprawia, że niektóre sytuacje dotyczące pobieżnie przedstawionych spraw indywidualnych osób zadłużonych, mogą powodować negatywne nastawienie społeczne do branży windykacyjnej.

rozwoju cyfryzacji w sektorze finansowym;

- przygotowywanie informacji prasowych, artykułów poradnikowych, podcastów oraz indywidualnych wypowiedzi i komentarzy ekspertów;
- udział ekspertów Grupy KRUK w konferencjach branżowych w charakterze prelegentów;
- udział reprezentantów Grupy w istotnych, prestiżowych wydarzeniach gospodarczych, a także eventach dedykowanych całemu sektorowi finansowemu, ale też w eventach multibranżowych poruszających szeroko tematykę gospodarczą, związaną ze zrównoważonym rozwojem czy cyfryzacją;
- współpraca z niezależnymi stowarzyszeniami i członkostwo w organizacjach multibranżowych;
- współpraca z niezależnymi organizacjami, które wspierają i reprezentują interesy konsumentów i przedsiębiorstw, w tym działalność firm windykacyjnych;
- współpraca z mediami;
- udział w przedsięwzięciach charytatywnych i zaangażowanie w działania społeczne mające na celu wspieranie lokalnych społeczności, w tym m.in. tzw. społeczności dotkniętych szczególnie narażonych na popadanie w długi, osób znajdujących się w trudnej sytuacji, np. osób opuszczających placówki opiekuńczo-wychowawcze, bez wsparcia rodziny czy odpowiedniej wiedzy finansowej;
- sponsoring wydarzeń kulturalnych w celu budowania pozytywnego wizerunku Grupy KRUK;
- współpraca z organizacjami non-profit, działającymi na rzecz finansowej edukacji społeczeństwa, w tym m.in. ze stowarzyszeniami i organizacjami realizującymi projekty edukacyjne dla osób narażonych na popadanie w długi lub na rzecz dzieci i młodzieży;
- monitorowanie mediów pod kątem informacji pojawiających się w kontekście całej branży i samej Grupy KRUK i podejmowanie reaktywnych działań w wymagających tego sytuacjach;
- instrukcja dotycząca postępowania w przypadku kontaktu z klientem będącym w tzw. kryzysie psychicznym i sponsoring infolinii dla klientów KRUKa (osób zadłużonych), które zgłosiły chęć skorzystania ze wsparcia psychologicznego;
- szkolenia, instrukcje, manuale, skrypty dla doradców terenowych i doradców z CC dotyczące kontaktu z klientami, w tym m.in. postępowania w przypadku klienta będącego w kryzysie psychicznym czy zmian prawnych;

- zarządzanie incydentami bezpieczeństwa informacji;
- cykliczny i dobrowolny udział w audycie etycznym przeprowadzanym przez Komisję Etyki działającą przy Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce;
- cykliczne badania dotyczące wizerunku marki, ale też zadowolenia jej klientów i partnerów biznesowych ze współpracy z Grupą KRUK.

8. ŁAD KORPORACYJNY

8.1. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego

Od 26 lipca 2021 roku Spółka i jej organy przestrzegają zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021” przyjętych przez Radę Giełdy Uchwałą nr 13/1834/2021 z dnia 29 marca 2021 (DPSN2021). Stosowanie „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021” zostało zadeklarowane przez wszystkie organy Spółki.

Zarząd Spółki Uchwałą nr 142/2021 z dnia 26 lipca 2021 roku przyjął oświadczenie w zakresie stosowania w KRUK S.A. „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021 w KRUK S.A. Oświadczenie zostało zaktualizowane Uchwałą Zarządu nr 54/2023 z dnia 17 kwietnia 2023 roku, a następnie uchwałą nr 106/2025 z dnia 3 listopada 2025 roku. Deklarację o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego wyrażonych w DPSN2021 złożyła także Rada Nadzorcza Spółki w uchwale nr 41/2021 z dnia 29 lipca 2021 rok, a w zakresie zasad adresowanych do Walnego Zgromadzenia i Akcjonariuszy, stosowną deklarację złożyli także Akcjonariusze Spółki w uchwale Nr 7/2022 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 16 listopada 2022.

Zakres stosowania zasad ładu korporacyjnego określony został również w opublikowanym przez Spółkę raporcie EBI nr 1/2021 z dnia 29 lipca 2021, a następnie w raporcie EBI nr 2/2023 z dnia 17 kwietnia 2023 oraz raporcie EBI nr 1/2025 z dnia 3 listopada 2025 roku.

W związku z wdrożeniem Nowego Systemu Sprawozdawczego GPW Data, który zastąpił dotychczasowy system EBI, Spółka opublikowała w dniu 5 lutego 2026 roku raport o stosowaniu DPSN2021 z wykorzystaniem nowego systemu. Nowy raport nie wiązał się ze zmianami w stosowaniu zasad DPSN2021 i był tożsamy z deklaracją złożoną przez Spółkę w raporcie EBI nr 1/2025 z dnia 3 listopada 2025 roku.

Informacje dotyczące stosowania „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW”, w tym tekst oświadczenia ze wskazaniem zakresu, w jakim Spółka deklaruje przestrzeganie zasad oraz wszystkie raporty EBI, są dostępne na stronie korporacyjnej Spółki w lokalizacji: <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/dobre-praktyki-spolek-notowanych-na-gpw#dobre-praktyki-spek-notowanych-na-gpw>.

W zakresie stosowania zasad ładu korporacyjnego Spółka uwzględnia również:

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 596/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 roku w sprawie nadużyć na rynku (rozporządzenie w sprawie nadużyć na rynku) oraz uchylające dyrektywę 2003/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady i dyrektywy Komisji 2003/124/WE, 2003/125/WE i 2004/72/WE (Rozporządzenie MAR);
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 6 czerwca 2025 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Rozporządzenie w sprawie informacji bieżących i okresowych);
- Regulamin Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie;
- Zalecenie Komisji z dnia 9 kwietnia 2014 roku w sprawie jakości sprawozdawczej dotyczącej ładu korporacyjnego (podejście „przestrzegaj” lub „wyjaśnij”) 2014/208/UE.

Stosowany zbiór zasad ładu korporacyjnego

Od 26 lipca 2021 Spółka podlega zbiorowi zasad ładu korporacyjnego dla spółek notowanych na Głównym Rynku GPW – „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021” (Zasady Ładu Korporacyjnego, DPSN2021), który stanowi Załącznik do Uchwały Rady Giełdy Nr 13/1834/2021 z dnia 29 marca 2021.

Przedmiotowe dokumenty są ogólnie dostępne na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. poświęconej zagadnieniom ładu korporacyjnego (<http://www.corp-gov.gpw.pl>).

W 2025 roku Spółka deklarowała stosowanie zasad ładu korporacyjnego określonych w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021”, z wyjątkiem 3 zasad przedstawionych w punkcie poniżej, od których stosowania odstąpiono, tj.: zasady 2.1., 2.2., 6.3. Poniżej Spółka wyjaśnia, w jaki sposób stosuje przyjęte zasady ładu korporacyjnego w odniesieniu do zagadnień mających największe znaczenie dla akcjonariuszy, inwestorów oraz pozostałych zainteresowanych stron.

Realizując zasadę 1.1 oraz 1.6, KRUK prowadzi stronę korporacyjną, na której udostępniane są najważniejsze informacje o Spółce, w tym m.in.: informacje o jej organach, istotnych zdarzeniach, wynikach finansowych, przyjętej strategii, kluczowych zagadnieniach z obszaru ładu korporacyjnego oraz ESG, odbytych oraz planowanych wydarzeniach korporacyjnych. Spółka prowadzi sprawną komunikację z rynkiem, organizując co najmniej raz na kwartał spotkania, podczas których omawiane są zarówno wyniki Spółki, jak i stopień realizacji strategii, najważniejsze wydarzenia i plany na przyszłość. Nagrania z konferencji wynikowych udostępniane są ponadto na stronie korporacyjnej Spółki. KRUK cyklicznie uczestniczy w organizowanych konferencjach inwestorskich oraz tzw. roadshow, podczas których przedstawiciele Spółki spotykają się z inwestorami profesjonalnymi. Kalendarz wydarzeń jest udostępniany na stronie korporacyjnej. Dodatkowo, z myślą o inwestorach indywidualnych, Spółka organizuje czaty z członkami Zarządu.

Stosując zasadę 1.2. Spółka opracowuje i publikuje pełne raporty okresowe w możliwie jak najkrótszym czasie po zakończeniu okresu sprawozdawczego. Dodatkowo spółka publikuje do 10. dnia kalendarzowego po zakończeniu okresu sprawozdawczego raport operacyjny z kluczowymi danymi operacyjnymi. Spółka, w uzasadnionych sytuacjach, może również publikować wstępne szacunkowe wyniki finansowe przed publikacją pełnego raportu okresowego. Terminy raportowania podawane są nie później niż do końca stycznia każdego roku.

W zakresie stosowania zasady 1.3 oraz zasad 1.3.1-1.3.2., Strategia ESG Grupy KRUK została przyjęta uchwałą Zarządu w styczniu 2023 roku jako integralna część strategii biznesowej. Najważniejsze cele w zakresie pracowniczym i społecznym obejmują m.in.: zachowanie równości szans kobiet i mężczyzn, równość wynagrodzeń, zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami, pogłębianie integracji finansowej i cyfrowej poprzez wspieranie rozwoju kompetencji finansowych i cyfrowych, zmiany zachowań i wspieranie zaangażowania pracowników w sprawy ważne dla lokalnych społeczności. Cele z zakresu governance obejmują utrzymanie najwyższych standardów odpowiedzialnej windykacji za pomocą compliance, cyberbezpieczeństwa oraz ochrony danych osobowych. Spółka wyznaczyła również cele środowiskowe w zakresie przystosowania się do zmian klimatu i wzmacniania kompetencji dostawców w drodze zrównoważonego rozwoju. O realizacji celów Spółka raportuje w Sprawozdaniu Zrównoważonego Rozwoju. Spółka jest ponadto w trakcie prac nad aktualizacją Strategii ESG, tak aby cele w niej zawarte wzmacniały zidentyfikowane w ramach oceny podwójnej istotności wpływy i szanse, a także mitygowały ryzyka. Cele w niej zawarte będą realizowane od roku 2026.

W odniesieniu do stosowania zasady 1.4, w tym zasad 1.4.1 i 1.4.2., Spółka zamieszcza na stronie internetowej oraz w ramach sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, informacje dotyczące działań w zakresie środowiskowym i społecznym. Jako firma z sektora finansowego Grupa KRUK nie wywiera istotnego bezpośredniego wpływu na środowisko, jednak kwestie klimatyczne są stale uwzględniane w zarządzaniu organizacją. W ramach strategii ESG wyznaczono cel redukcji emisji gazów cieplarnianych – dążenie do 70% redukcji emisji CO₂ do 2040 roku względem roku bazowego 2021. Realizowane są ponadto działania proklimatyczne obejmujące m.in. optymalizację zużycia energii, przechodzenie na odnawialne źródła energii, digitalizację procesów oraz edukację pracowników. Ponadto, w ramach systemu zarządzania ryzykiem, mapy ryzyka operacyjnego uwzględniają kategorie ryzyk klimatycznych. W Spółce regularnie mierzona jest skorygowana i nieskorygowana luka płacowa, a analizy wynagrodzeń ze względu na płeć prowadzone są we wszystkich jednostkach organizacyjnych oraz na wszystkich stanowiskach. Celem tych analiz jest identyfikacja ewentualnych różnic w wynagrodzeniach oraz określenie ich przyczyn, tak aby zagwarantować, że jedynymi czynnikami wpływającymi na poziom wynagrodzeń pozostają obiektywne kryteria związane z rodzajem wykonywanej pracy, indywidualną efektywnością, posiadanymi kompetencjami i doświadczeniem.

Wypełniając zasadę 1.5, w corocznym Sprawozdaniu Zarządu z działalności operacyjnej Spółka informuje o wydatkach ponoszonych przez nią i pozostałe spółki z Grupy KRUK na wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. W rocznym Sprawozdaniu z

działalności Rady Nadzorczej, Rada dokonuje również corocznej oceny zasadności wydatków poniesionych na te cele.

Deklarując stosowanie zasady 2.3 DPSN2021 Spółka oświadcza, że zarówno kandydaci do Rady Nadzorczej, jak również przynajmniej raz w roku jej członkowie, przedkładają pozostałym członkom Rady Nadzorczej oraz Zarządowi Spółki oświadczenia o spełnianiu przez nich kryterium niezależności w zakresie określonym ustawą z dnia 11.05.2017 o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1089 ze zm., dalej: Ustawa o biegłych rewidentach), a także o braku rzeczywistych i istotnych powiązań z akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów w spółce.

Deklarując stosowanie zasady 2.4 oraz 2.5 DPSN 2021, Spółka oświadcza, że zawarła odpowiednie zapisy dotyczące głosowań Rady Nadzorczej i Zarządu w Statucie oraz w regulaminach organów Spółki.

Przestrzegając zasad 2.6 oraz 2.7 Członkowie Zarządu w sposób rzetelny pełnią powierzone im funkcje, które stanowią ich główny obszar aktywności zawodowej. Dodatkowo, zgodnie z obowiązującymi w Spółce zasadami, pełnienie przez nich funkcji w organach podmiotów spoza Grupy wymaga zgody Rady Nadzorczej.

Wypełniając zasadę 2.8 Członkowie Rady Nadzorczej angażowali się w prace Rady poświęcając odpowiednią ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków i uczestnicząc w posiedzeniach oraz dodatkowych telekonferencjach. Rada Nadzorcza pozostawała w kontakcie z Zarządem Spółki i biegłym rewidentem.

Funkcja Przewodniczącej Rady Nadzorczej, pełniona przez Ewę Radkowska-Świętoń i Przewodniczącego Komitetu Audytu, pełniona przez Piotra Szczepiórkowskiego, jest w Spółce rozdzielona, zgodnie z zasadą 2.9.

Celem zapewnienia prawidłowego i sprawnego funkcjonowania Rady Nadzorczej, Spółka zapewnia adekwatne środki administracyjne i finansowe, zgodnie z zasadą 2.11.

Stosując zasadę 2.11 Spółka deklaruje, że Rada Nadzorcza w corocznym sprawozdaniu przedstawianym Zwyczajnemu Walnemu Zgromadzeniu zawiera wszystkie elementy wymienione w pkt. 2.11.1-2.11.6.

W zakresie zasad określonych w rozdziale 3, Spółka utrzymuje skuteczne systemy kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz compliance, skuteczną funkcję audytu wewnętrznego oraz dostosowuje swoją strukturę poprzez wyodrębnienie obszarów i powołanie dedykowanych pracowników odpowiedzialnych za kontrolę wewnętrzną, zarządzanie ryzykiem, compliance, audyt wewnętrzny. Rada Nadzorcza corocznie ocenia sytuację Spółki w ujęciu skonsolidowanym, z uwzględnieniem oceny tych systemów. Wyniki oceny przeprowadzonej przez Radę Nadzorczą są publikowane przez Spółkę na stronie korporacyjnej w Sprawozdaniu Rady Nadzorczej. W Spółce przeprowadzono ponadto niezależne badanie funkcji audytu wewnętrznego przez firmę audytorską KMPG.

W zakresie zasad określonych w rozdziale 4, Spółka umożliwia akcjonariuszom i ich pełnomocnikom udział w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, co pozwala zapewnić udział w obradach jak największej liczbie akcjonariuszy. Organy Spółki, w tym Rada Nadzorcza oraz Walne Zgromadzenie, zadeklarowały stosowanie zasad DPSN 2021 adresowanych do tych organów.

W zakresie zasad określonych w rozdziale 5 KRUK S.A. oraz spółki z Grupy posiadają wdrożone zasady zarządzania konfliktem interesów i zagadnieniami antykorupcyjnymi, które obowiązują wszystkich pracowników, w tym członków organów Spółki. Spółka wdrożyła Politykę zarządzania konfliktem interesów, Politykę przyjmowania i wręczania prezentów oraz Politykę antykorupcyjną, które to, w powiązaniu z regulacjami zarządzania ryzykiem compliance, składają się na system analizowania, monitorowania i raportowania o nieprawidłowościach i nadużyciach. Każda istotna transakcja z podmiotami powiązanymi w Grupie jest poprzedzona szczegółowymi analizami prawno-podatkowymi w celu minimalizacji ryzyka związanego z tymi transakcjami oraz uzyskania wymaganych zgód korporacyjnych.

Zgodnie z zasadami 6.1 i 6.2, wszelkie wynagrodzenia członków organów Spółki są przyznawane wyłącznie w oparciu o przyjętą w Spółce Politykę Wynagrodzeń. Polityka ta zapewnia przejrzystość korporacyjną, umożliwia akcjonariuszom, potencjalnym inwestorom i zainteresowanym stronom uzyskanie pełnego i rzetelnego obrazu wynagrodzeń poszczególnych Członków Zarządu i Rady Nadzorczej oraz zapewnia, że struktura wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej zachęca do przyjmowania podejścia średnio- i długoterminowego, które jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym odpowiedzialne sprawowanie pieczy nad aktywami.

Zgodnie z zasadami 6.4. oraz 6.5 DPSN 2021, Rada Nadzorcza Spółki realizuje swoje zadania w sposób ciągły, a wynagrodzenie jej członków nie jest uzależnione od liczby odbytych posiedzeń ani od krótkoterminowych wyników Spółki.

Zasady ładu korporacyjnego, od których stosowania odstąpiono

Spółka nie przyjęła do stosowania zasady wskazanej w punkcie 2.1, zgodnie z którą Spółka powinna posiadać politykę różnorodności wobec zarządu oraz rady nadzorczej, przyjętą odpowiednio przez radę nadzorczą lub walne zgromadzenie. Polityka różnorodności określa cele i kryteria różnorodności m.in. w takich obszarach jak płeć, kierunek wykształcenia, specjalistyczna wiedza, wiek oraz doświadczenie zawodowe, a także wskazuje termin i sposób monitorowania realizacji tych celów. W zakresie zróżnicowania pod względem płci warunkiem zapewnienia różnorodności organów spółki jest udział mniejszości w danym organie na poziomie nie niższym niż 30%. Spółka nie stosowała również zasady wskazanej w punkcie 2.2 mówiącej o tym, że osoby podejmujące decyzje w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzorczej spółki powinny zapewnić wszechstronność tych organów poprzez wybór do ich składu osób zapewniających różnorodność, umożliwiając m.in. osiągnięcie docelowego wskaźnika minimalnego udziału mniejszości określonego na poziomie nie niższym niż 30%, zgodnie z celami określonymi w przyjętej polityce różnorodności, o której mowa w zasadzie 2.1.

W wyjaśnieniu niestosowania obu zasad wskazano, że w zamian w Spółce przyjęto Politykę Odpowiedniości Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A., której celem jest zapewnienie spójnego systemu doboru oraz oceny odpowiedniości osób wchodzących w skład organów, z uwzględnieniem zasad proporcjonalności, różnorodności i równowagi płci oraz zapewnienie najwyższych standardów w zakresie wykonywania obowiązków i wywiązywania się z nich w sposób efektywny przez członków tych organów. Spółka spełnia jednocześnie kryteria, o których mowa w dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków w odniesieniu do zajmowania stanowisk w organach spółki przez płęć niedostatecznie reprezentowaną na poziomie minimum 33%. W Zarządzie i Radzie Nadzorczej KRUK S.A. zasiada łącznie 5 kobiet, zapewniając reprezentację kobiet w tych organach na poziomie 42%.

Zgodnie ze złożonym przez Spółkę oświadczeniem, Spółka w 2025 r. nie stosowała również zasady wskazanej w punkcie 6.3. mówiącej o tym, że jeżeli w spółce jednym z programów motywacyjnych jest program opcji menedżerskich, wówczas realizacja programu opcji winna być uzależniona od spełnienia przez uprawnionych, w przeciągu co najmniej 3 lat, z góry wyznaczonych, realnych i odpowiednich dla spółki celów finansowych i niefinansowych oraz zrównoważonego rozwoju, a ustalona cena nabycia przez uprawnionych akcji lub rozliczenia opcji nie może odbiegać od wartości akcji z okresu uchwalania programu. Spółka w wyjaśnieniu do niestosowania zasady wskazała, iż program opcji menadżerskich nie uwzględnia celów niefinansowych oraz zrównoważonego rozwoju, uwzględnia natomiast zasadę, zgodnie z którą ustalona cena nabycia przez uprawnionych akcji nie odbiega od wartości akcji z okresu uchwalania programu.

W Spółce nie podjęto decyzji o innych odstępstwach od stosowania zasad ładu korporacyjnego oraz nie podjęto decyzji o czasowym odstąpieniu od stosowania zasady.

8.2. Informacje o akcjonariacie

8.2.1. 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 2025 zgodnie z zawiadomieniami otrzymanymi przez Spółkę, została zaprezentowana w tabeli poniżej.

Tabela 42. Akcjonariusze posiadający znaczne pakiety akcji wg stanu na dzień 1 stycznia 2025 roku

Akcjonariusz	Liczba akcji / Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym/w ogólnej liczbie głosów na WZ (%)
NN OFE	2 470 391*	12,75
Allianz OFE	1 931 790*	9,97
Piotr Krupa oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna	1 716 965**	8,86
Generali OFE	1 624 510*	8,38
PZU OFE	1 154 000*	5,95
VIENNA OFE	1 044 523*	5,39

(*) na podstawie listy Akcjonariuszy na ZWZ w dn. 10.05.2024 roku.

(**) na podstawie Notyfikacji Akcjonariusza z 08.11.2024 (raport bieżący 64/2024)

Źródło: Spółka

Struktura Akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji KRUK S.A. na dzień 31 grudnia 2025 została zaprezentowana w tabeli poniżej.

Tabela 43. Akcjonariusze posiadający znaczne pakiety akcji wg stanu na dzień 31 grudnia 2025 roku

Akcjonariusz	Liczba akcji / Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym/w ogólnej liczbie głosów na WZ (%)
NN OFE	2 488 000 *	12,76
Allianz OFE	2 266 466*	11,63
Piotr Krupa oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna	1 699 965**	8,72
Generali OFE	1 650 065*	8,47
PZU OFE	989 865*	5,08
VIENNA OFE	1 044 523*	5,36

*na podstawie wykazu akcjonariuszy uprawnionych do wzięcia udziału w ZWZ w dniu 23.06.2025 r.

** na podstawie notyfikacji przekazanej Raportem bieżącym nr 61/2025 z dnia 05.12.2025 r. Źródło: Spółka.

8.2.2. Zmiany w strukturze akcjonariatu w roku sprawozdawczym

W dniu 14 marca 2025 roku wpłynęło od Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego Allianz Polska S.A., zawiadomienie informujące o kupnie w dniu 7 marca 2025, przez ALLIANZ POLSKA OTWARTY FUNDUSZ EMERYTALNY (Allianz OFE) 101 651 akcji KRUK SA, na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w wyniku czego Allianz OFE zwiększył udział w kapitale zakładowym KRUK SA do 10,48% (raport bieżący nr 22/2025).

W dniu 6 listopada 2025 roku wpłynęły zawiadomienia w trybie art. 19 MAR (raport bieżący nr 57/2025):

- od Piotra Krupy, w którym poinformował o nieodpłatnym przeniesieniu 17 000 akcji KRUK SA objętych wspólnością majątkową małżeńską z rachunku maklerskiego Piotra Krupy na wspólny rachunek maklerski obojga małżonków Piotra Krupy oraz Sylwii Krupy, pozostających we wspólności majątkowej,
- od Sylwii Krupy, w którym poinformowała o nieodpłatnym przeniesieniu 17 000 akcji KRUK SA objętych wspólnością majątkową małżeńską ze wspólnego rachunku maklerskiego małżonków Piotra Krupy oraz Sylwii Krupy, pozostających we wspólności majątkowej, na indywidualny rachunek maklerski Sylwii Krupy.

W dniu 5 grudnia 2025 roku wpłynęło od Sylwii Krupy, zawiadomienie w trybie art. 19 MAR (raport bieżący 61/2025) w którym poinformowała o zbyciu, w dniu 4 grudnia 2025 roku 14 137 akcji po średniej cenie 464,66 zł za akcję oraz w dniu 5 grudnia 2025 roku 2 863 akcji po średniej cenie 466,45 zł za akcję, w transakcjach na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

8.2.3. Akcje własne

Akcje własne w okresie od 17 listopada 2022 do 31 grudnia 2026

16 listopada 2022 Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki KRUK S.A. przyjęło uchwałę nr 8/2022 upoważniającą Zarząd Spółki do nabywania w okresie od 17 listopada 2022 do dnia 31 grudnia 2026 akcji własnych Spółki notowanych na rynku podstawowym GPW, przy czym łączna wartość nominalna nabytych w tym trybie akcji nie może przekroczyć 3 863 758 zł, a maksymalna wysokość środków, jakie Spółka przeznaczy na realizację programu skupu akcji własnych nie może przekroczyć 1 mld zł, wliczając w to cenę oraz koszty nabycia. Cena nabycia akcji własnych przez Spółkę nie może być wyższa od 400 zł, a niższa niż 1 zł. Nabyte w tym trybie przez Spółkę akcje własne będą mogły zostać przeznaczone do umorzenia akcji własnych Spółki i obniżenia kapitału zakładowego Spółki.

Akcje własne mogą być nabywane w trybach i w okresach wybranych przez Zarząd i zaakceptowanych przez Radę Nadzorczą, ale zapewniających równy dostęp akcjonariuszy do programu odkupu i równe ich traktowanie w tych samych warunkach.

Upoważnienie Zarządu obejmuje okres od 17 listopada 2022 do 31 grudnia 2026, nie dłużej jednak niż do chwili wyczerpania środków przeznaczonych na nabycie akcji własnych.

Na dzień publikacji niniejszego sprawozdania Zarząd nie realizował skupu akcji własnych na tej podstawie.

Posiadacze papierów wartościowych dających specjalne uprawnienia kontrolne

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

Zgodnie z postanowieniami Statutu, Piotrowi Krupie przysługują uprawnienia osobiste. 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.

Ograniczenia w wykonywaniu prawa głosu

Statut KRUK SA nie przewiduje żadnych ograniczeń w wykonywaniu prawa głosu na walnym zgromadzeniu.

Ograniczenia w przenoszeniu prawa własności papierów wartościowych

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

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.

Po dacie bilansowej i na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania zarówno Spółka jak i podmioty z Grupy KRUK nie posiadają akcji i udziałów własnych.

8.3. Władze i organy Spółki

Zarząd

8.3.1. Skład osobowy, jego zmiany, zasady powoływania oraz zakres odpowiedzialności członków Zarządu

W skład Zarządu KRUK S.A. powoływane są wyłącznie osoby posiadające odpowiednie kompetencje, umiejętności i doświadczenie. Członkowie Zarządu stanowią grupę wykwalifikowanych specjalistów w dziedzinach, takich jak: zarządzanie wierzytelnościami, finanse, zarządzanie masowymi procesami, wycena portfeli wierzytelności, obsługa prawna, relacje z partnerami biznesowymi, zarządzanie zasobami ludzkimi, informatyka i analityka.

W dniu 27 marca 2025 roku Rada Nadzorcza KRUK S.A. uchwałami nr 18-22/2025 powołała dotychczasowych członków Zarządu na kolejną kadencję. Mając powyższe na uwadze, w okresie sprawozdawczym oraz na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania skład Zarządu KRUK S.A. nie uległ zmianie i jest zaprezentowany poniżej:



Piotr Krupa

Prezes Zarządu pełniący funkcję Chief Executive Officer (CEO) sprawuje nadzór nad Strategy and Transformation, Internal Audit, Corporate Governance, Brand & Corporate Communications oraz Dyrektorem Generalnym.

Piotr Krupa jest współzałożycielem i od 2003 roku Prezesem Zarządu KRUK S.A., spółki notowanej na warszawskiej GPW od 2011 roku, której akcje wchodziły w skład indeksu WIG20. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego. Ukończył aplikację sądową i radcowską.

Jako prezes i akcjonariusz KRUK S.A. zarządza spółką KRUK S.A. i tym samym stoi na czele Grupy Kapitałowej KRUK. Odpowiedzialny za długofalową strategię Grupy, jej ekspansję geograficzną i rozwój cyfrowy. Wiele uwagi przykładają do modelowania kultury organizacyjnej wspierającej trwały wzrost biznesowy i społeczny. Jest laureatem organizowanego przez EY konkursu Entrepreneur of the Year – Przedsiębiorca Roku 2017.

Zasiadał w zarządach i organach nadzorczych spółek, w tym należących do Grupy KRUK. Obecnie pełni funkcję w organach nadzorczych spółek należących do Grupy KRUK, m.in. KRUK TFI S.A., Wonga.pl Sp. z o.o. Ponadto od 2006 r. jest komplementariuszem w Kancelarii Prawnej RAVEN P. Krupa sp.k.

Aktywnie działa na rzecz stabilnego środowiska gospodarczego, klimatu i społeczeństwa obywatelskiego. Zasiadał w radzie nadzorczej Związku

Przedsiębiorstw Finansowych (2006-2012). W latach 2019-2024 pełnił funkcję przewodniczącego Rady Uczelni Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, angażując się w działania na rzecz lepszej edukacji ekonomicznej studentów i wspierania kobiet w rozwoju i w biznesie. Członek Rady Programowej polskiego oddziału ONZ Global Compact Network Poland, działającej na rzecz tworzenia i realizacji strategii, misji i celów United Nations Global Compact Network Poland oraz wspierającej realizację Agendy 2030. Jeden z reprezentantów Rady Emitentów powołanych przez GPW w Warszawie, której głównym celem jest wymiana wiedzy i doświadczeń przedstawicieli i przedstawicieli spółek notowanych na warszawskim parkiecie głównym z władzami GPW. Jako członek 30% Club Poland, wspiera założenia kampanii, której celem jest zwiększenie reprezentacji kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania w polskich spółkach giełdowych. Jako sygnatariusz Polskiej Rady Biznesu, wspólnie z innymi przedsiębiorcami i przedstawicielami organizacji biznesowych oraz mediów, działał na rzecz walki z publikowaniem w przestrzeni wirtualnej tzw. fake newsów i mową nienawiści.

Aktywnie uczestniczy w konferencjach i wydarzeniach dotyczących branży zarządzania wierzytelnościami oraz przemian społeczno-gospodarczych. Jako jeden z jurorów konkursu EY Przedsiębiorca Roku uczestniczył w galach finałowych EY Przedsiębiorca Roku oraz EY World Entrepreneur Of the Year.

Prywatnie wielokrotny maratończyk i siedmiokrotny IRONMAN. Fundator Krupa Gallery i Krupa Art Foundation, mecenas młodej sztuki. Filantrop zaangażowany w różne działania społeczne, w tym inicjator Fundacji „Zobacz Mnie”, laureat specjalnej nagrody „Wektory Serca” 2022 przyznawaną przez Pracodawców RP.

Płeć: mężczyzna.



Piotr Kowalewski

Członek Zarządu pełniący funkcję Chief Operational Officer (COO) sprawuje nadzór nad Customer Service, Insights and Behavioral Strategy, Digital Transformation, End to End Steering, Legal & Automation Tools.

Absolwent Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, kierunku Ekonometria Menadżerska, a także Politechniki Wrocławskiej na kierunku Informatyka i Zarządzanie. Ukończył również podyplomowe studia w Wyższej Szkole Bankowej na kierunku Psychologia w Biznesie. W 2004 r. rozpoczął swoją karierę zawodową w KRUK S.A. na stanowisku specjalisty ds. analiz. W latach 2006-2008 kierował pierwszym operacyjnym Działem Analiz w spółce. Następnie odpowiadał za Departament Pakietów Własnych, gdzie współtworzył i wdrażał strategię ugodową. Od 2015 r. jako dyrektor ds. zarządzania wierzytelnościami tworzył i nadzorował realizację strategii w ramach pakietów detalicznych w Grupie KRUK, w tym zarządzanie procesami polubownymi i sądowymi. Koordynował też współpracę z dyrektorami operacyjnymi wszystkich krajów wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK. Zasiadał też w zarządzie spółki Novum Finance Sp. z o.o. Od maja 2020 r. jest członkiem Zarządu KRUK S.A. odpowiedzialnym m.in. za strategię odzyskiwania wierzytelności detalicznych i rozwój biznesu on-line, analizę procesów operacyjnych, system pomiaru doskonałości operacyjnej oraz transformację cyfrową.

Płeć: mężczyzna.



Adam Łodygowski

Członek Zarządu pełniący funkcję Chief Data & Technology Officer (CDTO) sprawuje nadzór nad IT, Debt Portfolio Valuation, Statistical Methods Development, Cybersecurity, IT International Procurement, Core System i AI & Digital Enablement.

Absolwent Politechniki Poznańskiej i Uniwersytetu w Hanowerze, gdzie uzyskał tytuł magistra inżyniera metod numerycznych w budownictwie, a także Uniwersytetu Stanowego w Louisianie (USA), gdzie uzyskał tytuł doktora nauk technicznych z zakresu metod obliczeniowych i numerycznych w budownictwie. Na Uniwersytecie Stanowym w Louisianie uzyskał również tytuł magistra matematyki finansowej.

Z branżą finansową związany od 2011 roku, kiedy to rozpoczął pracę w UniCredit Bank w Londynie. Był tam odpowiedzialny za rozwój analityki stochastycznej, narzędzi wyceniających produkty pochodne i szacujących ryzyko związane z upadkiem kontrahenta (XVA), a z czasem za zarządzanie grupami zewnętrznych kontraktorów i wycenę ryzyka upadłości. W latach 2016-2020 był związany z Credit Suisse we Wrocławiu, gdzie odpowiadał m.in. za grupę analityków ilościowych, statystyków i programistów dostarczających rozwiązania analityczne, narzędziowe i technologiczne dla kluczowych obszarów banku. Od 2018 r. zajmował stanowisko dyrektora grupy analityczno-technologicznej na Polskę, która obsługiwała kluczowe linie biznesowe oraz rozwiązania technologiczne w obszarze analizy ilościowej, zarządzania ryzykiem i wycen produktów pochodnych.

W 2020 roku rozpoczął pracę w KRUK S.A. jako dyrektor zarządzający w obszarze wyceny ryzyka Grupy Kapitałowej KRUK, a następnie dołączył do Zarządu KRUK S.A. Odpowiada m.in. za wyceny portfeli wierzytelności na wszystkich rynkach, wypracowanie strategii i realizację transformacji cyfrowej Grupy, za wsparcie spółek w obszarze IT oraz przetwarzanie i modelowanie danych.

Płeć: mężczyzna.



Urszula Okarma

Członkini Zarządu pełniąca funkcję Chief Investment Officer (CIO) sprawuje nadzór nad NPL Investment Strategy, Legal, Data Protection, Operational Risk and ESG, Compliance oraz Human Resources.

Absolwentka Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu na kierunku Finanse i Bankowość na Wydziale Gospodarki Narodowej.

Z branżą finansową związana od 1999 roku. Do 2001 roku była kierownikiem działu przewencji w SKK Kredyt S.A. Swoją pracę w KRUK S.A. rozpoczęła w 2002 roku, obejmując stanowisko dyrektora departamentu windykacji telefonicznej oraz dyrektora pionu obsługi instytucji finansowych. Była odpowiedzialna za działania windykacyjne dedykowane instytucjom finansowym, a także projektowanie procesów windykacyjnych dla instytucji i firm obsługujących tzw. „klienta masowego”. Od 2006 roku zasiada w Zarządzie KRUK S.A. Aktywnie uczestniczy w rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK na rynkach zagranicznych. Zasiadała w zarządach i organach nadzorczych spółek z Grupy.

Z sukcesem promuje i wspiera równość płci w Grupie KRUK, w której blisko 60 proc. stanowisk managerskich zajmują obecnie kobiety. Angażuje się i bierze udział w konferencjach, wydarzeniach i inicjatywach poświęconych zagadnieniom różnorodności i równości płci w biznesie. Poprzez rozwój działań i projektów dotyczących DEI w

Grupie KRUK, aktywnie działa na rzecz kształtowania dobrych praktyk rynkowych w obszarze różnorodności i inkluzyjności.

Płeć: kobieta.



Michał Zasępa

Członek Zarządu pełniący funkcję Chief Financial Officer (CFO) sprawuje nadzór nad Controlling and Liquidity, Investor Relations and Development, Accounting and Tax oraz Investment Analysis and Valuation.

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Zarządzanie i Marketing, następnie stypendysta University of Wisconsin w ramach Stypendium Fundacji Batorego oraz Stockholm School of Economics.

Karierę zawodową rozpoczął w 2000 roku w międzynarodowej firmie doradztwa strategicznego i operacyjnego A.T. Kearney sp. z o.o. Odpowiadał tam za projekty związane z przygotowaniem strategii, oceny rynku i wdrażania usprawnień operacyjnych w przedsiębiorstwach w Polsce i Stanach Zjednoczonych. Swoje kompetencje z zakresu zarządzania funduszami private equity zdobywał od 2003 do 2004 w Dresdner Kleinwort Wasserstein sp. z o.o. Był tam odpowiedzialny za przeprowadzanie transakcji zakupu, nadzór właścicielski i sprzedaż spółek portfelowych. W latach 2004-2010 w Enterprise Investors sp. z o.o. zajmował stanowisko dyrektora inwestycyjnego i odpowiadał za przeprowadzanie transakcji zakupu, nadzór właścicielski i sprzedaż spółek portfelowych. Do KRUK S.A. dołączył w 2010 roku. Od 2013 roku jest członkiem Zarządu KRUK S.A. odpowiedzialnym za finanse, w tym strategię finansową, płynność, politykę zarządzania ryzykiem finansowym, sprawozdawczość finansową, relacje inwestorskie, finansowanie, transakcje fuzji i przejęć oraz nadzór nad spółkami niewindykacyjnymi należącymi do Grupy.

Zasiadał w zarządach i organach nadzorczych wielu spółek z Grupy Kapitałowej KRUK. Obecnie pełni funkcję przewodniczącego rad nadzorczych w spółkach należących do Grupy KRUK, m.in.: Wonga.pl Sp. z o.o., KRUK TFI S.A., Novum Finance Sp. z o.o.

Płeć: mężczyzna.

W okresie sprawozdawczym oraz na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania skład Zarządu nie uległ zmianie.

Tabela 45. Udział kobiet i mężczyzn w Zarządzie KRUK S.A. w 2025 roku

Kobiety	20 proc.	1
Mężczyźni	80 proc.	4

Źródło: Spółka

Podział zadań pomiędzy poszczególnymi członkami Zarządu przedstawia się następująco:

Prezes Zarządu- Chief Executive Officer

- 1) kieruje Spółką i sprawuje nadzór nad całokształtem działalności Spółki stosownie do obowiązujących przepisów prawa i postanowień organów Spółki,
- 2) kreuje długofalową strategię Spółki i monitoruje jej realizację,
- 3) kieruje pracami Zarządu Spółki,
- 4) nadzoruje i monitoruje realizację założeń budżetowych Spółki,
- 5) kształtuje pozytywny wizerunek Spółki,

- 6) sprawuje nadzór nad realizacją zadań przypisanych członkom Zarządu,
- 7) opracowuje i wdraża programy restrukturyzacyjne w Spółce,
- 8) opracowuje i przedkłada do zatwierdzenia Zarządu oraz właściwych organów Spółki informacje związane z nadzwyczajnymi zmianami w sytuacji prawnej Spółki,
- 9) sprawuje nadzór nad realizacją zadań podległych sobie jednostek organizacyjnych.
- 10) podejmuje decyzje z zakresu tworzenia i likwidacji jednostek organizacyjnych funkcjonujących w Spółce oraz wprowadzania w nich zmian,
- 11) realizuje obowiązki przewidziane w ustawie z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz Wewnętrznej procedurze przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w KRUK S.A. w tym zapewnia, że jest dla AML Officer główną i bezpośrednią osobą kontaktową w Zarządzie KRUK S.A.,
- 12) nadzoruje realizację w Spółce obowiązków w zakresie zarządzania ryzykiem sankcyjnym,
- 13) opracowuje i monitoruje realizację modelu organizacyjnego GK Kruk,
- 14) opracowuje i monitoruje strategię rozwoju KRUK's Way of Working w GK Kruk,
- 15) sprawuje nadzór nad Internal Audit Area,
- 16) koordynuje prace i sprawuje nadzór nad podległymi sobie jednostkami organizacyjnymi.

Członek Zarządu- Chief Financial Officer

- 1) opracowuje strategię finansową Spółki oraz nadzoruje realizację celów strategicznych w tym zakresie,
- 2) zapewnia bieżącą i długoterminową płynność finansową Spółki,
- 3) nadzoruje politykę zarządzania ryzykiem finansowym Spółki, w tym szczególności politykę zarządzania ryzykiem inwestycji w portfele wierzytelności,
- 4) nadzoruje rzetelne prowadzenie dokumentacji Spółki, w szczególności zapewnienia prawidłowe i rzetelne prowadzenie ksiąg rachunkowych Spółki, umożliwiające sporządzanie rzetelnych sprawozdań finansowych,
- 5) nadzoruje, opracowuje i przedkłada do zatwierdzenia Zarządu oraz właściwych organów Spółki dokumenty związane z sprawozdawczością finansową zgodnie ze Statutem Spółki,
- 6) nadzoruje opracowuje i przedkłada do zatwierdzenia Zarządu oraz właściwych organów Spółki dokumenty związane z aktualizowanym co roku trzyletnim planem finansowym Spółki,
- 7) zgłasza Radzie Nadzorczej, że przedsiębiorstwu Spółki grozi prowadzenie działalności gospodarczej ze stratą lub utratą płynności,
- 8) nadzoruje realizację budżetu Spółki: poprzez bieżącą kontrolę, aktualizację oraz ocenę realizacji założeń budżetowych,
- 9) zarządza wolnym kapitałem,
- 10) współpracuje z bankami i instytucjami finansowymi,
- 11) nadzoruje analizy kosztów, ze szczególnym uwzględnieniem analiz przyczyn odchyleń wielkości planowanych i zrealizowanych,
- 12) nadzoruje analizy ekonomiczne ze szczególnym uwzględnieniem analiz efektywności inwestycji w portfele wierzytelności,
- 13) nadzoruje gospodarkę majątkiem trwałym w Spółce,
- 14) nadzoruje prognozy wyceny przepływu dla posiadanych portfeli wierzytelności po zakupie,
- 15) nadzoruje planowanie i prognozowanie podatków w GK Kruk,
- 16) opracowuje i przedkłada do zatwierdzenia Zarządu oraz właściwych organów Spółki informację związaną z nadzwyczajnymi zmianami w sytuacji finansowej Spółki,
- 17) odpowiada za kontakt z rynkiem kapitałowym, relacje inwestorskie i pozyskiwanie kapitałów własnych na rynku publicznym,
- 18) odpowiada za pozyskiwanie kapitału dłużnego od instytucji finansowych i rynku kapitałowego,
- 19) nadzoruje ocenę nowych inicjatyw rozwojowych w zakresie ekspansji geograficznej i dywersyfikacji działalności biznesowej oraz zakup spółek i integracje,
- 20) odpowiada za nadzór nad spółkami zależnymi: Wonga.pl sp. z o.o. oraz pośrednio nad NOVUM,
- 21) nadzoruje proces finansowania oraz rozliczania projektów i programów strategicznych na poziomie GK KRUK,
- 22) koordynuje prace i sprawuje nadzór nad podległymi sobie jednostkami organizacyjnymi.

Członek Zarządu- Chief Investment Officer

- 1) określa potencjał rynku dla nabywanych portfeli wierzytelności i opracowuje politykę produktową i wytyczne do polityki inwestycyjnej,
- 2) zarządza relacjami z Partnerami Biznesowymi,
- 3) dostarcza założenia budżetowe dotyczące nakładów inwestycyjnych oraz nadzoruje realizację budżetu Spółki, w szczególności w zakresie nabywanych portfeli wierzytelności oraz windykacji wierzytelności inkaso i niedetalicznych linii biznesowych,
- 4) opracowuje cele strategiczne Spółki, w szczególności w zakresie nabywanych portfeli wierzytelności oraz nadzoruje ich realizację,
- 5) nadzoruje opracowanie lokalnych strategii w zakresie windykacji wierzytelności inkaso i niedetalicznych linii biznesowych oraz ich realizację,
- 6) nadzoruje proces zakupu portfeli wierzytelności w tym realizację planów inwestycyjnych,
- 7) odpowiada za wzrost efektywności procesu zakupu portfeli wierzytelności poprzez analizowanie trendów i struktury rynku, diagnozowanie potrzeb Partnerów Biznesowych i zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym,
- 8) nadzoruje przegląd kierunków rozwoju geograficznego w ramach GK Kruk w zakresie działań dotyczących dochodzenia należności,
- 9) opracowuje i nadzoruje system pomiaru doskonałości inwestycyjnej,
- 10) nadzoruje proces tworzenia, wdrażania i realizację polityki i standardów GK KRUK w zakresie obsługi prawnej, (w tym obsługi inwestycji), ochrony danych osobowych, zarządzania ryzykami w tych obszarach oraz obiegu dokumentów w GK KRUK,
- 11) sprawuje nadzór nad procesem tworzenia, wdrażania i realizacji polityki i standardów GK KRUK w zakresie ryzyka operacyjnego, kontroli wewnętrznej oraz zarządzania ciągłością działania,
- 12) sprawuje nadzór nad procesem tworzenia, wdrażania i realizacji polityki i standardów GK KRUK w zakresie ryzyka compliance,
- 13) nadzoruje przestrzeganie i realizację w Spółce obowiązków i zasad BHP wynikających z przepisów prawa i innych wymagań w zakresie BHP oraz doskonalenie kultury bezpieczeństwa pracy,
- 14) kreuje kulturę organizacyjną oraz tworzy strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- 15) nadzoruje proces pozyskania i utrzymania właściwych pracowników, w tym obsługę kadrowo-płacową Spółki,
- 16) sprawuje nadzór nad procesem tworzenia, wdrażania i realizacji polityki i standardów GK KRUK w zakresie ryzyk z obszaru ESG,
- 17) nadzoruje opracowanie systemu zarządzania ryzykiem niefinansowym i sprawuje nadzór nad jego funkcjonowaniem,
- 18) opracowuje strategię oraz sprawuje nadzór nad system zarządzania wiedzą oraz rozwojem pracowników w ramach KRUK's Way of Working,
- 19) opracowuje strategię komunikacyjną do interesariuszy GK KRUK i sprawuje nadzór nad wizerunkiem (brandem) GK KRUK,
- 20) koordynuje prace i sprawuje nadzór nad podległymi sobie jednostkami organizacyjnymi.

Członek Zarządu- Chief Operational Officer

- 1) opracowuje strategię windykacyjną Spółki dla portfeli wierzytelności detalicznych i nadzoruje jej realizację,
- 2) nadzoruje przestrzeganie warunków w zakresie dochodzenia należności zawartych w umowach cesji wierzytelności Spółki,
- 3) definiuje i monitoruje realizację strategii rozwoju analitycznego w GK KRUK
- 4) nadzoruje proces dostarczania usług analitycznych na potrzeby pakietów własnych w ramach GK KRUK,
- 5) nadzoruje i monitoruje jakość oraz efektywność procesów windykacyjnych,
- 6) opracowuje strategię i nadzoruje wdrażanie działań poprawiające efektywność procesów windykacyjnych w zakresie portfeli detalicznych niezabezpieczonych m.in. poprzez benchmarking, wymianę wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy rynkami,
- 7) opracowuje i nadzoruje system pomiaru doskonałości operacyjnej,
- 8) opracowuje strategię i sprawuje nadzór nad rozwojem produktów i platform w zakresie portfeli detalicznych niezabezpieczonych,
- 9) opracowuje strategię i sprawuje nadzór nad rozwojem ekonomii behawioralnej w GK KRUK,

10) koordynuje prace i sprawuje nadzór nad podległymi sobie jednostkami organizacyjnymi.

Członek Zarządu- Chief Data & Technology Officer

- 1) nadzoruje proces wyceny portfeli wierzytelności przed zakupem, w tym:
 - opracowywanie rekomendacji i biznesplanu dla portfeli wycenianych,
 - analizę ryzyka związanego z inwestycjami w portfele wierzytelności,
- 2) nadzoruje rozwój metod i narzędzi na potrzeby wyceny portfeli i prognozowanie przepływów dla posiadanych portfeli wierzytelności, w tym poszukiwanie źródeł informacji/ benchmarków wspierających proces wyceny,
- 3) potwierdza założenia niezbędne do wyceny, w tym mające wpływ na optymalizację kosztów
- 4) odpowiada za dostarczanie informacji wspierających proces wyceny, w tym dotyczących statusu prawnego wierzytelności, zakładany poziom dotarcia (w tym jakość danych kontaktowych),
- 5) nadzoruje identyfikację potrzeb rozwojowych w zakresie technologii w GK KRUK,
- 6) zastępuje Prezesa Zarządu w zakresie realizacji obowiązków przewidzianych w ustawie z dnia 1 marca 2018 o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz wewnętrznej procedurze przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w KRUK S.A.,
- 7) sprawuje nadzór nad bezpieczeństwem informacji,
- 8) sprawuje nadzór nad architekturą i rozwojem systemów IT w GK KRUK w tym opracowuje strategię rozwoju i nadzoruje przestrzeganie zasad w zakresie usług chmurowych w GK KRUK,
- 9) opracowuje strategię i nadzoruje przestrzeganie zasad zarządzania danymi (Data Governance) w GK KRUK,
- 10) nadzoruje przestrzeganie organizacyjnego Definition of Done (DoD) w strukturach podległych,
- 11) sprawuje nadzór nad rozwojem narzędzi cyfrowych i usług AI w GK KRUK,
- 12) definiuje i monitoruje ład korporacyjny w zakresie Platform Engineering,
- 13) sprawuje nadzór nad procesem tworzenia, wdrażania i realizacji polityki i standardów GK KRUK w zakresie ryzyka cybersecurity,
- 14) koordynuje prace i sprawuje nadzór nad podległymi sobie jednostkami organizacyjnymi.

Zasady powoływania i odwoływania członków Zarządu oraz ich uprawnienia określa Statut Spółki. Zgodnie z postanowieniami §8 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 jest w przypadku pozostałych członków Zarządu, z tym, że ich powołanie i odwołanie następuje 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.

Działalność Zarządu Spółki w 2025 roku

W 2025 roku Zarząd Spółki wykonywał zadania wynikające z powszechnie obowiązujących przepisów, Statutu Spółki, Regulaminu Zarządu, Regulaminu Organizacyjnego oraz regulacji wewnętrznych. Ponadto, realizując obowiązki zarządcze, Zarząd zajmował się w szczególności:

- monitoringiem bieżącej działalności operacyjnej oraz analizą jej wyników na poszczególnych rynkach;
- omawianiem z Radą Nadzorczą oraz jej Komitetami wyników ekonomiczno-finansowych i operacyjnych Spółki oraz spółek z Grupy, z uwzględnieniem wpływu digitalizacji i transformacji cyfrowej na wyniki Spółki i Grupy;
- analizą uwarunkowań ekonomiczno-prawnych pod kątem dalszego rozwoju Spółki i spółek Grupy Kapitałowej;
- analizą zmian w prawie i ich możliwego wpływu na działalność Spółki i spółek zależnych;
- nadzorem oraz oceną zdarzeń w Spółce i Grupie pod kątem MAR;
- kwartalną publikacją najważniejszych kluczowych danych operacyjnych;
- współpracą z biegłym rewidentem odpowiedzialnym za przeprowadzenie badania oraz atestacji zrównoważonego rozwoju;

- opracowaniem rekomendacji dla Walnego Zgromadzenia w zakresie m.in.: podziału zysku i wypłaty dywidendy dla akcjonariuszy Spółki;
- stałym, bieżącym udziałem w działaniach związanych z digitalizacją i transformacją cyfrową oraz monitorowaniem postępów w ich realizacji;
- monitoringiem efektywności biznesowej w oparciu o Lean Management,
- monitoringiem kluczowych projektów w Spółce i spółkach z Grupy KRUK,
- bieżącą analizą rynków inwestycyjnych,
- spotkaniami z inwestorami,
- zakupem nowych pakietów wierzytelności,
- opracowaniem Strategii Grupy Kapitałowej KRUK na lata 2025-2029;
- opracowywaniem i omawianiem wraz z Radą Nadzorczą strategicznych planów na kolejne lata;
- opracowaniem Polityki Dywidendowej na lata 2025-2029;
- przyjęciem kluczowych regulacji wewnętrznych, w tym polityk, regulaminów, procedur;
- aktualizowaniem zapisów „Regulaminu współpracy przy wypełnianiu obowiązków informacyjnych w ramach Grupy Kapitałowej KRUK”;
- przydziałem warrantów dla osób uprawnionych niebędących członkami Zarządu w ramach funkcjonującego w Grupie Programu Motywacyjnego;
- analizą wysokości i struktury wynagrodzeń pracowników Spółki;
- monitorowaniem Cybersecurity;
- zarządzaniem talentami i planami sukcesji kluczowych managerów;
- realizowaniem innych bieżących zadań przypisanych Zarządowi przez Statut Spółki.

Informacje na temat działań Zarządu w kwestiach zrównoważonego rozwoju zostały opisane w rozdziale: *Informacje przekazywane organom administracyjnym, zarządzającym i nadzorczym oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem (GOV-2) Sprawozdania Zrównoważonego Rozwoju.*

8.3.2. Uprawnienia Zarządu

Zarząd kieruje działalnością Spółki, zarządza jej majątkiem oraz reprezentuje Spółkę na zewnątrz przed sądami, organami władzy i wobec osób trzecich. Zgodnie z treścią §9 ust. 1 Statutu, Zarząd podejmuje decyzje we wszystkich sprawach niezastrzeżonych przez Statut lub inne przepisy do wyłącznej kompetencji Rady Nadzorczej lub Walnego Zgromadzenia.

Do zakresu zadań Zarządu należy m.in.:

- 1) Zmiana Regulaminu Organizacyjnego Spółki, z zastrzeżeniem, że do wyłącznej kompetencji Prezesa Zarządu należy podejmowanie wszelkich decyzji z zakresu tworzenia i likwidacji jednostek organizacyjnych funkcjonujących w Spółce.
- 2) przyjmowanie rocznych planów finansowych Spółki (budżet) i strategicznych planów gospodarczych Spółki i przedstawianie ich Radzie Nadzorczej do zatwierdzenia;
- 3) przyjmowanie sprawozdań z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej KRUK, w tym sprawozdań zrównoważonego rozwoju oraz jednostkowych sprawozdań finansowych Spółki i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej KRUK;
- 4) podejmowanie decyzji w sprawie zaciągania przez Spółkę pożyczek i kredytów od podmiotów wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- 5) podejmowanie decyzji w sprawie zaciągania pożyczek i kredytów i emisję obligacji, także tych nieprzewidzianych w budżecie maksymalnie do kwoty stanowiącej równowartość 10% kapitałów własnych Spółki rocznie;
- 6) podejmowanie decyzji w sprawie ustanawiania zabezpieczeń, poręczeń i dokonywanie obciążeń majątku Spółki gdy stronami czynności są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- 7) podejmowanie decyzji w sprawie ustanawiania zabezpieczeń, poręczeń i dokonywanie obciążeń majątku Spółki także tych nieprzewidzianych w budżecie do kwoty stanowiącej równowartość 10% kapitałów własnych Spółki rocznie;

- 8) podejmowanie decyzji w sprawie zaciągania przez Spółkę zobowiązań dotyczących pojedynczej transakcji lub serii powiązanych z sobą transakcji o łącznej wartości do kwoty stanowiącej równowartość 5% kapitałów własnych Spółki, także tych nieprzewidzianych w budżecie, a będących wynikiem zwykłej działalności operacyjnej Spółki;
- 9) nabywanie lub obejmowanie przez Spółkę udziałów lub akcji w podmiotach wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- 10) podejmowanie decyzji w sprawie nabywania i zbywania aktywów Spółki wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- 11) podejmowanie decyzji w sprawie nabywania i zbywania aktywów Spółki przewidzianych w budżecie, a także tych nieprzewidzianych w budżecie, których wartość stanowi maksymalnie równowartość 15% (piętnaście procent) wartości księgowej netto Spółki ustalonej na podstawie ostatniego weryfikowanego sprawozdania finansowego;
- 12) podejmowanie decyzji w sprawie zbycia lub przekazania praw autorskich lub innej własności intelektualnej, w szczególności praw do patentów i technologii oraz znaków towarowych, gdy stronami są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- 13) 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 w ramach przyjętego budżetu oraz nieprzewidzianych w budżecie jeżeli łączne roczne koszty zaangażowania takich osób poniesione przez Spółkę nie przekraczają kwoty 1 000 000,00 (jeden milion) zł;
- 14) przygotowywanie założeń do programów opcji menedżerskich celem zaopiniowania przez Radę Nadzorczą i przedstawieniu Walnemu Zgromadzeniu celem przyjęcia;
- 15) ustalanie listy osób uprawnionych, niebędących członkami zarządu, do uczestnictwa w przyjętych w Spółce programach opcji menedżerskich;
- 16) podejmowanie decyzji w sprawie dokonywania przez Spółkę wszelkich nieodpłatnych rozporządzeń lub zaciągnięcie wszelkich nieodpłatnych zobowiązań w zakresie objętym działalnością gospodarczą Spółki, gdy stronami są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- 17) podejmowanie decyzji w sprawie dokonywania przez Spółkę wszelkich nieodpłatnych rozporządzeń lub zaciągnięcie wszelkich nieodpłatnych zobowiązań w zakresie objętym działalnością gospodarczą Spółki w wysokości nieprzekraczającej 1 000 000,00 (jeden milion) zł w jednym roku obrachunkowym, w przypadku, gdy stronami są podmioty spoza Grupy Kapitałowej KRUK;
- 18) podejmowanie decyzji w zakresie nabycia i zbycia przez Spółkę nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości, jeżeli ich cena nabycia netto lub cena zbycia netto wynosi nie więcej niż 5 000 000 (pięć milionów) złotych;
- 19) przyjmowanie polityk, procedur, regulaminów i innych aktów prawa wewnętrznego w Spółce;
- 20) tworzenie i likwidację komitetów Spółki raportujących do Zarządu;
- 21) ustanawianie prokurentów.

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 8/2022 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 16 listopada 2022 roku Walne Zgromadzenie Spółki upoważniło Zarząd Spółki do nabywania akcji własnych notowanych na rynku podstawowym GPW, tj. rynku oficjalnych notowań giełdowych na warunkach i w trybie ustalonym we wspomnianej uchwale. Upoważnienie to pozostaje w mocy do dnia 31 grudnia 2026, nie dłużej jednak niż do chwili wyczerpania środków przeznaczonych na nabycie akcji własnych.

8.3.3. Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Zarządu oraz członków Rady Nadzorczej

Zestawienie stanu posiadania akcji KRUK S.A. lub uprawnień do nich przez osoby zarządzające i nadzorujące KRUK S.A. na dzień 1 stycznia 2025 zostało przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 46. Akcje KRUK S.A. będące w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących na dzień 1 stycznia 2025 roku

IMIĘ I NAZWISKO	STANOWISKO	LICZBA POSIADANYCH AKCJI	WARTOŚĆ NOMINALNA AKCJI (W ZŁ)
Piotr Krupa oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna*	Prezes Zarządu	1 716 965	1 716 965
Piotr Kowalewski	Członek Zarządu	22 263	22 263
Adam Łodygowski	Członek Zarządu	-	-
Urszula Okarma	Członkini Zarządu	113 718	113 718
Michał Zasępa	Członek Zarządu	49 000	49 000

(*) bezpośrednio oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna
Źródło: Spółka

Poza zmianą stanu posiadania akcji przez Piotra Krupę pełniącego funkcję Prezesa Zarządu Spółki, opisaną w punkcie Informacje o akcjonariacie, od dnia 1 stycznia 2025 do dnia publikacji niniejszego Sprawozdania zmianie uległ stan posiadania akcji przez Urszulę Okarmę, Piotra Kowalewskiego, Adama Łodygowskiego oraz Michała Zasępy, o czym mowa poniżej.

Zestawienie notyfikacji otrzymanych od osób zarządzających i nadzorujących w 2025 roku.

Piotr Kowalewski – podsumowanie notyfikacji w 2025

DATA NOTYFIKACJI	DATA TRANSAKCJI	WOLUMEN	TYP TRANSAKCJI	CENA ŚREDNIA	MIEJSCE TRANSAKCJI
29 kwietnia 2025	29 kwietnia 2025	1 000	Zbycie	400,00 PLN	GPW
25 lipca 2025	24 lipca 2025	1 263	Zbycie	409,00 PLN	GPW
30 września 2025	26 września 2025	2 000	Zbycie	472,94 PLN	GPW
26 listopada 2025	26 listopada 2025	3 000	zamiana warrantów subskrypcyjnych na akcje	248,96 PLN	POZA SYSTEMEM OBROTU

Urszula Okarma – podsumowanie notyfikacji w 2025

DATA NOTYFIKACJI	DATA TRANSAKCJI	WOLUMEN	TYP TRANSAKCJI	CENA ŚREDNIA	MIEJSCE TRANSAKCJI
31 marca 2025	28 marca 2025	9 000	Zbycie	393,88 PLN	GPW

Adam Łodygowski – podsumowanie notyfikacji w 2025

DATA NOTYFIKACJI	DATA TRANSAKCJI	WOLUMEN	TYP TRANSAKCJI	CENA ŚREDNIA	MIEJSCE TRANSAKCJI
26 listopada 2025	26 listopada 2025	11 200	zamiana warrantów subskrypcyjnych na akcje	248,96 PLN	POZA SYSTEMEM OBROTU
22 grudnia 2025	22 grudnia 2025	7 000	zbycie	490,00 PLN	GPW

Michał Zasępa – podsumowanie notyfikacji w 2025

DATA NOTYFIKACJI	DATA TRANSAKCJI	WOLUMEN	TYP TRANSAKCJI	CENA ŚREDNIA	MIEJSCE TRANSAKCJI
5 czerwca 2025	5 czerwca 2025	4 218	zamiana warrantów subskrypcyjnych na akcje	248,96 PLN	POZA SYSTEMEM OBROTU

Tabela 47. Akcje KRUK S.A. będące w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących na dzień 31 grudnia 2025 roku

IMIĘ I NAZWISKO	STANOWISKO	LICZBA POSIADANYCH AKCJI	WARTOŚĆ NOMINALNA AKCJI (W Zł)
Piotr Krupa oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna*	Prezes Zarządu	1 699 965	1 699 965
Piotr Kowalewski	Członek Zarządu	21 000	21 000
Adam Łodygowski	Członek Zarządu	4 200	4 200
Urszula Okarma	Członkini Zarządu	104 718	104 718
Michał Zasępa	Członek Zarządu	53 218	53 218

(*) bezpośrednio oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna
Źródło: Spółka

Tabela 48. Akcje KRUK S.A. będące w posiadaniu osób zarządzających i nadzorujących na dzień publikacji Sprawozdania

IMIĘ I NAZWISKO	STANOWISKO	LICZBA POSIADANYCH AKCJI	WARTOŚĆ NOMINALNA AKCJI (W Zł)
Piotr Krupa oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna*	Prezes Zarządu	1 699 965	1 699 965
Piotr Kowalewski	Członek Zarządu	21 000	21 000
Adam Łodygowski	Członek Zarządu	4 200	4 200
Urszula Okarma	Członkini Zarządu	104 718	104 718
Michał Zasępa	Członek Zarządu	53 218	53 218

(*) bezpośrednio oraz pośrednio przez Krupa Fundacja Rodzinna
Źródło: Spółka

8.3.4. Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Zarządu

W dniu 31 sierpnia 2020 Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A., działając na podstawie art. 90 d ust.1 ustawy o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (dalej „Ustawa o ofercie”), przyjęło Politykę Wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. we Wrocławiu („Polityka Wynagrodzeń”). Następnie uchwałami Walnego Zgromadzenia nr 28/2021 oraz 29/2021 z dnia 16.06.2021 oraz nr 6/2022 z dnia 16 listopada 2022

akcjonariusze przyjęli zmiany do Polityki Wynagrodzeń. Zgodnie z art. 90e ust. 4 Ustawy o ofercie, w 2024 roku Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. dokonało obowiązkowego przeglądu Polityki Wynagrodzeń podtrzymując jej dotychczasowe brzmienie, co zostało potwierdzone uchwałą nr 20/2024. W dniu 30 stycznia 2025 r., Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki, uchwałami nr 8/2025 oraz 9/2025 przyjęło zmiany do Polityki Wynagrodzeń, oraz uchwaliło jej tekst jednolity uchwałą nr 10/2025.

Polityka Wynagrodzeń określa zasady wynagradzania osób pełniących funkcje Członków Zarządu i Rady Nadzorczej. Zmiana zasad przyznawania wynagrodzenia Członkom Zarządu i Członkom Rady Nadzorczej wymaga zmiany Polityki Wynagrodzeń i musi zostać zatwierdzona przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy przed jej wejściem w życie.

Polityka Wynagrodzeń stanowi podstawowy dokument w zakresie zasad wynagradzania Członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. oraz ma zastosowanie bez względu na formę zatrudnienia do w/w osób. Zgodnie z Polityką Wynagrodzeń wynagrodzenia ustalane są adekwatnie do pełnionej funkcji oraz skali działalności, złożoności struktury organizacyjnej oraz stopnia złożoności działalności Spółki.

W zakresie wynagrodzenia Członków Zarządu, §5 Polityki Wynagrodzeń wprowadza podział na stałe i zmienne składniki wynagrodzenia. W ramach stałych składników wynagrodzenia, zgodnie z §7 Polityki Wynagrodzeń, członkom Zarządu przysługuje prawo do świadczeń pieniężnych i niepieniężnych, takich jak ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków oraz ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karno-skarbowej, partycypacja w programach tzw. benefitów pracowniczych, użytkowanie samochodów funkcyjnych do celów prywatnych, zwrot kosztów najmu mieszkania dla członków Zarządu zamieszkujących w innej gminie niż siedziba Spółki, prawo do uczestnictwa w Pracowniczych Planach Kapitałowych („PPK”).

Zgodnie z zasadami określonymi w Polityce Wynagrodzeń oraz zgodnie z postanowieniami §8 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.

Zgodnie z Polityką Wynagrodzeń oraz z obowiązującymi kontraktami menedżerskimi, członkom Zarządu przysługuje stałe zasadnicze wynagrodzenie miesięczne w wysokości ustalonej w umowie. Zgodnie z zapisami Polityki Wynagrodzeń, jakie obowiązywały do 30 stycznia 2025, niezależnie od wynagrodzenia stałego, członkowie Zarządu mogli otrzymać premię uznaniową, której przyznanie i wysokość uzależnione były od swobodnej decyzji Rady Nadzorczej. Przyznanie premii uznaniowej nie było powiązane z osiągnięciem wyznaczonych celów indywidualnych przez członka Zarządu. Rada Nadzorcza nie przewidywała przyznawania członkom Zarządu w danym roku obrotowym dodatkowej premii uznaniowej w okresie ich uczestniczenia w Programie Motywacyjnym na lata 2021-2024 (Program 2021-2024). W związku z tym w 2025 roku Rada Nadzorcza nie przyznała członkom Zarządu premii uznaniowej.

Zgodnie ze zmianami do Polityki Wynagrodzeń przyjętymi przez Walne Zgromadzenie w dniu 30 stycznia 2025, niezależnie od stałego zasadniczego wynagrodzenia miesięcznego, Członek Zarządu może otrzymać zmienny składnik wynagrodzenia w postaci premii krótkoterminowej, która może być przyznawana raz do roku na bazie finansowych oraz indywidualnych celów krótkoterminowych, jeśli zostaną one ustalone na dany rok przez Radę Nadzorczą w formie uchwały, podjętej do końca roku obrotowego poprzedzającego rok, za który premia ma być przyznana. Przyznanie premii krótkoterminowej uzależnione jest od stwierdzenia przez Radę Nadzorczą, w formie uchwały, realizacji tych celów przez członka Zarządu, z zastrzeżeniem, że kryteria brane pod uwagę przy określaniu niniejszych celów, nie mogą być tożsame lub bezpośrednio związane z kryteriami wynagradzania zawartymi w obowiązujących programach motywacyjnych opartych na warrantach. Rada Nadzorcza nie podjęła uchwały ustalającej indywidualne cele krótkoterminowe dla członków Zarządu na rok 2025 ani na rok 2026. Nie zostały zatem spełnione warunki przewidujące możliwość wypłaty członkom Zarządu premii krótkoterminowej zgodnie z zasadami przyjętymi przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. w dniu 30 stycznia 2025 r.

Zgodnie z §9 Polityki Wynagrodzeń Członkowie Zarządu mogą otrzymać zmienny składnik wynagrodzenia w postaci warrantów subskrypcyjnych w ramach realizowanego programu motywacyjnego. Zgodnie z postanowieniami Programu 2021-2024, ilość Warrantów, jaka może zostać przyznana członkom Zarządu nie może przekroczyć 40% ilości Warrantów zaoferowanych do objęcia Osobom Uprawnionym. Warunkiem przyznania Warrantów Subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach Puli podstawowej jest osiągnięcie celu, jakim

jest wzrost Wskaźnika EPS o co najmniej 15 proc w danym roku obrotowym poprzedzającym rok zaofiarowania Warrantów Subskrypcyjnych danej Transzy. Wskaźnik EPS za dany rok obliczany jest jako skonsolidowany zysk netto za rok obrotowy odpowiednio 2021, 2023, 2023, 2024, przypadający na jedną akcję Spółki na podstawie zatwierdzonych przez Walne Zgromadzenie Spółki skonsolidowanych sprawozdań finansowych za lata obrotowe odpowiednio 2021, 2023, 2023, 2024, przy czym wzrost EPS, o którym mowa powyżej, jest średnią geometryczną w odniesieniu do skonsolidowanego zysku netto za rok obrotowy 2019 na jedną akcję Spółki. Szczegółowe informacje na temat obowiązującego w Spółce programu motywacyjnego zamieszczono w rozdziale 2.6.2 Program Motywacyjny. W dniu 30 stycznia 2025 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie uchwaliło Program 2025-2028, zgodnie z którym ilość Warrantów, jaka może zostać przyznana członkom Zarządu nie może przekroczyć 40% ilości Warrantów zaofiarowanych do objęcia Osobom Uprawnionym. Warunkiem przyznania Warrantów Subskrypcyjnych wyemitowanych w ramach Puli podstawowej jest osiągnięcie celu, jakim jest wzrost Wskaźnika PBTPS o co najmniej 12 proc w danym roku obrotowym poprzedzającym rok zaofiarowania Warrantów Subskrypcyjnych danej Transzy. Wskaźnik PBTPS za dany rok obliczany jest jako skonsolidowany zysk brutto, skorygowany o koszty programu motywacyjnego na lata 2025-2028, za rok obrotowy odpowiednio 2025, 2026, 2027, 2028 przypadający na jedną akcję Spółki, przy czym wzrost PBTPS, o którym mowa powyżej, jest średnią geometryczną w odniesieniu do skonsolidowanego zysku brutto za rok obrotowy 2024 na jedną akcję Spółki. Szczegółowe informacje na temat obowiązującego w Spółce programu motywacyjnego zamieszczono w rozdziale 2.6.2 Program Motywacyjny.

Tabela 49. Cele/KPI dla Członków Zarządu: premia uznaniowa, premia krótkoterminowa i zmienny składnik wynagrodzenia w postaci warrantów subskrypcyjnych w okresie sprawozdawczym.

Członek Zarządu	Premia uznaniowa (do 30.01.2025 r.)	Premia krótkoterminowa (od 30.01.2025 r.)	Zmienny składnik wynagrodzenia- Warranty Subskrypcyjne*
Piotr Krupa			
Piotr Kowalewski	Cele indywidualne dla członków Zarządu/KPI nie zostały wyznaczone. Premia uznaniowa nie została przyznana	RN nie ustaliła finansowych i indywidualnych celów krótkoterminowych/KPI na rok 2025, które mogłyby być podstawą wypłaty premii dla członków Zarządu	Cel dla Programu 2021-2024: wzrost EPS
Adam Łodygowski			Cel dla Programu 2025-2028: wzrost PBTPS
Urszula Okarma			
Michał Zasępa			

* Szczegółowe informacje na temat obowiązujących w Spółce programów motywacyjnych, w tym informacja o spełnieniu warunku i liczbie przyznanych członkom Zarządu warrantów znajdują się w rozdziale 2.6.2 Program Motywacyjny

Źródło: Spółka

Kontrakty menedżerskie 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 kontrakt menedżerski z zachowaniem sześciomiesięcznego okresu wypowiedzenia, a Spółka 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.

Stałe wynagrodzenie zasadnicze Członka Zarządu obejmuje również ewentualne członkostwo Członka Zarządu w radach nadzorczych spółek wchodzących w skład GK KRUK i Członek Zarządu nie pobiera dodatkowego wynagrodzenia za członkostwo w tych radach nadzorczych, chyba że odpłatność pełnienia takiej funkcji wynika z przepisów właściwego prawa.

W tabeli poniżej przedstawiono wysokość wynagrodzenia oraz świadczeń dodatkowych otrzymanych przez poszczególnych członków Zarządu (pełniących funkcje w 2025) od Spółki oraz spółek zależnych za rok 2024 oraz 2025.

Tabela 50. Wynagrodzenie i świadczenia dodatkowe członków Zarządu w latach 2024 i 2025

PIOTR KRUPA	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stałe składniki wynagrodzenia, w tym:	3 597 127,64	3 485 564,02
- Wynagrodzenie kontraktowe	3 576 000,00	3 459 600,00
- Samochód służbowy*	5 064,00	4 980,00
- Pakiet medyczny	672,20	565,24
- składka na ubezpieczenie NNW	15 391,44	17 613,78
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej**	-	2 805,00
Zmienne składniki wynagrodzenia w postaci premii	-	-
PIOTR KOWALEWSKI	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stałe składniki wynagrodzenia, w tym:	1 304 083,07	1 222 702,77
- Wynagrodzenie kontraktowe	1 260 000,00	1 179 240,00
- Samochód służbowy*	19 836,00 PLN	18 888,00
- Pakiet medyczny	672,20 PLN	565,24
- Uczestnictwo w PPK	19 272,15 PLN	18 069,51
- składka na ubezpieczenie NNW	4 302,72 PLN	3 135,02
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej**	-	2 805,00
Zmienne składniki wynagrodzenia w postaci premii	-	-
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	83 677,75 PLN	81 331,83
ADAM ŁODYGOWSKI	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stałe składniki wynagrodzenia, w tym:	1 237 193,06	1 177 092,22
- Wynagrodzenie kontraktowe	1 200 000,00	1 140 000,00
- Samochód służbowy*	13 872,00	13 224,00
- Pakiet medyczny	672,20	565,24
- uczestnictwo w PPK	18 283,64	17 395,46
- składka na ubezpieczenie NNW	4 365,22	3 102,52
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej**	-	2 805
Zmienne składniki wynagrodzenia w postaci premii	-	-
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	81 555,83	78 759,71

URSZULA OKARMA	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	1 277 644,42	1 213 493,76
- Wynagrodzenie kontraktowe	1 260 000,00	1 193 832,00
- Samochód służbowy*	12 516,00	12 984,00
- Pakiet medyczny	672,20	565,24
- składka na ubezpieczenie NNW	4 456,22	3 307,52
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej**	-	2 805
Zmienne składniki wynagrodzenia w postaci premii	-	-
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	83 447,02	80 826,29
MICHAŁ ZASĘPA	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	1 301 146,18	1 234 352,47
- Wynagrodzenie kontraktowe	1 260 000,00	1 193 832,00
- Samochód służbowy*	11 088,00	11 328,00
- Pakiet medyczny	6 485,70	4 775,78
- Uczestnictwo w PPK	19 228,76	18 241,67
- składka na ubezpieczenie NNW	4 343,72	3 370,02
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej**	-	2 805
Zmienne składniki wynagrodzenia w postaci premii	-	-
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	83 622,05	80 913,67

*wartość pieniężna świadczenia z tytułu używania samochodów służbowych do celów prywatnych jest ustalona w wysokości przychodu w rozumieniu art. 12 ust. 2a ustawy z dnia 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych.

** W 2025 roku Członkowie Zarządu oraz Rady Nadzorczej objęci byli ubezpieczeniem ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej. Zgodnie z interpretacją obowiązującą w Spółce do listopada 2024, wartość polisy doliczana była do przychodu osób objętych ubezpieczeniem, w związku z czym wykazana została w poniższych zestawieniach. Od grudnia 2024 roku wartość polisy nie jest już doliczana do przychodu ze względu na uzyskany przez spółkę wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego, w którym sąd orzekł, iż z uwagi na cechy przedmiotowego ubezpieczenia (do objęcia ubezpieczonego działaniem polisy nie jest wymagana jego zgoda, a krąg osób objętych polisą jest bezmienny i ulega fluktuacji) nie ma możliwości, aby ustalić kwotę przychodu przypadającego na konkretną osobę. Mając powyższe na uwadze, w Sprawozdaniach za kolejne lata wartość polisy z tytułu ubezpieczenia ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej, nie będzie już wykazywana w zestawieniach wynagrodzeń członków Zarządu ani Rady Nadzorczej.

Jednocześnie, w związku z osiągnięciem w 2024 roku celów określonych w Programie 2021-2024, decyzją Rady Nadzorczej członkom Zarządu przyznane zostały w 2025 r. warranty subskrypcyjne w ramach Transzy IV. W tabeli poniżej przedstawiono ilość warrantów przyznanych i objętych przez Członków Zarządu w ramach Transzy I, II, III oraz IV Programu 2021-2024.

Tabela 51. Liczba warrantów przyznanych i objętych przez Członków Zarządu w ramach Transz I, II, III i IV Programu 2021-2024, posiadanych na dzień 31.12.2025 oraz na dzień publikacji niniejszego Sprawozdania

IMIĘ I NAZWISKO	LICZBA WARRANTÓW PRZYZNANYCH I OBJĘTYCH W RAMACH TRANSZY I	LICZBA WARRANTÓW PRZYZNANYCH I OBJĘTYCH W RAMACH TRANSZY II	LICZBA WARRANTÓW PRZYZNANYCH I OBJĘTYCH W RAMACH TRANSZY III	LICZBA WARRANTÓW PRZYZNANYCH I OBJĘTYCH W RAMACH TRANSZY IV	LICZBA WARRANTÓW W POSIADANIU CZŁONKA ZARZĄDU
Piotr Krupa	22 812	22 812	22 812	22 812	91 248
Piotr Kowalewski	13 308	13 308	13 308	13 308	50 232
Adam Łodygowski	13 308	13 308	13 308	13 308	42 032
Urszula Okarma	13 308	13 308	13 308	13 308	53 232
Michał Zasępa	13 308	13 308	13 308	13 308	49 014

Źródło: Spółka

Szczegółowe informacje o posiadanych przez członków Zarządu instrumentach udziałowych umieszczono w rozdziale 8.3.3 Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Zarządu oraz członków Rady Nadzorczej.

Rada Nadzorcza

8.3.5. 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 roku obrotowym 2025 Rada Nadzorcza KRUK S.A. składała się z siedmiu członków.

Od 1 stycznia 2025 do dnia 29 stycznia 2025 skład Rady Nadzorczej wyglądał następująco:

Tabela 52. Informacja o składzie Rady Nadzorczej, spełnianiu kryteriów niezależności, doświadczenia i wiedzy oraz różnorodności na dzień 1 stycznia 2025

INFORMACJA O SKŁADZIE RADY NADZORCZEJ, SPEŁNIANIU KRYTERIÓW NIEZALEŻNOŚCI, DOŚWIADCZENIA I WIEDZY ORAZ RÓŻNORODNOŚCI					
IMIĘ I NAZWISKO	STANOWISKO W RN	NIEZALEŻNOŚĆ*	FINANSE/ RACHUNKOWOŚĆ **	RACHUNKOWOŚĆ/ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ***	BRANŻA****
Ewa Radkowska- Świątoń	Przewodnicząca	✓	✓	✓	✓
Krzysztof Kawalec	Wiceprzewodniczący	X	✓	✓	✓
Katarzyna Beuch	Członkini	✓	✓	✓	✓
Izabela Felczak-Poturnicka	Członkini	✓	✓	✓	✓
Beata Stelmach	Członkini	✓	✓	✓	✓
Piotr Stępnia	Członek	X	✓	✓	✓
Piotr Szczepiórkowski	Członek	✓	✓	✓	✓

Różnorodność organu: 57% kobiet i 43% mężczyzn;
Spełnianie kryteriów niezależności: 71% członków spełnia, 29% członków nie spełnia

W dniu 22 stycznia 2025 roku do Spółki wpłynęła rezygnacja Beaty Stelmach z pełnienia funkcji członkini Rady Nadzorczej Spółki ze skutkiem na dzień 29 stycznia 2025 roku. W dniu 30 stycznia 2025 odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy KRUK S.A., na którym Uchwałą nr 12/2025 Walne Zgromadzenie powołało w skład Rady Nadzorczej Spółki Dominikę Bettman.

W związku z pełnieniem funkcji Członkini Rady Nadzorczej Spółki przez okres dłuższy niż 12 lat, Katarzyna Beuch złożyła oświadczenie, zgodnie z którym z dniem 1 kwietnia 2025 roku utraciła ona status niezależnej członkini Rady Nadzorczej.

Wobec powyższych zmian, na dzień 31 grudnia 2025 roku, w skład Rady Nadzorczej wchodziły następujące osoby.

Tabela 53. Informacja o składzie Rady Nadzorczej, spełnianiu kryteriów niezależności, doświadczenia i wiedzy oraz różnorodności na dzień 31.12.2025 oraz na dzień publikacji Sprawozdania.

INFORMACJA O SKŁADZIE RADY NADZORCZEJ, SPEŁNIANIU KRYTERIÓW NIEZALEŻNOŚCI, DOŚWIADCZENIA I WIEDZY ORAZ RÓŻNORODNOŚCI					
IMIĘ I NAZWISKO	STANOWISKO W RN	NIEZALEŻNOŚĆ*	FINANSE/ RACHUNKOWOŚĆ **	RACHUNKOWOŚĆ/ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ***	BRANŻA****
Ewa Radkowska- Świątoń	Przewodnicząca	✓	✓	✓	✓
Krzysztof Kawalec	Wiceprzewodniczący	X	✓	✓	✓
Dominika Bettman	Członkini	✓	✓	✓	✓
Katarzyna Beuch	Członkini	X	✓	✓	✓
Izabela Felczak-Poturnicka	Członkini	✓	✓	✓	✓
Piotr Stępnia	Członek	X	✓	✓	✓
Piotr Szczepiórkowski	Członek	✓	✓	✓	✓

Różnorodność organu: 57% kobiet i 43% mężczyzn;
Spełnianie kryteriów niezależności: 71% członków spełnia, 29% członków nie spełnia

Tabela 54. Udział kobiet i mężczyzn w Radzie Nadzorczej KRUK S.A. od dnia 1 stycznia 2025 do dnia 31 grudnia 2025 oraz na dzień publikacji niniejszego sprawozdania

Kobiety	57 proc.	4
Mężczyźni	43 proc.	3

Źródło: Spółka

Informacje o członkach Rady Nadzorczej Spółki oraz o ich kompetencjach, posiadanym doświadczeniu i zatrudnieniu



Ewa Radkowska – Świątów- Przewodnicząca Rady Nadzorczej

jest absolwentką kierunku Bankowość i Finanse w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Posiada certyfikat CFA (Chartered Financial Analyst) oraz FRM (Financial Risk Manager). W przeszłości była Prezeską Zarządu Skarbiec Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych S.A. oraz Wiceprezeską, a następnie Prezeską Zarządu notowanej na GPW spółki Skarbiec Holding S.A. W latach 2008 – 2017 pełniła funkcję Członkini Zarządu, a następnie Wiceprezeski Nationale Nederlanden Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego S.A., gdzie odpowiadała za inwestycje oraz ład korporacyjny największego polskiego otwartego funduszu emerytalnego. Pracowała także jako zarządzająca funduszami w Aviva Investors Polska S.A., a także ING TFI S.A. (obecnie Goldman Sachs TFI), a wcześniej jako analityczka akcji w Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego S.A. Współkierująca studiami podyplomowymi „Profesjonalna Rada Nadzorcza” na Akademii Leona Koźmińskiego, a także ekspertką Instytutu Zrównoważonego Rozwoju i Środowiska na Uczelni Łazarskiego. Prezeska Stowarzyszenia Niezależnych Członków Rad Nadzorczych. Jest niezależną członkinią Rady Nadzorczej i przewodniczącą Komitetu Audytu w Ipopema Securities S.A., przewodniczącą Rady Nadzorczej Pretty Soon S.A., pełni także funkcję członkini Komitetu Nadzorczego Wskaźników Referencyjnych Rynku Kapitałowego przy GPW Benchmark S.A. Od 2019 roku związana z Radą Nadzorczą KRUK S.A. Pełni funkcję Przewodniczącej Rady Nadzorczej. Niezależna Członkini Komitetu Audytu oraz Przewodnicząca Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji w spółce KRUK S.A.

Spełnianie kryteriów:

- ✓ Niezależność: TAK
- ✓ Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: Kobieta



Krzysztof Kawalec- Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej

ukończył Wydział Organizacji i Zarządzania na Politechnice Łódzkiej w Łodzi, gdzie uzyskał tytuł Magistra Inżyniera Zarządzania Przedsiębiorstwem; ukończył Podyplomowe Studium Zarządzania Wartością Firmy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz ukończył Podyplomowe Studium Rachunkowości Zarządczej i Kontrolingu w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie; absolwent programu MBA w PAM Center Uniwersytet Łódzki, University of Maryland. W latach 1998–2001 zajmował stanowisko Managera w IFFP Sp. z o.o. (International Fast Food Polska Sp. z o.o.) z siedzibą w Warszawie. W latach 2001–2002 pełnił funkcję Kierownika Działu Kontraktacji w Magellan S.A. W latach 2002–2003 pełnił funkcję Członka Zarządu i Dyrektora Finansowego w spółce. Od 2003 roku był Wiceprezesem Zarządu i Dyrektorem Operacyjnym spółki, od dnia 1 lipca 2008 roku pełnił funkcję Prezesa Zarządu Magellan S.A. a od 2018 pełni funkcję Prezesa Zarządu BFF Polska S.A.,

będącej częścią Grupy Bankowej BFF, notowanej na Borsa Italiana Obecnie pełni także funkcję Dyrektora Oddziału BFF Bank SpA w Polsce. Jest również członkiem Rad Nadzorczych w działających na terenie Słowacji i Czech spółkach BFF Slovakia s.r.o. i BFF MedFinance s.r.o. Od 2009 związany jest ze spółką KRUK S.A. i Grupą Kapitałową KRUK, będąc członkiem Rady Nadzorczej KRUK S.A. oraz członkiem Rady Nadzorczej KRUK TFI S.A. Od 2022 roku pełni funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej KRUK S.A.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: NIE
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: MĘŻCZYZNA



Dominika Bettman- Członkini Rady Nadzorczej od dnia 30.01.2025 r.

jest absolwentką Wydziału Handlu Zagranicznego SGH w Warszawie oraz Advanced Management Program IESE w Barcelonie. Menadżerka z 30 letnim doświadczeniem, liderka cyfrowych technologii. Kobieta biznesu, zarządza organizacjami, dużymi projektami infrastrukturalnymi, wdraża nowe technologie, zarządza zmianą. Orędowniczka transformacji cyfrowej i zrównoważonego, odpowiedzialnego biznesu. Mentorka członków zarządów. Autorka książek „Technologiczne magnolie”, „Technologiczne magnolie 2.0” oraz "Gdy nikt nie patrzy. Dylematy etyczne w biznesie". Propagatorka idei różnorodności i przywództwa włączającego. Aktywnie zaangażowana w inicjatywy wspierające profesjonalny rozwój kobiet, szczególnie w dziedzinach STEM. Do końca lutego 2025 Dyrektor Generalna Microsoft w Polsce, wcześniej wieloletnia CEO i CFO Siemens Sp. z o.o. Członkini Rady Nadzorczej Santander Bank Polska, Przewodnicząca 132. Rady Uczelni SGH, Członkini Rad Programowych: EEC (European Economic Congress), OEES (Open Eyes Economy Forum) i EFNI (Forum Nowych Idei). W Radzie Nadzorczej KRUK S.A. od 2025 roku, pełni funkcję przewodniczącej Komitetu Finansów i Budżetu oraz jest członkinią Komitetu Audytu.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: TAK
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: KOBIEȚA



Katarzyna Beuch- Członkini Rady Nadzorczej

jest absolwentką Zarządzania i Informatyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ukończyła studia podyplomowe z zarządzania ryzykiem finansowym oraz aktywami i pasywami w bankach. Posiada kwalifikacje ACCA od 2000 roku (FCCA od 2005). Karierę zawodową rozpoczęła w Banku Zachodnim w Departamencie Zarządzania Aktywami i Pasywami. Ma 10 letnie doświadczenie w badaniu sprawozdań finansowych spółek publicznych, w tym banków i ubezpieczycieli (Ernst & Young Audyt; 1996-2006). W latach 2006-2012 zarządzała sprawozdawczością skonsolidowaną i finansami w Getin Holding S.A. awansując do poziomu CFO i zdobywając szerokie doświadczenie w procesach integracji i przekształceń oraz transakcjach przejęć, fuzji i podziału w okresie intensywnego rozwoju Grupy. W latach 2014-2016 była Dyrektorką Departamentu Rachunkowości i Podatków Santander Consumer Banku S.A. a w latach

2016-2018 pełniła funkcję Dyrektora Naczelnej ds. Kontrolingu i Analiz Ekonomicznych w KGHM S.A. Od 2020 roku jest Dyrektorką Finansową w Benefit Systems S.A. odpowiedzialną za kontroling, raportowanie Grupy (w tym konsolidacja, raporty giełdowe czy taksonomia ESG), podatki oraz Centrum Usług Wspólnych. Jest autorką publikacji z zakresu stosowania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Pełni funkcję niezależnej członkini rad nadzorczych jako przewodnicząca Komitetu Audytu w ATM Grupa S.A. (od 2020) oraz w WP Holding S.A. (od 2021 w radzie nadzorczej a od VI 2025 jako przewodnicząca Komitetu Audytu). W Radzie Nadzorczej KRUK S.A. od 2013 roku, do 1 kwietnia 2025 roku niezależna członkini Rady Nadzorczej KRUK S.A. Do 1 kwietnia 2025 r. przewodnicząca Komitetu Audytu, obecnie członkini tego Komitetu.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: NIE
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: Kobieta



Izabela Felczak-Poturnicka- Członkini Rady Nadzorczej

Jest absolwentką ekonomii Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie. Ukończyła również studia doktoranckie z zakresu zarządzania i finansów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz studia podyplomowe z zakresu metod wyceny spółek kapitałowych (SGH). Od 2005 roku jest członkinią Centrum Informacji i Organizacji Badań Finansów Publicznych i Prawa Podatkowego Krajów Europy Środkowej i Wschodniej przy Wydziale Prawa Uniwersytetu w Białymstoku. Autorka oraz współautorka materiałów naukowych z zakresu ekonomii.

Posiada 20-letnie doświadczenie zawodowe związane m.in. z nadzorem korporacyjnym nad spółkami kapitałowymi oraz transakcjami na rynku kapitałowym, które zdobyła pełniąc funkcje kierownicze w instytucjach finansowych oraz organach administracji rządowej. Posiada 18 letnie doświadczenie w pracach organów nadzoru spółek kapitałowych, w tym spółek notowanych na GPW. Zasiadała w radach nadzorczych podmiotów: PKN ORLEN S.A., Enea S.A., Polski Holding Nieruchomości S.A. (pełniąc funkcję przewodniczącej RN) oraz PZU Zdrowie S.A., Jastrzębskiej Spółki Węglowej S.A., ZEW Niedzica S.A., MERAZET S.A., Z.Ch. ZACHEM S.A. oraz MERITUM BANK ICB S.A. Od 2022 roku pełni funkcję Członkini Rady Nadzorczej KRUK S.A.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: TAK
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: Kobieta



Piotr Stępiak- Członek Rady Nadzorczej

jest absolwentem Guelph University, Canada - BA double major: Economics, Management; ESC Rouen, Francja; Purdue University, U.S.A., EMBA oraz Purdue University, U.S.A., M.S.M. Posiada bogate doświadczenie zawodowe: w latach 2001-2004 pełnił funkcję wiceprezesa LUKAS Bank, gdzie był odpowiedzialny za bankowość detaliczną. W latach 2005-2008 Prezes Getin Holding S.A. Obecnie członek Rady Dyrektorów BFF Bank SpA. W ramach pełnionych funkcji uczestniczy w pracach Risk and Control Committee, udzielającego Radzie Dyrektorów rekomendacji w zakresie ESG oraz jest członkiem Nomination Committee. Przewodniczący Rady Nadzorczej BFF Polska S.A. Przewodniczący Rady Nadzorczej oraz członek Komitetu Audytu i Komitetu

Nominacji i Wynagrodzeń w VRG S.A. Członek Rady Nadzorczej oraz Komitetu Nominacji i Wynagrodzeń w Grupie Kęty S.A.

Od 2008 roku pełni funkcję członka Rady Nadzorczej KRUK S.A. a od 2013 do 27 sierpnia 2024 r. pełnił funkcję Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki. Jest członkiem Komitetu Audytu Spółki.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: NIE
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: MĘŻCZYZNA



Piotr Szczepiórkowski- Członek Rady Nadzorczej

jest absolwentem Wydziału Inżynierii Chemicznej i Procesowej Politechniki Warszawskiej. Posiada doświadczenie w zakresie systemów emerytalnych, zarządzania aktywami i rynków kapitałowych oraz pełnienia funkcji niezależnego członka Rad Nadzorczych. W trakcie kariery zawodowej zrealizował program kształcenia prowadzący do uzyskania kwalifikacji ACCA, zdając wszystkie 14 egzaminów. Ukończył kursy Executive Management Development organizowane przez Ashridge Management School, CEDEP (Fontainebleau), Columbia University i Wharton School of Business. Posiada licencję doradcy inwestycyjnego (nr 136), jest członkiem rzeczywistym Polskiego Stowarzyszenia Aktuariuszy, członkiem CFA Society Poland (CFA Charterholder). Pracował w Ministerstwie Finansów (Departament Instytucji Finansowych) i Banku Gospodarstwa Krajowego (Departament Gospodarki Pieniężnej). W latach 1993-2015 związany zawodowo z grupą Commercial Union Polska (Aviva Polska), począwszy od pracy w Departamencie Finansowym Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie do pozycji Wiceprezesa Zarządu. W latach 2001-2008 Prezes Zarządu PTE. W latach 2008-2015 Wiceprezes Zarządu Aviva Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie. Obecnie jest członkiem Rad Nadzorczych następujących spółek notowanych na GPW: FM Forte S.A, Octava S.A., oraz członkiem Rady Nadzorczej i przewodniczącym Komitetu Audytu w ZEW Kogeneracja S.A., i Ipopema TFI S.A. W Radzie Nadzorczej KRUK S.A. od 2019 roku, pełni funkcję niezależnego członka Komitetu Audytu oraz członka Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji. Od 1 kwietnia 2025 r. przewodniczący Komitetu Audytu.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: TAK
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: MĘŻCZYZNA



Beata Stelmach- Członkini Rady Nadzorczej do dnia 29.01.2025

jest absolwentką Wydziału Finansów i Statystyki SGPiS (obecnie SGH) w Warszawie, uzyskała również tytuły MBA na Calgary University oraz MBA w INSEAD. Przez wiele lat związana z rynkiem kapitałowym i finansowym – od początku transformacji gospodarczej pracowała w Komisji Papierów Wartościowych i Giełd. Jako konsultantka Banku Światowego doradzała przy tworzeniu rynków kapitałowych w innych krajach. Pełniła funkcje w zarządach w podmiotach rynku kapitałowego, w tym Intrum Justitia TFI S.A., MCI Capital TFI S.A., stała na czele Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych. Zasiadała (lub zasiada) w radach nadzorczych m.in. w Banku BPH S.A., HSBC Bank Polska S.A., Bank Millennium S.A., Stalexport Autostrady S.A. Posiada również doświadczenie menadżerskie w innych branżach: w latach 2001 – 2005 zasiadała we władzach Prokom Software S.A., od roku 2013 przez pięć lat pełniła funkcję CEO i

Dyrektor Generalnej dla Polski i krajów Bałtyckich w firmie General Electric. W okresie 2018 – 2020 objęła stanowisko SVP w Leonardo Helicopters i Prezesa PZL Świdnik S.A. W latach 2011 – 2013 pełniła funkcję Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych odpowiadając za globalną politykę gospodarczą oraz dyplomację publiczną i kulturalną. Ukończyła szereg specjalistycznych szkoleń, m.in. z obszaru instrumentów finansowych w New York Institute of Finance, a także z zakresu sztucznej inteligencji w Oxford University. Odznaczona Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi w służbie zagranicznej oraz za osiągnięcia w podejmowanej z pożytkiem dla kraju pracy zawodowej i działalności dyplomatycznej. Angażuje się w szereg inicjatyw o charakterze społecznym, w tym edukację ekonomiczną najmłodszych; od lat wspiera działania na rzecz zwiększenia aktywności i roli kobiet w życiu gospodarczym i społecznym. Od 2022 roku do stycznia 2025 roku pełniła funkcję Członkini Rady Nadzorczej KRUK S.A.

Spełnianie kryteriów:

- Niezależność: TAK
- Wiedza:
 - Finanse/ rachunkowość: TAK
 - Rachunkowość/ sprawozdawczość: TAK
 - Branża: TAK

Płeć: Kobieta

8.3.6. 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 Zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, w zakresie ich zgodności z księgami, dokumentami i ze stanem faktycznym, ocena wniosków Zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty;
- sporządzanie oraz składanie Walnemu Zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania za ubiegły rok obrotowy (Sprawozdanie Rady Nadzorczej);
- 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; przy czym budżet powinien obejmować co najmniej plan przychodów i kosztów na dany rok obrotowy, prognozę bilansu na koniec roku obrotowego oraz plan przepływów pieniężnych na rok obrotowy;
- 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 ze sobą transakcji o łącznej wartości przekraczającej, w jednym roku obrotowym kwotę stanowiącą równowartość 5% kapitałów własnych Spółki, nieprzewidzianych w budżecie i nie będących wynikiem zwykłej działalności operacyjnej Spółki;
- wyrażanie zgody na nabycie lub objęcie przez Spółkę udziałów lub akcji w innych spółkach handlowych oraz na przystąpienie Spółki do innych podmiotów gospodarczych nie wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK;
- wyrażanie zgody na nabycie lub zbycie aktywów Spółki, których wartość przekracza 15% 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 1.000.000 zł (słownie: jeden milion złotych);
- zatwierdzanie regulaminów opcji menedżerskich;
- wybór audytora do zbadania corocznych sprawozdań finansowych Spółki, o których mowa w art. 395 Kodeksu spółek handlowych, zgodnie z polskimi i międzynarodowymi standardami rachunkowości oraz wybór audytora do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju;
- wyrażanie zgody na zawieranie lub zmianę umów pomiędzy Spółką lub spółką zależną od Spółki a członkami Zarządu Spółki lub członkami Rady Nadzorczej;
- wyrażanie zgody na dokonanie przez Spółkę lub spółkę zależną od Spółki wszelkich nieodpłatnych rozporządzeń lub zaciągnięcie wszelkich nieodpłatnych zobowiązań w zakresie objętym działalnością gospodarczą Spółki w wysokości przekraczającej 1 000 000,00 (słownie: jeden milion) zł w jednym roku obrotowym, 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 łącznie w danym roku obrotowym 0,6% zysku netto wykazanego w sprawozdaniu finansowym Spółki zatwierdzonym w poprzednim roku obrotowym, za wyjątkiem, gdy stronami są wyłącznie podmioty wchodzące w skład Grupy Kapitałowej KRUK; w przypadku braku osiągnięcia przez Spółkę zysku w danym roku obrotowym, zgoda Rady Nadzorczej wymagana jest w przypadku zamiaru dokonania wszelkich nieodpłatnych rozporządzeń lub zaciągnięcia wszelkich nieodpłatnych zobowiązań w zakresie innym niż działalność gospodarcza prowadzona przez Spółkę, w wysokości przekraczającej łącznie w danym roku obrotowym kwotę 400 000,00 (czterysta tysięcy)zł, 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 5 000 000,00 (słownie: pięć milionów) zł;
- inne sprawy przewidziane Statutem Spółki i przepisami kodeksu spółek handlowych.

Ponadto, Rada Nadzorcza jest uprawniona do zawierania umów z doradcą Rady Nadzorczej, o którym mowa w art. 382¹ Kodeksu spółek handlowych, jednak łączne wynagrodzenie doradców Rady Nadzorczej w roku obrotowym nie może przekroczyć kwoty 1 000 000,00 (słownie: jeden milion) zł.

Posiedzenia Rady Nadzorczej zwołuje Przewodniczący Rady, a w razie jego nieobecności Wiceprzewodniczący. W szczególnych przypadkach, w razie jednoczesnej nieobecności Przewodniczącego i Wiceprzewodniczącego, posiedzenie Rady Nadzorczej może być zwołane przez członka Rady Nadzorczej wyznaczonego przez Przewodniczącego lub Wiceprzewodniczącego. 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 z zastrzeżeniem, iż uchwały Rady Nadzorczej mogą być podjęte w trybach przewidzianych w Statucie Spółki. Podczas posiedzenia Rada Nadzorcza może podejmować uchwały również w sprawach nieobjętych proponowanym porządkiem obrad, jeżeli żaden z członków Rady Nadzorczej biorących udział w posiedzeniu się temu nie sprzeciwi. Wyjątek stanowią uchwały podejmowane w sprawach osobowych, które powinny być przewidziane proponowanym porządkiem obrad wskazanym w zaproszeniu.

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 następujących trybach: (a) pisemnym, (b) wyłącznie przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub (c) mieszanym, tj. gdy część członków Rady Nadzorczej uczestniczy w posiedzeniu Rady Nadzorczej osobiście, a co najmniej jeden członek Rady Nadzorczej uczestniczy w posiedzeniu z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, przy czym wszyscy członkowie Rady muszą zostać powiadomieni o treści projektu uchwały.

W 2025 roku Rada Nadzorcza działała w ramach swoich kompetencji oraz w trybie przewidzianym w Kodeksie Spółek Handlowych, Statucie Spółki i w Regulaminie Rady Nadzorczej. W roku 2025 Rada Nadzorcza obradowała pięciokrotnie na posiedzeniach, które odbyły się odpowiednio w marcu, w maju, we wrześniu, w październiku oraz w grudniu. Posiedzenia odbyły się głównie w siedzibie Spółki, częściowo z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, z zastrzeżeniem, że jedno z posiedzeń odbyło się w siedzibie Spółki KRUK Romania w Bukareszcie. Członkowie Rady Nadzorczej obradowali ponadto, w miarę zaistniałych potrzeb, w formie telekonferencji, omawiając w tym trybie zarówno sprawy bieżące, jak i planowe.

W roku obrotowym 2025 wszyscy Członkowie Rady Nadzorczej angażowali się w prace Rady poświęcając odpowiednią ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków i uczestnicząc w posiedzeniach oraz dodatkowych telekonferencjach. Rada Nadzorcza pozostawała w kontakcie z Zarządem Spółki i biegłym rewidentem.

Indywidualny udział członków Rady Nadzorczej w posiedzeniach w 2025 obrazuje tabela poniżej.

Tabela 55. Udział członków Rady Nadzorczej w posiedzeniach w 2025 roku

EWA RADKOWSKA- ŚWIĘTOŃ	KRZYSZTOF KAWALEC	DOMINIKA BETTMAN	KATARZYNA BEUCH	IZABELA FELCZAK- POTURNICKA	PIOTR STĘPNIAK	PIOTR SZCZEPIÓRKOWSKI
5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5

Źródło: Spółka

W roku 2025 Rada Nadzorcza podjęła łącznie 40 uchwał, w tym:

- 35 uchwał zostało podjętych na posiedzeniach Rady Nadzorczej,
- 5 uchwał zostało podjętych w trybie pisemnym.

W ramach nadzoru prowadzonego nad bieżącą działalnością Spółki, przedmiotem systematycznych analiz Rady Nadzorczej była sytuacja finansowa i wyniki działalności operacyjnej, z uwzględnieniem wpływu digitalizacji i transformacji cyfrowej na wyniki Spółki i Grupy.

Rada Nadzorcza wykonuje stały i bieżący nadzór nad działalnością Spółki poprzez:

- analizowanie materiałów otrzymywanych od Zarządu;
- uzyskiwanie informacji i szczegółowych wyjaśnień od Członków Zarządu i innych pracowników w trakcie posiedzeń Rady Nadzorczej oraz jej komitetów;
- bieżącą współpracę z Group Head of Corporate Governance, Group Head of Internal Audit, Group Head of Compliance Area, Kierownikiem Departamentu ESG oraz innymi managerami odpowiedzialnymi za kluczowe obszary w Spółce i Grupie;

- działania Komitetu Audytu;
- działania Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji
- działania Komitetu Finansów i Budżetu;
- działania opisane w części dot. oceny stosowania przez Spółkę zasad ładu korporacyjnego oraz sposobu wypełniania obowiązków informacyjnych;
- analizę wyników przeglądu i badania dokumentacji finansowo-księgowej oraz sporządzonych na jej podstawie sprawozdań finansowych przeprowadzanych przez biegłego rewidenta;
- monitorowanie czynności rewizji finansowej i współpracy z firmą audytorską badającą sprawozdania finansowe Spółki i Grupy Kapitałowej;
- monitorowanie czynności związanych ze sprawozdawczością zrównoważonego rozwoju i współpraca z podmiotem dokonującym atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju.

Działalność Rady Nadzorczej w 2025 roku:

W roku 2025 Rada Nadzorcza omawiała m.in. następujące kwestie:

- wyniki ekonomiczno-finansowe i operacyjne Spółki oraz spółek z Grupy, z uwzględnieniem wpływu digitalizacji i transformacji cyfrowej na wyniki Spółki i Grupy;
- działalność Spółki w poprzednim i bieżącym roku obrotowym;
- przyjęcie Sprawozdania Rady Nadzorczej, o którym mowa w art. 382 § 2 3 ust.3 KSH;
- przyjęcie Sprawozdania o Wynagrodzeniach Członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. we Wrocławiu za 2024 rok;
- wybór audytora do sporządzenia oceny przez biegłego rewidenta Sprawozdania o wynagrodzeniach;
- wybór audytora do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju na lata 2025-2027;
- ocenę sprawozdań finansowych KRUK S.A. oraz Grupy KRUK oraz sprawozdania Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. za 2024 rok;
- omówienie przebiegu prac nad raportowaniem zrównoważonego rozwoju oraz współpraca z audytorem przeprowadzającym atestację tego sprawozdania;
- ocena wniosku Zarządu dotyczącego podziału zysku netto Spółki za 2024 rok;
- ocena Sprawozdania z przeprowadzenia oceny rynkowości transakcji z podmiotami powiązanymi;
- zaopiniowanie nowej Polityki oraz Procedury wyboru audytora do badania sprawozdań finansowych oraz atestacji informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej KRUK;
- opiniowanie uchwał, jakie mają być podjęte przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki;
- opiniowanie zmian do dokumentu „Polityka wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. we Wrocławiu”;
- strategię Grupy Kapitałowej KRUK na lata 2025-2029;
- zmiany w składzie Komitetu Finansów i Budżetu oraz Komitetu Audytu;
- postępy w realizacji transformacji cyfrowej;
- zmiany w planie finansowym na rok 2025
- omówienie i zatwierdzenie planu finansowego na rok 2026;
- zatwierdzenie apetytu na ryzyko i negatywnego scenariusza, zgodnie z Polityką zarządzania ryzykiem walutowym w Grupie KRUK;
- opiniowanie zmian do „Regulaminu współpracy przy wypełnianiu obowiązków informacyjnych w ramach Grupy Kapitałowej KRUK”;
- zaopiniowanie i wdrożenie Polityki odpowiedzialności Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A.;
- wybór członków Zarządu na nową kadencję;
- zmiany do kontraktów managerskich w zakresie premii krótkoterminowej;
- przydział warrantów dla członków Zarządu w ramach funkcjonującego w Grupie Programu Motywacyjnego;
- zmianę Regulaminu Komitetu Audytu;
- analizę wysokości i struktury wynagrodzeń Zarządu;
- zapoznanie się z rekomendowanymi zmianami w dokumentach Polityki i Procedury wyboru audytora;
- zmiany w prawie i ich możliwy wpływ na działalność Spółki i spółek zależnych;
- dalszy rozwój Spółki i spółek Grupy Kapitałowej;
- transformację cyfrową;
- Strategię Analityki w GK KRUK;
- Strategię Cybersecurity;
- działalność obszaru IT w Spółce i Grupie Kapitałowej;
- zarządzanie talentami i plany sukcesji, w tym plany sukcesji członków Zarządu KRUK S.A. oraz GD;
- realizowanie innych bieżących zadań przypisanych Radzie przez Statut Spółki.

Informacje na temat działań Rady Nadzorczej w kwestiach zrównoważonego rozwoju zostały opisane w rozdziale: *Informacje przekazywane organom administracyjnym, zarządzającym i nadzorczym oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem (GOV-2)* Sprawozdania Zrównoważonego Rozwoju.

Członkowie Rady Nadzorczej przynajmniej raz w roku przedkładają pozostałym członkom Rady Nadzorczej oraz Zarządowi Spółki oświadczenia o spełnianiu przez nich kryterium niezależności w zakresie określonym ustawą z dnia 11.05.2017 o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (Dz.U. z 2017 r. poz. 1089 ze zm., dalej: Ustawa o biegłych rewidentach), a także o braku rzeczywistych i istotnych powiązań z akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów w spółce.

Zgodnie ze złożonym przez siebie oświadczeniem, Piotr Stępniać oraz Krzysztof Kawalec oraz poczynawszy od dnia 1 kwietnia 2025 roku Katarzyna Beuch, nie spełniają kryterium niezależności określonego w Ustawie o biegłych rewidentach z uwagi na pełnienie dłużej niż 12 lat funkcji członka Rady Nadzorczej KRUK S.A.

Wszyscy członkowie Rady Nadzorczej zadeklarowali brak rzeczywistych i istotnych powiązań z akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów w spółce. Przedłożone przez członków Rady Nadzorczej oświadczenia podlegają corocznej weryfikacji.

8.3.7. Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Rady Nadzorczej

Informacja o stanie posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Rady Nadzorczej została przedstawiona w rozdziale 8.3 – Stan posiadania akcji Spółki i jednostek powiązanych przez członków Zarządu i członków Rady Nadzorczej.

8.3.8. Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Rady Nadzorczej

Zasady wynagradzania osób pełniących funkcje członków Rady Nadzorczej określa Polityka Wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. we Wrocławiu („Polityka Wynagrodzeń”), przyjęta przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. w dniu 31 sierpnia 2020 zgodnie z zasadami określonymi w art. 90 d ust.1 Ustawy o ofercie, zmieniona Uchwałą Walnego Zgromadzenia nr 28/2021 oraz 29/2021 z dnia 16.06.2021 oraz Uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia nr 6/2022 z dnia 16.11.2022. Treść Polityki Wynagrodzeń została potwierdzona w ramach obowiązkowego przeglądu, zgodnie z art. 90e ust. 4 Ustawy o ofercie, przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. uchwałą nr 20/2024. Następnie w dniu 30 stycznia 2025 roku, Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki, uchwałami nr 8/2025 oraz 9/2025 przyjęło zmiany do Polityki Wynagrodzeń oraz uchwaliło jej tekst jednolity uchwałą nr 10/2025.

Polityka Wynagrodzeń stanowi podstawowy dokument w zakresie zasad wynagradzania członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. oraz ma zastosowanie bez względu na formę zatrudnienia do w/w osób.

Zgodnie z postanowieniami §12 ust. 3 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. Zgodnie z Polityką Wynagrodzeń, w odniesieniu do członków Rady Nadzorczej nie wprowadza się podziału na zmienne i stałe składniki wynagrodzenia. Wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej ponadto nie jest ustalane w formie opcji i innych instrumentów pochodnych, ani jakichkolwiek innych zmiennych składników oraz nie jest uzależnione od wyników KRUK S.A.

Zgodnie z Polityką Wynagrodzeń, wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej obejmuje również członkostwo w radach nadzorczych spółek wchodzących w skład Grupy Kapitałowej KRUK.

Członkowie Rady Nadzorczej, zgodnie z §12 Polityki Wynagrodzeń, uprawnieni są do uczestnictwa w PPK.

Poniżej przedstawiono wysokość wynagrodzenia otrzymanego za 2024 rok oraz 2025 rok przez poszczególnych członków Rady Nadzorczej od Spółki.

Tabela 56. Wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej w latach 2024 i 2025

EWA RADKOWSKA-ŚWIĘTOŃ	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	393 708,36	240 057,80
- Wynagrodzenie zasadnicze	383 619,68	234 296,14
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	10 088,68	2 956,66
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	2805,00
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	44 440,33	36 094,72
KATARZYNA BEUCH	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	218 115,21	261 409,40
- Wynagrodzenie zasadnicze	214 143,01	258 509,40
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	3 972,20	95,00
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	2805,00
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	10 049,03	15 514,48
IZABELA FELCZAK-POTURNICKA*	2025	2024*
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	196 020,37	136 332,45
- Wynagrodzenie zasadnicze	191 809,84	132 476,09
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	4 210,53	1 051,36
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	2805,00
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	18 421,88	7 412,58
KRZYSZTOF KAWALEC	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	219 191,64	136 332,45
- Wynagrodzenie zasadnicze	191 809,84	132 476,09
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	3 381,80	1 051,36
- Wynagrodzenie od KRUK TFI	24 000,00	2805,00
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	7 412,58
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	16 522,06	136 332,45

BEATA STELMACH**	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	13 928,21	179 292,28
- Wynagrodzenie zasadnicze	13 928,21	172 339,60
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	-	4 147,68
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	2 805,00
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	2 264,72	10 019,45

PIOTR STĘPNIAK	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	194 187,49	286 718,72
- Wynagrodzenie zasadnicze	191 809,84	283 202,95
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	2 377,65	710,77
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	2805,00
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	7 263,69	7 603,99

PIOTR SZCZEPIÓRKOWSKI	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	273 951,01	182 922,99
- Wynagrodzenie zasadnicze	265 381,59	172 339,60
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	8 569,42	5 075,08
- Uczestnictwo w PPK	4 109,26	2 703,31
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	2 805,00
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	19 472,15	12 468,54

DOMINIKA BETTMAN***	2025	2024
	(brutto w zł)	(brutto w zł)
Stale składniki wynagrodzenia, w tym:	185 495,79	-
- Wynagrodzenie zasadnicze	177 881,63	-
- Zwrot kosztów związanych z udziałem w pracach Rady Nadzorczej	7 614,16	-
- Uczestnictwo w PPK	-	-
- składka na ubezpieczenie ochrony prawnej i odpowiedzialności karnej lub karnoskarbowej w ramach ubezpieczenia OC zawodowej****	-	-
Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, FP, FGŚP finansowane przez Spółkę	7 302,20	-

Źródło: Spółka

* W okresie od 11 października 2024 r. do 31 grudnia 2024 Izabela Felczak-Poturnicka na podstawie złożonego w Spółce oświadczenia zrezygnowała z pobierania należnego jej wynagrodzenia z tytułu zasiadania w Radzie Nadzorczej spółki KRUK S.A.

** Złożona rezygnacja z pełnienia funkcji członkini Rady Nadzorczej z dniem 29 stycznia 2025 r.

***Powołanie w skład Rady Nadzorczej z dniem 30 stycznia 2025 r.

****Od grudnia 2024 r. wartość polisy nie jest już doliczana do przychodu zgodnie z uzyskanym przez Spółkę wyrokiem WSA, w którym sąd orzekł, iż z uwagi na cechy przedmiotowego ubezpieczenia (do objęcia ubezpieczonego działaniem polisy nie jest wymagana jego zgoda, a krąg osób objętych polisą jest bezimienny i ulega fluktuacji) nie ma możliwości, aby ustalić kwotę przychodu przypadającego na konkretną osobę.

Wzajemne proporcje składników wynagrodzenia przyznanych wszystkim członkom Rady Nadzorczej w roku 2025:

- 100% stałych składników wynagrodzenia oraz 0% zmiennych składników wynagrodzenia.

Na dzień sporządzenia niniejszego Sprawozdania w Spółce 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.

Na dzień sporządzenia niniejszego Sprawozdania Spółka nie ma zobowiązań wynikających z emerytur i świadczeń o podobnym charakterze dla byłych osób zarządzających, nadzorujących albo byłych członków organów administrujących oraz zobowiązań zaciągniętych w związku z tymi emeryturami.

8.3.9. Powołane Komitety

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Rady Nadzorczej, w Radzie funkcjonują następujące Komitety:

- Komitet Audytu,
- Komitet Wynagrodzeń i Nominacji,
- Komitet Finansów i Budżetu.

Członkowie komitetów powoływani są przez Radę Nadzorczą spośród jej członków.

Skład Komitetów w okresie sprawozdawczym został przedstawiony w poniższych tabelach.

Tabela 57. Komitety Rady Nadzorczej wg stanu na dzień 01.01.2025

IMIĘ I NAZWISKO	KOMITET AUDYTU	KOMITET WYNAGRODZEŃ I NOMINACJI	KOMITET FINANSÓW I BUDŻETU
Ewa Radkowska- Świątoń	Członkini	Przewodnicząca	Członkini
Krzysztof Kawalec	X	Członek	Członek
Katarzyna Beuch	Przewodnicząca	X	X
Izabela Felczak-Poturnicka	X	X	X
Beata Stelmach	X	X	Przewodnicząca
Piotr Stępnia	Członek	X	X
Piotr Szczepiórkowski	Członek	Członek	X

Źródło: Spółka

W związku ze złożoną rezygnacją z członkostwa w Radzie Nadzorczej KRUK SA, od dnia 29 stycznia 2025 roku Beata Stelmach nie była członkinią Komitetu Finansów i Budżetu oraz nie pełniła funkcji Przewodniczącej Komitetu. Rada Nadzorcza uchwałą nr 3/2025, powołała z dniem 27 marca 2025 roku do składu komitetu Finansów i Budżetu Dominikę Bettman, powierzając jej funkcję Przewodniczącej. Ponadto w dniu 27 marca 2025 roku, Rada Nadzorcza powołała do składu Komitetu Audytu Dominikę Bettman. W związku z utratą statusu

niezależnej członkini Rady Nadzorczej przez Katarzynę Beuch, z dniem 1 kwietnia 2025 roku pełnienie funkcji Przewodniczącego Komitetu Audytu Rada Nadzorcza powierzyła Piotrowi Szczepiórkowskiemu.

Tabela 58. Komitety Rady Nadzorczej wg stanu na dzień 31.12.2025 oraz na dzień publikacji Sprawozdania.

IMIĘ I NAZWISKO	KOMITET AUDYTU	KOMITET WYNAGRODZEŃ I NOMINACJI	KOMITET FINANSÓW I BUDŻETU
Ewa Radkowska- Świątoń	Członkini	Przewodnicząca	Członkini
Krzysztof Kawalec	X	Członek	Członek
Dominka Bettman	Członkini	X	Przewodnicząca
Katarzyna Beuch	Członkini	X	X
Izabela Felczak-Poturnicka	X	X	X
Piotr Stępnia	Członek	X	X
Piotr Szczepiórkowski	Przewodniczący	Członek	X

Źródło: Spółka

Komitet Audytu

Rada Nadzorcza Spółki powołuje członków Komitetu Audytu spośród jej członków.

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Rady Nadzorczej, Komitet Audytu składa się z co najmniej trzech członków, przy czym większość członków Komitetu Audytu, w tym jego przewodniczący, powinni być niezależni. Troje spośród pięciu aktualnych członków Komitetu Audytu Rady Nadzorczej KRUK S.A., tj. Przewodniczący Komitetu Audytu, Piotr Szczepiórkowski oraz Członkowie Komitetu, Dominika Bettman i Ewa Radkowska-Świątoń, w pełni spełniają kryteria niezależności w rozumieniu Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym. Katarzyna Beuch i Piotr Stępnia nie spełniają kryterium niezależności z uwagi na pełnienie funkcji Członka Rady Nadzorczej KRUK S.A. dłużej niż 12 lat.

W skład Komitetu Audytu powinien wchodzić przynajmniej jeden członek posiadający wiedzę i umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych. Członkowie Komitetu Audytu powinni posiadać wiedzę i umiejętności z zakresu branży, w której działa Spółka. Wszyscy członkowie Komitetu Audytu posiadają wiedzę i umiejętności w zakresie rachunkowości oraz badania sprawozdań finansowych, a także wiedzę i umiejętności z zakresu branży, w której działa Spółka, nabytą w toku kształcenia oraz pracy zawodowej.

W okresie od 1 stycznia 2025 roku do 27 marca 2025 Komitet Audytu działał w następującym składzie:

- Katarzyna Beuch- Przewodnicząca Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;
- Ewa Radkowska- Świątoń- Członkini Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;
- Piotr Stępnia- Członek Komitetu, zależny członek Rady Nadzorczej;
- Piotr Szczepiórkowski- Członek Komitetu, niezależny członek Rady Nadzorczej.

W dniu 27 marca 2025 roku Rada Nadzorcza zmieniła skład Komitetu Audytu powołując do jego składu Dominikę Bettman.

Mając na względzie utratę z dniem 1 kwietnia 2025 roku statusu niezależnej członkini Rady Nadzorczej przez Katarzynę Beuch, z dniem 1 kwietnia 2025 roku Rada Nadzorcza powierzyła pełnienie funkcji Przewodniczącego Komitetu Audytu Piotrowi Szczepiórkowskiemu.

Mając na uwadze powyższe na dzień 31 grudnia 2025 roku skład Komitetu Audytu kształtował się następująco:

- Piotr Szczepiórkowski- Przewodniczący Komitetu, niezależny członek Rady Nadzorczej;
- Dominika Bettman- Członkini Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;
- Katarzyna Beuch- Członkini Komitetu, zależna członkini Rady Nadzorczej;
- Ewa Radkowska- Świątoń- Członkini Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;

- Piotr Stępniać- Członek Komitetu, zależny członek Rady Nadzorczej.

Do dnia publikacji niniejszego Sprawozdania skład Komitetu Audytu nie uległ zmianie.

Tabela 59. Informacja o składzie Komitetu Audytu, spełnianiu kryteriów niezależności, doświadczenia i wiedzy na dzień 31.12.2025 oraz na dzień publikacji Sprawozdania.

INFORMACJA O SKŁADZIE KOMITETU AUDYTU, SPEŁNIANIU KRYTERIÓW NIEZALEŻNOŚCI, DOŚWIADCZENIA I WIEDZY					
IMIĘ I NAZWISKO	STANOWISKO W KA	NIEZALEŻNOŚĆ*	FINANSE/ RACHUNKOWOŚĆ **	RACHUNKOWOŚĆ/ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ***	BRANŻA****
Piotr Szczepiórkowski	Przewodniczący	✓	✓	✓	✓
Dominika Bettman	Członkini	✓	✓	✓	✓
Katarzyna Beuch	Członkini	X	✓	✓	✓
Ewa Radkowska- Świątoń	Członkini	✓	✓	✓	✓
Piotr Stępniać	Członek	X	✓	✓	✓

Piotr Szczepiórkowski – posiada kompetencje w zakresie rachunkowości, rewizji finansowej oraz audytu wewnętrznego potwierdzone kwalifikacjami ACCA. Posiada licencję doradcy inwestycyjnego (nr 136), jest członkiem rzeczywistym Polskiego Stowarzyszenia Aktuariuszy, członkiem CFA Society Poland (CFA Charterholder). Swoje wieloletnie doświadczenie zdobywał podczas pracy w Ministerstwie Finansów (Departament Instytucji Finansowych), w Banku Gospodarstwa Krajowego (Departament Gospodarki Pieniężnej), oraz w grupie Commercial Union Polska (Aviva Polska), gdzie w latach 1999-2015 pełnił funkcje członka Zarządu w kluczowych spółkach grupy: w PTE prezesa a w Towarzystwo Ubezpieczeń na życie - wiceprezesa. Obecnie jest członkiem Komitetów Audytu w FM Forte S.A., Octava S.A., ZEW Kogeneracja S.A. (przewodniczący), oraz w Ipopema TFI S.A (przewodniczący).

Dominika Bettman - posiada wykształcenie wyższe zdobyte w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na Wydziale Handlu Zagranicznego na kierunku menedżerskim. Ukończyła Advanced Management Program w IESE Business School w Barcelonie. Posiada kompetencje w zakresie rachunkowości potwierdzone przez Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. Swoje wieloletnie doświadczenie w zakresie finansów i sprawozdawczości zdobywała w toku praktyki zawodowej na stanowiskach CFO i CEO oraz zasiadając w Radach Nadzorczych spółek akcyjnych. Aktywnie uczestniczy w inicjatywach na rzecz rozwoju gospodarki, biznesu, nauki, wartości społecznych, promowania inkluzji. Należała do Rad przy Europejskim Kongresie Gospodarczym, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Międzynarodowym Kongresie Ekonomii Wartości Open Eyes Economy Summit, Europejskim Forum Nowych Idei, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, ministerialnej Radzie ds. Dostępności. Liderka w obszarze cyfrowych technologii. Orędowniczka transformacji cyfrowej i zrównoważonego, odpowiedzialnego biznesu. Swoim doświadczeniem w obszarze ESG dzieli się na co dzień jako propagatorka idei różnorodności i przywództwa włączającego. Aktywnie zaangażowana w inicjatywy wspierające profesjonalny rozwój kobiet, szczególnie w dziedzinach STEM.

Katarzyna Beuch - posiada wykształcenie ekonomiczne, kompetencje w zakresie rachunkowości, rewizji finansowej i audytu wewnętrznego potwierdzone zdobytymi kwalifikacjami ACCA od 2000 roku (FCCA od 2005). Swoje wieloletnie doświadczenie w zakresie bankowości, finansów i podatków zdobywała pracując w sektorze bankowym m.in. w Getin Holding S.A. awansując do poziomu CFO, jako Dyrektorka w Departamencie Rachunkowości i Podatków Santander Consumer Bank S.A. oraz w spółkach kapitałowych m.in. pełniąc funkcję Dyrektora Naczelnej ds. Kontrolingu i Analiz Ekonomicznych w KGHM S.A. oraz jako Dyrektorka Finansowa w Benefit Systems S.A. (obecnie). Autorka publikacji z zakresu stosowania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Posiada również 10-letnie doświadczenie w badaniach sprawozdań finansowych spółek publicznych, w tym banków i ubezpieczycieli (Ernst & Young Audyt). Jest niezależną członkinią rad nadzorczych, przewodniczącą Komitetu Audytu w ATM Grupa S.A. i przewodniczącą Komitetu Audytu WP Holding S.A. Do 1 kwietnia 2025 r. Przewodnicząca Komitetu Audytu i do 1 kwietnia 2025 roku niezależna członkini Rady Nadzorczej KRUK S.A.

Ewa Radkowska-Świętoń – posiada wykształcenie ekonomiczne, kompetencje potwierdzone posiadanymi certyfikatami CFA (Chartered Financial Analyst) oraz FRM (Financial Risk Manager). Swoje wieloletnie doświadczenie w zakresie bankowości i finansów, zdobywała m.in. podczas pełnienia funkcji Prezeski Zarządu w Skarbiec Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych S.A. oraz Wiceprezeski, a następnie Prezeski Zarządu notowanej na GPW spółki Skarbiec Holding S.A. Odpowiadała za inwestycje oraz ład korporacyjny największego polskiego otwartego funduszu emerytalnego, jako Wiceprezeska Nationale Nederlanden Powszechnego Towarzystwa Emerytalnego S.A. Pracowała jako zarządzająca funduszami w Aviva Investors Polska S.A., ING TFI S.A. (obecnie Goldman Sachs TFI), a także jako analityczka akcji w Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego S.A. Jest niezależną członkinią Rady Nadzorczej i przewodniczącą Komitetu Audytu w Ipopema Securities S.A. oraz Członkinią Komitetu Nadzorczego Wskaźników Referencyjnych Rynku Kapitałowego przy GPW Benchmark S.A.

Piotr Stępniak – posiada wykształcenie wyższe. Swoje wieloletnie doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości zdobywał pełniąc funkcje w zarządach lub radach nadzorczych spółek kapitałowych, m.in. w LUKAS Bank S.A. (jako wiceprezes Zarządu był odpowiedzialny za bankowość detaliczną), Getin Holding S.A. (prezes), Radzie Dyrektorów BFF Banking Group (członek), Radzie Nadzorczej BFF Polska S.A. (przewodniczący). Obecnie członek Rady Nadzorczej Grupy Kęty S.A. oraz Przewodniczący Rady Nadzorczej VRG S.A. W ramach pełnionych funkcji uczestniczy w pracach Risk and Control Committee w BFF Bank SpA, udzielającego Radzie Dyrektorów rekomendacji w zakresie ESG.

Do zadań Komitetu Audytu należy w szczególności:

- monitorowanie:
 - ✓ procesu sprawozdawczości finansowej oraz sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju,
 - ✓ skuteczności systemów kontroli wewnętrznej i systemów zarządzania ryzykiem oraz audytu wewnętrznego, w tym w zakresie sprawozdawczości finansowej i sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju,
 - ✓ wykonywania czynności rewizji finansowej, w szczególności przeprowadzania przez firmę audytorską badania lub atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem wszelkich wniosków i ustaleń Komisji Nadzoru Audytowego wynikających z kontroli przeprowadzonej w firmie audytorskiej;
- kontrolowanie i monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i firmy audytorskiej, w szczególności w przypadku, gdy na rzecz świadczonych przez firmę audytorską innych usług niż badanie i atestacja sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju;
- informowanie rady nadzorczej o wynikach badania lub atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju oraz wyjaśnianie, w jaki sposób badanie to przyczyniło się do rzetelności sprawozdawczości finansowej, sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, a także jaka była rola komitetu audytu w procesie badania i atestacji;
- dokonywanie oceny niezależności biegłego rewidenta oraz wyrażanie zgody na świadczenie przez niego dozwolonych usług niebędących badaniem w Spółce;
- opracowywanie polityki wyboru firmy audytorskiej do przeprowadzania badania sprawozdań finansowych oraz polityki wyboru firmy audytorskiej do przeprowadzenia atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju;
- opracowywanie polityki świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie lub atestację sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej dozwolonych usług niebędących badaniem lub atestacją sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju;
- określanie procedury wyboru firmy audytorskiej przez Spółkę;
- przedstawianie radzie nadzorczej rekomendacji, o której mowa w art. 16 ust. 2 rozporządzenia nr 537/2014, zgodnie z politykami, o których mowa w pkt 5 i 6;
- badanie kwestii będących powodem rezygnacji z usług rewidenta zewnętrznego i wydawanie zaleceń w sprawie wymaganych czynności;
- przedkładanie zaleceń mających na celu zapewnienie rzetelności procesu sprawozdawczości finansowej oraz sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju.
- monitorowanie skuteczności działania systemu sygnalistów lub innego sposobu zgłaszania nieprawidłowości;

- ocena jakości funkcji audytu wewnętrznego oraz weryfikacja rocznego planu audytów;
- inne zadania uzasadnione potrzebą skutecznego nadzoru zlecone przez Radę Nadzorczą.

Poza realizacją ustawowych zadań w roku obrotowym 2025 Komitet Audytu zajmował się w szczególności następującymi kwestiami:

- przyjęciem Sprawozdania rocznego z pracy Komitetu Audytu Rady Nadzorczej KRUK S. A. za 2024 r.;
- przygotowaniem, we współpracy z Komitetem Wynagrodzeń i Nominacji, Sprawozdania o wynagrodzeniach członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. za 2024. W tym celu członkowie Komitetu współpracowali ze Spółką, Komitetem Wynagrodzeń i Nominacji oraz z audytorem oceniającym Sprawozdanie. Następnie swoje stanowisko przedstawili całemu składowi Rady Nadzorczej;
- omówieniem sprawozdania dodatkowego dla Komitetu Audytu za 2024 r.;
- analizą i oceną skuteczności działającego w Spółce systemu kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego, wraz z podsumowaniem ustaleń audytów wewnętrznych z 2024;
- omówieniem sprawozdania z realizacji Planu audytu wewnętrznego za 2024 rok oraz statusem realizacji rekomendacji wraz z omówieniem samooceny jakości audytu wewnętrznego za 2024 rok;
- zaopiniowaniem działań audytu wewnętrznego w 2024 roku;
- analizą Sprawozdania z obszaru Compliance za 2024 rok wraz z planem na 2025 rok, obejmującym podsumowanie najważniejszych elementów funkcji compliance, sprawozdanie z realizacji polityki zarządzania konfliktami interesów oraz podsumowanie zgłoszeń otrzymanych kanałem whistleblowing oraz poprzez Zespół Konsultacyjno – Mediacyjny;
- współpracą z biegłym rewidentem i Zarządem Spółki oraz pracownikami Spółki w zakresie przygotowania przez Spółkę sprawozdań finansowych za 2024 rok;
- omówieniem wyników badania raportu rocznego za 2024 rok;
- omówieniem prac nad raportami kwartalnymi;
- omówieniem z audytorem półrocznych wyników finansowych Spółki i Grupy;
- omówieniem wyników przeglądu śródrocznych sprawozdań finansowych;
- omówieniem przebiegu postępowania ofertowego oraz przygotowaniem rekomendacji dla Rady Nadzorczej w przedmiocie wyboru audytora do atestacji sprawozdania zrównoważonego rozwoju;
- udziałem w warsztatach oraz omówieniem procesu i wyników badania podwójnej istotności;
- omówieniem przebiegu prac nad raportowaniem zrównoważonego rozwoju oraz współpracą z biegłym rewidentem i Zarządem Spółki oraz pracownikami Spółki w zakresie przygotowania sprawozdania zrównoważonego rozwoju;
- opracowaniem propozycji zmian do Regulaminu Komitetu Audytu;
- omówieniem zmian do Polityki i Procedury Wyboru Biegłego Rewidenta;
- bieżącą analizą oceny skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem, compliance, kontroli wewnętrznej i funkcji audytu wewnętrznego;
- omówieniem wyników bieżących prac w zakresie audytu wewnętrznego, w tym m.in.: stopnia realizacji bieżących rekomendacji poaudytowych i statusu prac audytowych w 2025 roku;
- omówieniem postępu w realizacji Strategii Audit Area na lata 2024-2027 oraz planów rozwoju funkcji audytu w 2025 roku;
- omówieniem wyników ankiety dotyczącej oceny audytu przez audytowanych;
- omówieniem wyników niezależnego badania funkcji audytu wewnętrznego w Spółce przez firmę audytorską KMPPG;
- analizą sytuacji makroekonomicznej w spółkach zależnych,
- omówieniem zewidencjonowanych poziomów aktualizacji na poszczególnych rynkach;
- wsparciem Spółki w przygotowaniu informacji dla UKNF, w odpowiedzi na wystosowane do Spółki pismo;
- przeglądem i analizą zmian w regulacjach prawnych mogących mieć wpływ na działalność spółek z Grupy KRUK, w tym zmian legislacyjnych w Polsce, Rumunii, Hiszpanii;
- okresową oceną transakcji z podmiotami powiązanymi;
- omówieniem mechanizmów i narzędzi wykorzystywanych w procesie whistleblowing;
- omówieniem wyników zarządzania incydentami i ochroną sygnalistów;
- omówieniem wyników rocznego przeglądu konfliktu interesów w Polsce i we Włoszech;

- omówieniem kluczowych działań w ramach systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej w Grupie KRUK w 2024 oraz planów na 2025 rok;
- zarządzaniem ryzykiem w Spółce i Grupie KRUK, m.in.: implementacją ryzyk ESG do systemu zarządzania ryzykiem;
- preautoryzacją usług nieaudytowych na rok 2025 oraz akceptacją raportu z wykonania usług nieaudytowych za rok 2024;
- analizą i omówieniem kwestii podatkowych, w tym zmianami w przepisach podatkowych mających wpływ na działalność spółek Grupy KRUK;
- omówieniem kwestii związanych z zarządzaniem ryzykiem sankcyjnym w Grupie KRUK;
- omówieniem tematu cyberbezpieczeństwa, w tym zarządzania ryzykiem cyberbezpieczeństwa w Grupie KRUK;
- omówieniem usprawnień jakie zaszły w procesie raportowania i strukturze zarządzania zrównoważonym rozwojem;
- udziałem w szkoleniu z zakresu zrównoważonego rozwoju;
- omówieniem założeń do aktualizowanej Strategii Zrównoważonego Rozwoju;
- omówieniem aktualizacji wyceny portfeli wraz z metodologią tej wyceny;
- planem audytu wewnętrznego na 2026 rok;
- omówieniem prowadzonych i zakończonych kontroli regulatorów, kontroli podatkowych oraz istotnych postępowań sądowych;
- raportowaniem zgodnie z Taksonomią działalności zrównoważonej;
- udziałem w procesie wyboru audytora do przeprowadzenia atestacji Sprawozdania o Wynagrodzeniach członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. za lata 2025-2026;
- wyznaczeniem przewodniczącego Komitetu Audytu do dalszych prac, wraz z przewodniczącą Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji, nad przygotowaniem Sprawozdania o wynagrodzeniach za 2025 rok oraz do kontaktu z audytorem;
- akceptacją dozwolonej usługi nieaudytowej polegającej na przeprowadzeniu warsztatów oraz analizy porównawczej aktualnych praktyk sprawozdawczych Kruk S.A. z wymogami nowego standardu MSSF 18, przez audytora wybranego do atestacji sprawozdania zrównoważonego rozwoju.

Szczegółowe informacje dotyczące nadzoru Komitetu Audytu nad wyborem firmy audytorskiej znajdują się poniżej, w rozdziale 8.3.10 Polityka i Procedura wyboru audytora do przeprowadzenia badania sprawozdań finansowych oraz atestacji informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej KRUK jak również polityka i procedura świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie sprawozdań finansowych oraz atestację sprawozdania zrównoważonego rozwoju usług nie będących usługą badania lub atestacji.

Zgodnie z obowiązującą w KRUK S.A. Polityką i procedurą nabywania usług nieaudytowych, monitorowaniu oraz ocenie niezależności podlegają dozwolone usługi niebędące badaniem sprawozdania finansowego przez audytora, wykonywane na rzecz wszystkich podmiotów wchodzących w skład Grupy KRUK. W roku 2025 wartość tych usług wyniosła 221 tys. zł. Usługi zostały zaakceptowane przez Komitet Audytu.

Komitet Audytu działał w oparciu o przyjęty harmonogram spotkań i ramowy plan pracy. W roku 2025 Komitet Audytu obradował na 5 posiedzeniach, z czego dwa odbyły się w trybie 2-dniowych spotkań, realizując przewidziane przepisami zadania. Posiedzenia Komitetu Audytu są protokołowane. Ponadto Komitet Audytu prowadził swoją działalność w trybie roboczym w formie telekonferencji, w ramach ciągłej pracy Komitetu. Wszyscy członkowie Komitetu angażowali się w jego prace, uczestnicząc w jego posiedzeniach oraz zwoływanych doraźnie telekonferencjach. Uczestnictwo Piotra Szczepiórkowskiego wynosiło 86%. Uczestnictwo Dominiki Bettman, Katarzyny Beuch, Ewy Radkowskiej-Świętoń, Piotra Stępnika w posiedzeniach Komitetu wynosiło 100%.

Posiedzenia Komitetu w roku 2025 odbywały się w trybie mieszanym, a więc stacjonarnie, częściowo przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość oraz w trybie zdalnym.

Tabela 60. Obecność członków Komitetu Audytu na posiedzeniach i spotkaniach Komitetu w 2025 roku.

Piotr Szczepiórkowski	Dominika Bettman 27.03.2025 r.	Katarzyna Beuch	Ewa Radkowska-Świętoń	Piotr Stępnik
6/7	4/4	7/7	7/7	7/7

Komitet Wynagrodzeń i Nominacji

Rada Nadzorcza powołuje członków Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji spośród jej członków.

W okresie od 1 stycznia 2025 roku do 31 grudnia 2025 roku Komitet Wynagrodzeń i Nominacji działał w następującym składzie:

- Ewa Radkowska – Świętoń - Przewodnicząca Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;
- Krzysztof Kawalec - Członek Komitetu, zależny członek Rady Nadzorczej;
- Piotr Szczepiórkowski- Członek Komitetu, niezależny członek Rady Nadzorczej.

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

Szczegółowe informacje dotyczące kompetencji, doświadczenia oraz spełniania kryteriów niezależności przez poszczególnych członków Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji znajdują się w części "8.3.5 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania członków Rady Nadzorczej".

Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Rady Nadzorczej, 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 Nadzorczej.

Dwóch z trzech członków Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji, tj. Przewodnicząca Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji, Ewa Radkowska-Świętoń oraz Członek Komitetu, Piotr Szczepiórkowski, spełniają kryteria niezależności w rozumieniu Ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym.

Do zadań Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji należy w szczególności:

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

W roku 2025 Członkowie Komitetu Wynagrodzeń i Nominacji zajmowali się w szczególności następującymi kwestiami:

- przygotowaniem Sprawozdania o wynagrodzeniach członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. za 2024. W tym celu członkowie Komitetu współpracowali ze Spółką, Komitetem Audytu oraz z audytorem oceniającym Sprawozdanie. Następnie swoje stanowisko przedstawili całemu składowi Rady Nadzorczej;
- rekomendacją w przedmiocie wyboru audytora do oceny Sprawozdania o wynagrodzeniach członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK SA za 2024 rok;
- omówieniem procesu wyboru audytora do przeprowadzenia atestacji Sprawozdania o Wynagrodzeniach członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. na lata 2025-2027;
- opiniowaniem zmian do dokumentu Polityka Wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. we Wrocławiu wraz z opiniowaniem wniosku Zarządu w tym zakresie;
- opiniowaniem propozycji zasad przeprowadzenia przez Spółkę Programu motywacyjnego na lata 2025-2028;
- opiniowaniem przydziału warrantów w ramach nowego Programu motywacyjnego 2025-2028 dla członków Zarządu Spółki;
- opiniowaniem projektu uchwały Rady Nadzorczej w sprawie spełnienia warunków do przydziału warrantów subskrypcyjnych IV Transzy i w ramach Puli Dodatkowej oraz przydziału warrantów członkom Zarządu w ramach IV Transzy Programu Opcji Managerskich 2021-2025;

- zarządzaniem talentami;
- planowaniem sukcesji w Spółce, ze szczególnym uwzględnieniem sukcesji członków Zarządu oraz GDs;
- omówieniem procesu wdrażania wymogów dyrektywy o transparentności płac;
- opracowaniem dokumentu Polityki odpowiedzialności Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A.
- omówieniem prac nad opracowaniem profilu kompetencyjnego Rady Nadzorczej Spółki;
- omówieniem wynagrodzeń w Spółce, w tym wynagrodzeń członków Zarządu, w oparciu o przygotowaną analizę oraz benchmark wynagrodzeń w spółkach polskich i europejskich;
- wsparciem Spółki w rozmowach z interesariuszami w temacie wynagrodzeń członków Zarządu.

Członkowie Komitetu obradowali w formie posiedzeń, a także w trybie telekonferencji oraz w ramach posiedzeń Rady Nadzorczej. Spotkania organizowane były także przy pomocy środków porozumiewania się na odległość. Wszyscy członkowie Komitetu angażowali się w jego prace, uczestnicząc w spotkaniach i telekonferencjach.

Komitet Finansów i Budżetu

Rada Nadzorcza powołuje członków Komitetu Finansów i Budżetu spośród jej członków.

W okresie od 1 stycznia 2025 roku do 29 stycznia 2025 roku Komitet Finansów i Budżetu działał w następującym składzie:

- Beata Stelmach – Przewodnicząca Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;
- Krzysztof Kawalec – Członek Komitetu, zależny członek Rady Nadzorczej;
- Ewa Radkowska – Świętoń – Członkini Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej.

W związku ze złożoną rezygnacją z członkostwa w Radzie Nadzorczej KRUK SA, od dnia 29 stycznia 2025 roku Beata Stelmach nie jest członkinią Komitetu Finansów i Budżetu oraz nie pełni funkcji Przewodniczącej Komitetu. Rada Nadzorcza uchwałą nr 3/2025, powołała z dniem 27 marca 2025 roku do składu Komitetu Finansów i Budżetu Dominikę Bettman, powierzając jej funkcję Przewodniczącej. Na dzień 31 grudnia 2025 roku Komitet Finansów i Budżetu działał w następującym składzie:

- Dominika Bettman – Przewodnicząca Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej;
- Krzysztof Kawalec – Członek Komitetu, zależny członek Rady Nadzorczej;
- Ewa Radkowska – Świętoń – Członkini Komitetu, niezależna członkini Rady Nadzorczej.

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania, skład Komitetu pozostaje bez zmian.

Szczegółowe informacje dotyczące kompetencji, doświadczenia oraz spełniania kryteriów niezależności przez poszczególnych członków Komitetu Finansów i Budżetu znajdują się w rozdziale 8.3.5 Skład osobowy, jego zmiany i zasady powoływania członków Rady Nadzorczej.

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.

Ponadto, podczas posiedzenia w dniu 27 marca 2025 roku, Rada Nadzorcza podjęła decyzję o powierzeniu Komitetowi Finansów i Budżetu także nadzorowania procesu transformacji cyfrowej w Grupie Kapitałowej KRUK.

W roku 2025 Członkowie Komitetu Finansów i Budżetu zajmowali się w szczególności następującymi kwestiami:

- pracami oraz bieżącym nadzorem nad kwestiami budżetu Spółki i Grupy oraz sprawami finansowymi związanymi z działalnością Spółki;
- na comiesięcznych spotkaniach wynikowych z Zarządem Spółki zapoznawali się z osiągnięciami Spółki i Grupy, na bieżąco monitorując wyniki finansowe;
- przeglądem biznesplanu;
- opiniowaniem propozycji zmian w planie finansowym Grupy na 2025 rok;
- opiniowaniem projektu budżetu Spółki i Grupy na rok 2026;

- w ramach nadzoru nad przebiegiem procesu transformacji cyfrowej, członkowie Komitetu omawiali politykę kosztową oraz przebieg transformacji cyfrowej;
- w ramach analizy finansowej członkowie Komitetu Finansów i Budżetu analizowali sytuację w Spółkach z Grupy.

Członkowie Komitetu obradowali w ramach comiesięcznych spotkań Komitetu organizowanych przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość, a także odbywali konsultacje w formie telekonferencji. Wszyscy członkowie Komitetu angażowali się w jego prace, uczestnicząc w spotkaniach i telekonferencjach.

8.3.10. Polityka i Procedura wyboru audytora do przeprowadzenia badania sprawozdań finansowych oraz atestacji informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej KRUK jak również polityka i procedura świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie sprawozdań finansowych oraz atestację sprawozdania zrównoważonego rozwoju usług nie będących usługą badania lub atestacji

W Spółce funkcjonują dokumenty: Polityka wyboru audytora do badania sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej KRUK oraz Procedura wyboru audytora do badania sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej KRUK, a także Polityka i procedura nabywania usług nieaudytowych, regulująca zasady świadczenia przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej dozwolonych usług nie będących badaniem.

Wszystkie te dokumenty zostały opracowane przy udziale członków Komitetu Audytu i przyjęte uchwałami Zarządu po pozytywnym zaopiniowaniu przez Radę Nadzorczą.

Główne założenia Polityki wyboru audytora do przeprowadzenia badania sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej KRUK:

- wyboru audytora do przeprowadzenia badania sprawozdań finansowych dokonuje Rada Nadzorcza, działając na podstawie rekomendacji Komitetu Audytu. Także wybór audytora przez spółki z Grupy wymaga zgody Komitetu Audytu.
- proces wyboru jest niezależny oraz nie dyskryminuje z udziału w postępowaniu przetargowym biegłych rewidentów oraz firm audytorskich uprawnionych do badania sprawozdań finansowych.
- kryteria oceny ofert na badanie mają być przejrzyste a zakres informacji o poszczególnych spółkach wchodzących w skład zapytania ofertowego musi być wystarczający do rzetelnej oceny pracochłonności związanej z badaniem przez biegłych rewidentów.

Komitet Audytu podczas przygotowywania rekomendacji dla Rady Nadzorczej oraz Rada Nadzorcza podczas dokonywania wyboru audytora, biorą pod uwagę:

- spełnienie przez Audytora wymogów niezależności wobec wszystkich Jednostek Grupy objętych zakresem badania i przeglądu sprawozdań finansowych
- możliwość zapewnienia świadczenia pełnego zakresu usług (badania statutowego, przeglądu pakietu konsolidacyjnego oraz przeglądu Sprawozdań finansowych Jednostek Grupy w Polsce i za granicą)
- możliwość przeprowadzenia badania w terminach określonych przez Jednostkę Dominującą
- doświadczenie w badaniu międzynarodowych grup kapitałowych (doświadczenie w koordynacji współpracy z zagranicznymi audytorami)
- doświadczenie w badaniu funduszy sekurytyzacyjnych
- doświadczenie w badaniu Jednostek zainteresowania publicznego
- doświadczenie w badaniu podmiotów działających w tej samej branży co Grupa KRUK
- kwalifikacje zawodowe i doświadczenie Biegłego rewidenta oraz innych osób bezpośrednio zaangażowanych w Badanie
- oferowaną cenę za Badanie
- reputację Podmiotu uprawnionego do przeprowadzenia badania

Audytora wybiera się na okres nie krótszy niż 2 lata i nie dłuższy niż 10 lat, przy czym biegły rewident nie może przeprowadzać badania przez okres dłuższy niż 5 lat. Pierwsza umowa z Audytorem zawierana jest na okres nie krótszy niż 2 lata, z możliwością jej przedłużenia na kolejny, co najmniej dwuletni okres. Po upływie

maksymalnego okresu współpracy Audytor ani żaden z członków Sieci firmy audytorskiej nie może podjąć badania Sprawozdań finansowych przez okres kolejnych 4 lat. Komitet Audytu może w szczególnym przypadku braku możliwości zmiany Audytora przez jedną ze spółek wchodzących w skład Grupy KRUK, pomimo upływu maksymalnego czasu współpracy, wyrazić zgodę na przedłużenie okresu współpracy z dotychczasowym Audytorem. Współpraca z nowo wybraną Firmą audytorską rozpoczyna się przeglądem śródrocznym, a kończy wydaniem opinii z badania rocznego Sprawozdania finansowego.

Podstawowym założeniem Polityki nabywania usług nieaudytowych od Audytora jest zapewnienie, że na niezależność Audytora Grupy nie wpływa żaden rzeczywisty ani potencjalny konflikt interesów, relacje gospodarcze ani żadne inne bezpośrednie lub pośrednie relacje między Jednostkami Grupy a Firmą audytorską, członkami Zespołu badającego oraz członkami Sieci firmy audytorskiej. Grupa Kapitałowa KRUK nie zleca nabywania usług nieaudytowych Audytorem Grupy, jeżeli istnieje zagrożenie wystąpienia autokontroli, czerpania korzyści własnych, promowania interesów Jednostki Grupy, zażyłości lub zastraszenia spowodowanych stosunkiem finansowym, osobistym, gospodarczym, zatrudnienia lub innym między Jednostką Grupy a biegłym rewidentem, firmą audytorską, członkiem sieci firmy audytorskiej, wskutek czego obiektywna, racjonalna i poinformowana osoba trzecia mogłaby wnioskować, że niezależność biegłego rewidenta lub firmy audytorskiej jest zagrożona.

Polityka określa listę usług innych niż badanie, które są dozwolone do wykonania przez obecnego audytora, a także listę usług zabronionych.

Po uzyskaniu akceptacji Komitetu Audytu, Grupa KRUK może współpracować z audytorem w zakresie świadczenia innych usług, wymienionych poniżej, w zakresie nie związanym z polityką podatkową Spółki:

- wykonywane w związku z prospektem emisyjnym badanej jednostki, przeprowadzane zgodnie z krajowym standardem usług pokrewnych i polegające na przeprowadzaniu uzgodnionych procedur:
 - a) przeprowadzanie procedur należytej staranności (due dilligence) w zakresie kondycji ekonomiczno-finansowej,
 - b) wydawanie listów poświadczających
- usługi atestacyjne w zakresie informacji finansowych pro forma, prognoz wyników lub wyników szacunkowych, zamieszczane w prospekcie emisyjnym badanej jednostki;
- badanie historycznych informacji finansowych do prospektu, o którym mowa w rozporządzeniu Komisji (WE) nr 809/2004 z dnia 29 kwietnia 2004 r. wykonującym dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie informacji zawartych w prospektach emisyjnych oraz formy, włączenia przez odniesienie i publikacji takich prospektów emisyjnych oraz rozpowszechniania reklam;
- weryfikacja pakietów konsolidacyjnych;
- potwierdzanie spełnienia warunków zawartych umów kredytowych na podstawie analizy informacji finansowych pochodzących ze zbadanych przez daną firmę audytorską sprawozdań finansowych;
- usługi atestacyjne w zakresie sprawozdawczości dotyczącej ładu korporacyjnego, zarządzania ryzykiem oraz społecznej odpowiedzialności biznesu;
- usługi polegające na ocenie zgodności informacji ujawnianych przez instytucje finansowe i firmy inwestycyjne z wymogami w zakresie ujawniania informacji dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zmiennych składników wynagrodzeń;
- poświadczenia dotyczące sprawozdań lub innych informacji finansowych przeznaczonych dla organów nadzoru, rady nadzorczej lub innego organu nadzorczego spółki lub właścicieli, wykraczające poza zakres badania ustawowego i mające pomóc tym organom w wypełnianiu ich ustawowych obowiązków.

Przy akceptacji usług nieaudytowych Komitet Audytu bierze pod uwagę następujące okoliczności:

- rozważa, czy usługi te mają istotny wpływ na badane sprawozdania finansowe.
- zapewnia, że oszacowanie wpływu na badane sprawozdania finansowe jest udokumentowane, oraz
- rozważa, czy usługa nie wpływa na zachowanie wymogów niezależności biegłego rewidenta.

W związku ze świadczonymi przez audytora usługami nieaudytowymi, dokonano oceny niezależności firmy audytorskiej oraz wyrażano zgodę na świadczenie tych usług. Usługi nieaudytowe świadczone przez audytora i zaakceptowane przez Komitet Audytu zgodnie z przytoczoną wyżej Polityką w 2024 dotyczyły:

- weryfikacji pakietów konsolidacyjnych,
- potwierdzenia prawidłowości wyliczenia wskaźników i wyceny aktywów maltańskich do umowy kredytowej konsorcyjnej,
- usługi atestacyjnej polegającej na potwierdzeniu możliwości wypłacenia dywidendy zaliczkowej ze spółki zależnej

- usługa atestacyjna polegająca na potwierdzeniu prawidłowości ustalenia stosunku wymiany certyfikatów dla łączonych funduszy
- usługa atestacyjna polegająca na potwierdzeniu prawidłowości planu połączenia funduszy.

Informacje o wynagrodzeniu biegłego rewidenta lub podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych przedstawiono w nocy 32 skonsolidowanego sprawozdania finansowego oraz w rozdziale 9.2 Biegli rewidenci.

Wybór audytora

W dniu 10 czerwca 2024 roku uchwałą Nr 23/2024 Rada Nadzorcza Spółki, uwzględniając rekomendację Komitetu Audytu, wybrała firmę PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o. Audyt sp.k. z siedzibą w Warszawie, wpisaną na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod nr 144, na biegłego rewidenta do zbadania sprawozdań finansowych KRUK S.A. oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej KRUK za lata obrotowe 2025-2027. W przeprowadzonym w roku 2024 procesie wyboru biegłego rewidenta do zbadania sprawozdań finansowych za lata obrotowe 2025-2027, Komitet Audytu i Spółka przestrzegali regulacji, a przygotowana przez Komitet Audytu rekomendacja dotycząca wyboru firmy audytorskiej została sporządzona w następstwie zorganizowanej przez Spółkę procedury wyboru spełniającej obowiązujące kryteria. W dniu 3 września 2025 roku, uchwałą nr 35/2025 Rada Nadzorcza Spółki, uwzględniając rekomendację Komitetu Audytu, wybrała firmę UHY ECA Audyt Sp. z o.o., wpisaną na listę firm audytorskich Polskiej Agencji Nadzoru Audytowego pod numerem 3886, na firmę audytorską do przeprowadzenia usługi atestacyjnej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju za lata 2025-2027.

8.4. Walne Zgromadzenie

Walne Zgromadzenie jest najwyższym organem Spółki. Zasady zwoływania, funkcjonowania i uprawnienia walnych zgromadzeń regulują Ustawa Kodeks Spółek Handlowych (KSH) oraz Statut Spółki.

Treść Statutu Spółki dostępna jest na stronie internetowej KRUK S.A. w sekcji „O Spółce” w zakładce „Dokumenty korporacyjne”, <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/o-spolce#dokumenty-korporacyjne>. W Spółce nie funkcjonuje Regulamin Walnego Zgromadzenia.

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.

Spółka umożliwia akcjonariuszom udział w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Zasady i warunki uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej określa Regulamin zdalnego udziału w Walnym Zgromadzeniu KRUK S.A. przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej udostępniony na stronie korporacyjnej Spółki.

Prawo uczestniczenia w Walnym Zgromadzeniu mają osoby będące akcjonariuszami Spółki na szesnaście dni przed datą Walnego Zgromadzenia, o czym Spółka informuje każdorazowo w Ogłoszeniu o zwołaniu Walnego Zgromadzenia.

Akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą żądać zwołania Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia i umieszczenia określonych spraw w porządku obrad tego Zgromadzenia. Żądanie 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.

Akcjonariusz lub akcjonariusze reprezentujący co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego mogą przed terminem Walnego Zgromadzenia zgłaszać Spółce projekty uchwał dotyczące spraw wprowadzonych do porządku obrad Walnego Zgromadzenia lub spraw, które mają zostać wprowadzone do porządku obrad. 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 o ofercie. 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.

8.4.1. Walne Zgromadzenia w 2025 roku

30 stycznia 2025 w siedzibie Spółki odbyło się Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A., którego przedmiotem były następujące kwestie: zmiany Statutu Spółki, zmiana Regulaminu Rady Nadzorczej Spółki, zmiana uchwały Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia KRUK S.A. z dnia 16 czerwca 2021 ws. ustalenia zasad przeprowadzenia Programu Motywacyjnego na lata 2021-2024, ustalenie zasad nowego Programu Motywacyjnego na lata 2025-2028, warunkowego podniesienia kapitału zakładowego Spółki, emisja warrantów subskrypcyjnych z pozbawieniem w całości prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy Spółki w odniesieniu do akcji emitowanych w ramach kapitału warunkowego i warrantów subskrypcyjnych, zmiana Polityki Wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki oraz zmiany w składzie Rady Nadzorczej.

Spółka umożliwiła uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, zapewniając akcjonariuszom możliwość dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym,

wykonywanie przez Akcjonariusza lub jego Pełnomocnika prawa głosu w trakcie obrad Walnego Zgromadzenia oraz transmisję obrad Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym.

Treść uchwał podjętych przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. została opublikowana raportem bieżącym nr 13/2025.

23 czerwca 2025 w siedzibie Spółki odbyło się Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A., którego przedmiotem było rozpatrzenie spraw przewidzianych art. 395 KSH. Poza sprawami przewidzianymi w art. 395 KSH, przedmiotem obrad Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia było podjęcie uchwały w sprawie wyrażenia opinii o Sprawozdaniu o wynagrodzeniach Członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A. we Wrocławiu za rok 2024, zgodnie z art. 90g ust. 6 Ustawy o ofercie.

Spółka umożliwiła uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, zapewniając akcjonariuszom możliwość dwustronnej komunikacji w czasie rzeczywistym, wykonywanie przez Akcjonariusza lub jego Pełnomocnika prawa głosu w trakcie obrad Walnego Zgromadzenia oraz transmisję obrad Walnego Zgromadzenia w czasie rzeczywistym.

Treść uchwał podjętych przez ZWZ została opublikowana raportem bieżącym nr 40/2025.

Wszystkie dokumenty są dostępne na stronie internetowej Spółki w zakładce „Relacje Inwestorskie/Raporty bieżące”, <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-biezace>.

8.4.2. Zasady zmiany statutu Spółki

Zasady zmiany Statutu Spółki reguluje Kodeks Sądowy. Zgodnie z art. 430 KSH 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.

W 2025 roku doszło do następujących zmian Statutu Spółki:

- 30.01.2025 zmieniono: § 4d ust. 3, §15 ust. 2 pkt 17; dodano §4e, przyjęto tekst jednolity Statutu;
- 12.03.2025 zmieniono: §4 ust. 1, przyjęto tekst jednolity Statutu;
- 12.06.2025 zmieniono: §4 ust. 1, przyjęto tekst jednolity Statutu;
- 02.12.2025 zmieniono: §4 ust. 1, przyjęto tekst jednolity Statutu.

Tekst jednolity Statutu Spółki dostępny jest na stronie korporacyjnej Spółki: <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/o-spolce#dokumenty-korporacyjne>.

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

System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w Spółce i Grupie Kapitałowej

W Spółce funkcjonuje adekwatny i skuteczny system kontroli wewnętrznej oraz zarządzania ryzykiem procesu sporządzania sprawozdań finansowych, którego celem jest zapewnienie osiągnięcia przyjętych celów w zakresie:

- skuteczności i efektywności działania Spółki i jej jednostek zależnych,
- rzetelności, kompletności, przejrzystości i terminowości jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych,
- zgodności działalności z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi oraz politykami Grupy Kapitałowej KRUK,

- bezpieczeństwa danych i informacji finansowych przetwarzanych w systemach informatycznych.

System kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem został dostosowany do skali działalności Spółki, struktury organizacyjnej oraz specyfiki branży windykacyjnej, w której działa Grupa Kapitałowa KRUK.

Zakres i główne elementy systemu sporządzania sprawozdań finansowych

Proces sporządzania sprawozdań finansowych realizowany jest przez wydzielone jednostki finansowo-księgowe, posiadające odpowiednie kompetencje i doświadczenie. Proces ten charakteryzuje się:

- stosowaniem ujednoliconych zasad rachunkowości do sporządzania pakietów konsolidacyjnych w całej Grupie Kapitałowej KRUK opartych na Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej (MSSF),
- wykonywaniem wycen inwestycji w pakiety wierzytelności (NPL) oraz udzielane pożyczki konsumenckie przez centralne zespoły co zapewnia stosowanie spójnych zasad, zgodnych z zasadami rachunkowości przyjętymi przez Grupę Kapitałową KRUK,
- bieżącą ewidencją zdarzeń gospodarczych przez Spółkę i wybrane spółki zależne w zintegrowanym systemie finansowo-księgowym, zapewniającym bezpieczeństwo danych i informacji, cyklicznie przeglądany pod kątem ryzyk operacyjnych i planów kontynuacji działania oraz na bieżąco dostosowywanym do zmian przepisów podatkowych i rachunkowych obowiązujących w krajach działalności,
- wykorzystaniem do sporządzania danych skonsolidowanych zautomatyzowanego systemu pozwalającego na połączenie zapisów jednostkowych z systemu finansowo-księgowego jak i danych dostarczanych w formie pakietów konsolidacyjnych,
- stosowaniem zasady „czterech oczu” dla akceptacji zapisów księgowych powyżej ustalonych progów istotności,
- regularną weryfikacją danych księgowych poprzez porównania z budżetami oraz wynikami lat ubiegłych,
- procedurami zamknięcia okresów sprawozdawczych, kontrolami formalno-rachunkowymi i merytorycznymi, uzgodnieniami sald oraz weryfikacją kluczowych założeń i szacunków,
- udostępnianiem spółkom zależnym ujednoliconych formatów pakietów konsolidacyjnych zapewniających spójność i zgodność prezentacji danych,
- regularną weryfikacją danych spółek zależnych pod kątem kompletności, spójności i zgodności z obowiązującymi standardami rachunkowości,
- comiesięcznym porównywaniem skonsolidowanych danych finansowych z danymi zarządczymi,
- procedurami zatwierdzania i opiniowania sprawozdań finansowych przed ich publikacją.

Zarząd Spółki regularnie zatwierdza wynikające ze zmian przepisów aktualizacje polityki rachunkowości, która to stanowi podstawę raportowania danych na potrzeby konsolidacji i zapewnia jednolitość stosowanych zasad rachunkowości w całej Grupie.

System zarządzania ryzykiem

System zarządzania ryzykiem w obszarze sprawozdawczości finansowej obejmuje identyfikację i monitorowanie ryzyk mogących mieć istotny wpływ na dane finansowe, w szczególności ryzyk związanych z:

- wyceną portfeli wierzytelności oraz prognozowanymi przepływami pieniężnymi,
- wyceną rezerwy/aktywa na podatek odroczoney,
- utratą wartości aktywów finansowych,
- ryzykiem błędnej klasyfikacji i prezentacji instrumentów finansowych
- prawidłowością i kompletnością procesu konsolidacji danych finansowych,
- ryzykiem zmian regulacyjnych i interpretacyjnych w obszarze MSSF oraz prawa finansowego.

Dla zidentyfikowanych ryzyk określone są mechanizmy kontrolne i działania minimalizujące ich wpływ na sprawozdawczość finansową.

W spółce powołana jest komórka audytu wewnętrznego, która cyklicznie dokonuje audytu systemu kontroli wewnętrznych w procesie sporządzania sprawozdań finansowych.

Nadzór nad systemem

Nadzór nad funkcjonowaniem systemu sprawują jednostki organizacyjne wyznaczone przez Zarząd Spółki. Rada Nadzorcza, przy wsparciu Komitetu Audytu, monitoruje skuteczność systemu, w szczególności w zakresie:

- procesu raportowania finansowego,

- funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem,
- współpracy z biegłym rewidentem.

Aktualna koncepcja funkcjonowania systemu kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem jest adekwatna do potrzeb Spółki i Grupy Kapitałowej KRUK, zapewniając bezpieczeństwo, przejrzystość i wiarygodność procesów finansowych oraz operacyjnych.

8.6. Opis obowiązującej w Spółce Polityki różnorodności

W KRUK S.A. oraz w spółkach zależnych w Grupie KRUK przyjęto Politykę Różnorodności i Inkluzywności. Jej pierwsza wersja została wprowadzona w 2015 roku. Ostatnia aktualizacja Polityki miała miejsce 18 listopada 2025 roku. Wszyscy pracownicy i współpracownicy w Grupie KRUK, w tym kadra managerska i Zarząd, zobowiązani są do zapoznania się i do przestrzegania Polityki Różnorodności i Inkluzywności, a przypadki jej naruszeń mogą być zgłaszane za pośrednictwem kanału whistleblowing właściwego dla danej spółki Grupy KRUK. Polityka ta podlega przeglądowi co najmniej raz w roku. Nad realizacją założeń Polityki Różnorodności i Inkluzywności, a także koordynacją działań na rzecz różnorodnego, równego i inkluzywnego środowiska pracy, od 2024 pracuje Group Diversity, Equity & Inclusion Lead ze wsparciem centralnego zespołu Human Resources Area, który raportuje do Chief Investment Officer KRUK S.A. CIO sprawuje nadzór nad implementowaniem założeń Polityki Różnorodności i Inkluzywności oraz promuje, ze wsparciem Zarządu, działania i wartości DEI w ramach Grupy KRUK.

Polityka Różnorodności i Inkluzywności stanowi ramy działania, które realizują cele w zakresie:

- zarządzania różnorodnością (rozumianą jako m.in. płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia psychofizycznego, rasę, pochodzenie, etniczność, narodowość, religię, wyznanie lub jego brak, przekonania, orientację seksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, neuroatypowość, wykształcenie czy doświadczenia życiowe),
- tworzenia równych szans (sprawiedliwego i słusznego traktowania wszystkich osób w organizacji tak, aby zapewniać równe szanse dostępu do zasobów, bez względu na naturalnie występujące różnice),
- promowania włączających praktyk w całej Grupie KRUK, czyli świadomych działań wspierających współpracę tak, aby wszyscy czuli się częścią organizacji oraz przeciwdziałanie barierom społecznym i wszelkim formom wykluczenia.

Polityka Różnorodności i Inkluzywności definiuje poniższe cele:

- zwiększenie świadomości o różnorodności, równości szans i inkluzywności w miejscu pracy,
- kształtowanie i promowanie równych szans w Grupie KRUK,
- efektywnie zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością w takich aspektach jak: rekrutacja, zatrudnianie, wynagradzanie, rozwój, awanse, benefity pracownicze, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, badania zaangażowania, monitorowanie i raportowanie danych, ochrona przed nieuzasadnionym zwolnieniem.

W ramach działań realizujących założenia Polityki, w Grupie KRUK:

- zapewniany jest równy dostęp do wiedzy i podnoszenia kwalifikacji. Programy rozwoju kariery są dostępne bez względu na płeć, wiek czy inne cechy wynikające z różnorodności pracowników. ogłoszenia o pracę są pisane językiem inkluzywnym, a zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną zależy wyłącznie od kwalifikacji i doświadczenia kandydatów,
- organizacja zmierza ku zwiększaniu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami poprzez redukcję barier w rekrutacji, odpowiednie docieranie do kandydatów i kandydatek oraz dbałość o dostępność w procesie.

Regularnie mierzona jest różnica w wynagrodzeniach, w tym przede wszystkim kobiet i mężczyzn (skorygowana i nieskorygowana luka płacowa). W tym celu prowadzona jest analiza wynagrodzeń ze względu na płeć we wszystkich jednostkach organizacyjnych oraz na wszystkich stanowiskach, a także analiza przyczyn ewentualnego zróżnicowania, tak, by jedynymi czynnikami wpływającymi na zróżnicowanie wynagrodzeń były obiektywne kryteria związane z rodzajem wykonywanej pracy, indywidualną efektywnością czy posiadanymi kompetencjami i doświadczeniem.

Monitorowane są następujące wskaźniki DEI: reprezentacja płci (w szczególności w organach zarządzających i nadzorczych oraz na stanowiskach kierowniczych), dostęp do awansów, różnica wynagrodzeń, wykorzystanie

urlopów związanych z rodzicielstwem i obowiązkami opiekuńczymi, liczba osób powracających po dłuższych nieobecnościach, odsetek zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, różnorodność wiekowa, różnorodność pochodzenia, zgłaszane przypadki dyskryminacji oraz liczba osób, które przeszły obowiązkowe szkolenie DEI.

Realizację Polityki wspierają dodatkowo: Strategia Biznesowa Grupy KRUK (w tym Misja, Wizja i Wartości), Strategia HR Grupy KRUK, Kodeks Etyczny Grupy KRUK oraz Polityka Praw Człowieka Grupy KRUK.

Kluczowe wskaźniki związane z różnorodnością, równością i włączeniem to:

- utrzymanie równości płci (obecnie 63% pracowniczek i 37% pracowników w Grupie KRUK, przy czym 57% stanowisk kierowniczych zajmują kobiety) - w ramach gwarantowanej równości płci i dostępu do stanowisk menadżerskich, w roku 2025 kobiety zarządzały samodzielnie spółkami zależnymi na pięciu z siedmiu rynków europejskich, stanowiąc w sumie 57% zarządzających. Z kolei na szczelbu Centrali na 17 stanowisk Head of Departament, 11 z nich zajmowały kobiety, co stanowi 72%,
- reprezentacja płci w Zarządzie i Radzie Nadzorczej- obecnie kobiety zajmują 42% stanowisk w Zarządzie i Radzie Nadzorczej KRUK S.A., przekraczając wyznaczony cel 40%. Kobiety stanowią 20% Zarządu KRUK S.A. oraz 57% Rady Nadzorczej KRUK S.A.,
- włączenie pracowników z niepełnosprawnością (pod koniec 2025 roku 2,3% wszystkich pracowników GK KRUK, w tym: 4,1% we Włoszech, 2,6% w Polsce, 1,4% w Hiszpanii, 0,7% w Rumunii,
- minimalizacja różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (nieskorygowana luka płacowa wynosiła 20,9%, wskaźnik całkowitego wynagrodzenia był na poziomie 31,9, natomiast skorygowana luka płacowa - biorąca pod uwagę wynagrodzenia osób wykonujących taką samą pracę - wyniosła zaledwie 0,1%),
- świadomość różnorodności, równości szans i inkluzywności wśród pracowników Grupy KRUK - ponad 76% pracowników i współpracowników Grupy w 2025 zostało przeszkolonych w zakresie DEI. W 2025 roku wskaźnik osób, które przeszły szkolenie w tematyce DEI wyniósł 76%. Pracownicy i współpracownicy są cyklicznie zapraszani do ponownego udziału w szkoleniu, aby aktualizować i utrwalać wiedzę o inkluzywnych praktykach. 92% pracowników Grupy w badaniu zaangażowania oceniło pozytywnie aspekt różnorodności, równości szans i inkluzywności w organizacji.

W badaniu zaangażowania, przeprowadzonym w części spółek z Grupy KRUK, 92% osób spośród odpowiadających pozytywnie oceniło aspekt DEI. Aspekt ten jest jednym z najwyżej ocenianych elementów kultury w Grupie KRUK.

Grupa KRUK w 2025 roku zatrudniała ponad 3500 osób w Europie. Aspekt wielokulturowości, a także wspólne wartości integracji i współpracy były celebrowane po raz kolejny w 2025 roku podczas obchodów Europejskiego Miesiąca Różnorodności. Aby wesprzeć cel włączania w miejscu pracy osób z niepełnosprawnościami, Grupa KRUK nawiązała współpracę z dwiema organizacjami wspierającymi karierę osób ze szczególnymi potrzebami, których zadaniem będzie wsparcie procesów włączających kandydatów z niepełnosprawnościami do rekrutacji oraz promowanie inkluzywnego podejścia firmy na rynku. Stale funkcjonują także role lokalnych ambasaderek ds. niepełnosprawności w każdym kraju. Działania DEI w ciągu roku obejmowały komunikację związaną ze wsparciem i równymi prawami osób LGBTQ+, edukacją nt. neuroróżnorodności i dostępności, wspierania rodzicielstwa czy zdrowia psychicznego. Pod koniec 2025 roku w centralnych zespołach Grupy KRUK rozpoczęto program wspierający bezpieczeństwo psychologiczne wśród liderów i liderek.

KRUK S.A. od 2013 roku jest sygnatariuszem Karty Różnorodności w Polsce. Wartości prezentowane przez Kartę obowiązują w każdej spółce w Grupie. Wonga dołączyła do grona polskich sygnatariuszy w 2018 roku. W tym samym roku KRUK Romania został sygnatariuszem rumuńskiej Karty Różnorodności, a KRUK España podpisał hiszpańską Kartę w 2024 roku. W 2025 roku włoską Kartę Różnorodności podpisała spółka KRUK Italia. W celu budowania świadomości o różnorodności, równości szans i włączania w miejscach pracy KRUK współpracuje z organizacjami takimi jak 30% Club Poland (dążenie do zwiększenia reprezentacji kobiet w zarządach), Girls Future Ready Foundation, IT Girls Foundation, REDI czy Diversity Hub.

W 2025 przyjęto w Spółce „Politykę odpowiedniości Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A.” („Polityka odpowiedniości”), której celem jest zapewnienie spójnego systemu doboru oraz oceny odpowiedniości osób wchodzących w skład Zarządu oraz Rady Nadzorczej KRUK S.A., z uwzględnieniem zasad równowagi płci, różnorodności, proporcjonalności oraz zapewnienia najwyższych standardów w zakresie wykonywania obowiązków i wywiązywania się z nich w sposób efektywny przez członków tych organów. Uwzględnienie zasad zróżnicowania, różnorodności i równowagi płci w organach Spółki wspiera model biznesowy, proaktywne podejście i podejmowanie wyważonych decyzji oraz wysokie standardy zawodowe w organach Spółki.

Zgodnie z zawartą w Polityce odpowiedzialności zasadą równowagi płci, organy odpowiedzialne za powołanie członków odpowiednio - Rady Nadzorczej i Zarządu, dążą do zapewnienia zajmowania przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci właściwej liczby stanowisk w tych organach, zgodnie z przepisami prawa i standardami rynkowymi.

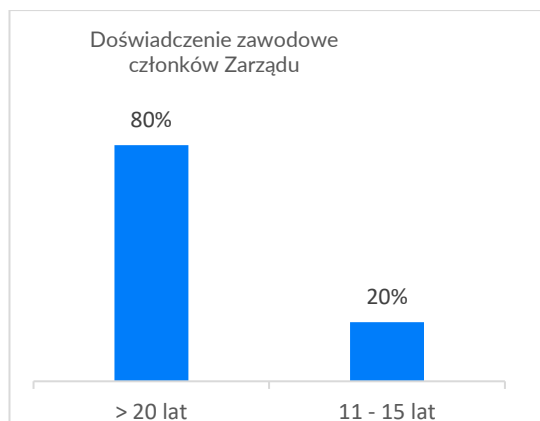
W 2025 roku, w Zarządzie i Radzie Nadzorczej zasiadało łącznie 5 kobiet na 12 miejsc, co stanowi 42% składu osobowego tych organów.

Zarząd:

Prezesa Zarządu powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza. Podobnie, na wniosek Prezesa Zarządu, Rada Nadzorcza powołuje pozostałych członków Zarządu. W Zarządzie Spółki zasiadają wyłącznie osoby posiadające odpowiednie doświadczenie, przygotowanie zawodowe, wiedzę oraz kompetencje do działania w interesie Spółki i jej akcjonariuszy. Przy powołaniu członków Zarządu stosuje się zasadę różnorodności, rozumianą przede wszystkim jako różnorodność doświadczeń zawodowych, wykształcenia i umiejętności oraz płci. Każdy z Członków Zarządu posiada wiedzę w dziedzinie działalności Spółki oraz inne kluczowe kompetencje w zakresie m.in. finansów, sprawozdawczości finansowej i zarządzania ryzykiem. Członkowie Zarządu posiadają różnorodne wykształcenie, zapewniające kompetencje i wiedzę specjalistyczną w zakresie nauk prawnych i ekonomicznych, ESG, a także kompetencje menedżerskie i techniczne.

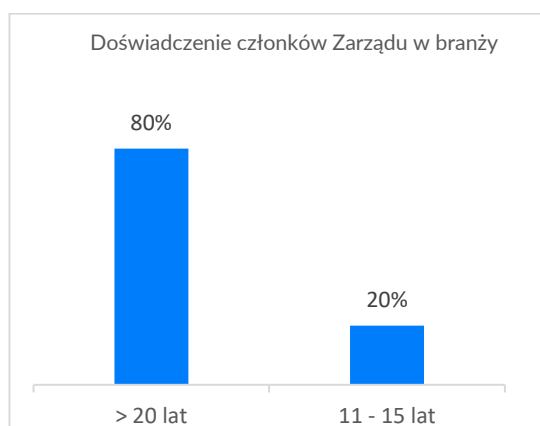
Zarząd Spółki w 2025 roku składał się z pięciu członków, w tym 1 kobiety i 4 mężczyzn. Tym samym udział kobiet w składzie Zarządu wynosił 20%, a mężczyzn 80%.

Tabela 61. Przedstawienie zróżnicowania składu Zarządu w KRUK S.A.



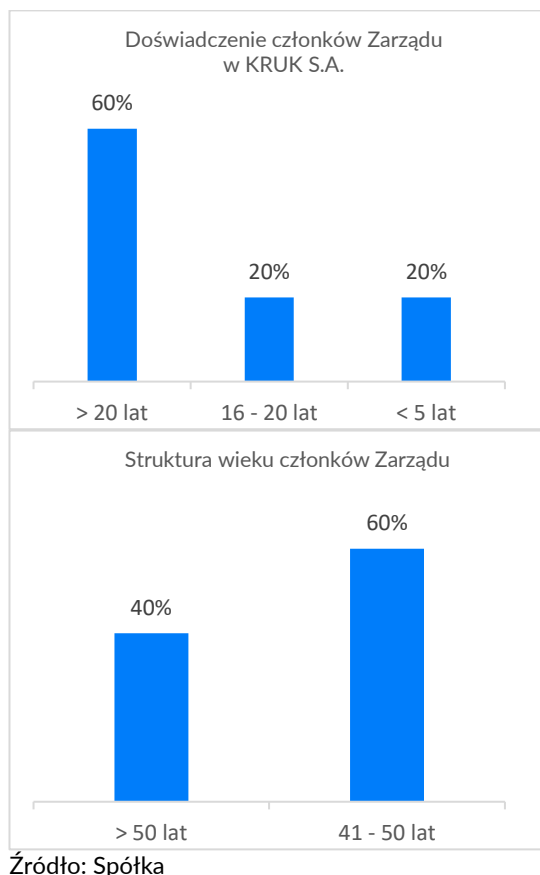
Doświadczenie zawodowe członków Zarządu:

Na dzień 31 grudnia 2025 80 % składu Zarządu miało ponad 20 letnie doświadczenie zawodowe, 20 % posiada od 16 do 20 lat doświadczenia zawodowego.



Doświadczenie członków Zarządu w branży, w jakiej działa Spółka:

Na dzień 31 grudnia 2025 80 % składu Zarządu miało ponad 20 letnie doświadczenie w branży, w jakiej działa Spółka, a 20 % członków Zarządu posiadało doświadczenie w przedziale 11-15 lat.



Doświadczenie członków Zarządu w KRUK S.A.:

Na dzień 31 grudnia 2025 60 % składu Zarządu miało ponad 20 letnie doświadczenie w Spółce, 20 % posiada od 16 do 20 lat doświadczenia, a 20 % posiadało mniej niż 5 lat doświadczenia w Spółce

Struktura wieku członków Zarządu KRUK S.A.:

Na dzień 31 grudnia 2025 60% Członków Zarządu było w wieku pomiędzy 40 a 50 rokiem życia, a 40% składu Zarządu stanowiły osoby w wieku powyżej 50 lat.

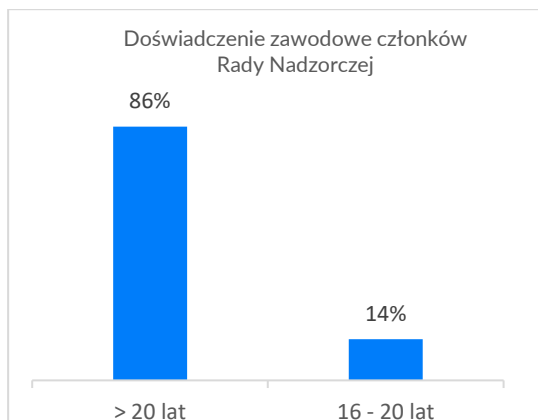
Rada Nadzorcza

Członków Rady Nadzorczej powołuje Walne Zgromadzenie Spółki spośród osób posiadających odpowiednie doświadczenie, przygotowanie zawodowe, wiedzę oraz kompetencję do działania w interesie Spółki i jej akcjonariuszy.

Aktualny skład Rady Nadzorczej odzwierciedla staranność o możliwie najszerszą różnorodność jej członków zarówno w kontekście ich doświadczeń zawodowych, jak i posiadanej wiedzy i umiejętności oraz płci. Posiadane przez członków Rady Nadzorczej studia wyższe na zagranicznych i polskich uczelniach, studia podyplomowe, liczne szkolenia i kursy oraz uzyskane certyfikaty, a w szczególności posiadane doświadczenie zawodowe, uzupełniają i rozszerzają wiedzę i umiejętności posiadane przez Zarząd Spółki.

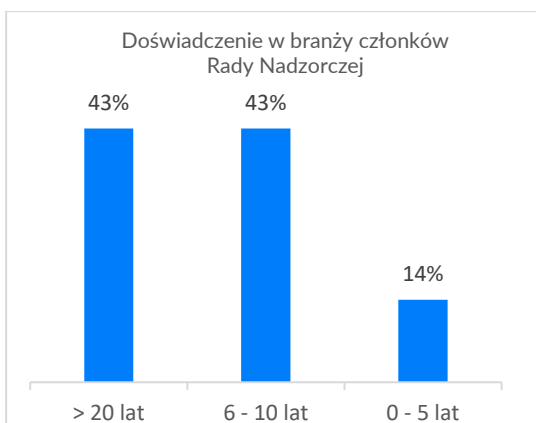
W 2025 roku w skład Rady Nadzorczej wchodziło 7 członków, w tym 4 kobiety i 3 mężczyzn. Tym samym 57% członków Rady to kobiety, a 43% to mężczyźni. Zmiany osobowe, które miały miejsce w 2025 roku nie wpłynęły na różnorodność Rady Nadzorczej pod kątem reprezentacji płci.

Tabela 62. Przedstawienie zróżnicowania składu Rady Nadzorczej w KRUK S.A.



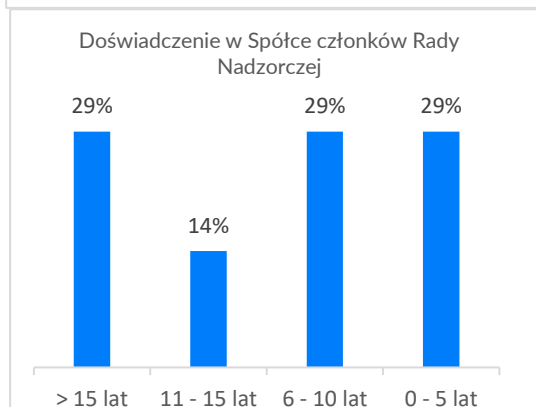
Doświadczenie zawodowe członków Rady Nadzorczej:

Na dzień 31 grudnia 2025 roku 86% członków Rady Nadzorczej posiadało ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe, zaś 14% posiadało od 16 do 20 lat doświadczenia zawodowego.



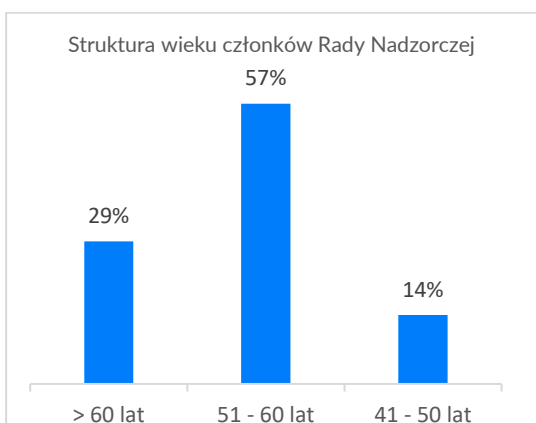
Doświadczenie członków Rady Nadzorczej w branży, w jakiej działa Spółka:

Na dzień 31 grudnia 2025 roku 14% członków Rady Nadzorczej posiadało do 5 lat doświadczenia w branży, w jakiej działa Spółka, 43% członków organu deklarowało od 6-10 lat doświadczenia w branży, a 43% posiadało ponad 20-letnie doświadczenie.



Doświadczenie członków Rady Nadzorczej zdobyte w KRUK S.A.:

Na dzień 31 grudnia 2025 roku 28,7% członków Rady Nadzorczej posiadało do 5 lat doświadczenia w Spółce, 28,7% posiadało od 6 do 10 lat doświadczenia, 14% w przedziale 11 - 15 lat oraz 28,7% ponad 15-letnie doświadczenie w Spółce.



Struktura wieku członków Rady Nadzorczej KRUK S.A.:

Na dzień 31 grudnia 2025 roku 14% Członków Rady Nadzorczej było w wieku od 40 do 50 lat, 57% znajdowało się w przedziale wieku 51 do 60 lat, a 29% w wieku powyżej 60 lat.

Źródło: Spółka

8.7 Sprawozdanie dotyczące udziału przedstawicieli poszczególnych płci w organach Spółki oraz środków podjętych w celu zapewnienia równowagi płci w tych organach

W 2025 przyjęto w Spółce „Politykę odpowiedniości Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A.” („Polityka odpowiedniości”), której celem jest zapewnienie spójnego systemu doboru oraz oceny odpowiedniości osób wchodzących w skład Zarządu oraz Rady Nadzorczej KRUK S.A., z uwzględnieniem zasad równowagi płci, różnorodności, proporcjonalności oraz zapewnienia najwyższych standardów w zakresie wykonywania obowiązków i wywiązywania się z nich w sposób efektywny przez członków tych organów. Uwzględnienie zasad zróżnicowania, różnorodności i równowagi płci w organach Spółki wspiera model biznesowy, proaktywne podejście i podejmowanie wyważonych decyzji oraz wysokie standardy zawodowe w organach Spółki.

Zgodnie z zawartą w Polityce odpowiedniości zasadą równowagi płci, organy odpowiedzialne za powołanie członków, odpowiednio - Rady Nadzorczej i Zarządu, dążą do zapewnienia zajmowania przez osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci właściwej liczby stanowisk w tych organach, zgodnie z przepisami prawa i standardami rynkowymi, a przy wskazywaniu kandydatów na członków organów Spółki oraz przy wyborze osób wchodzących w skład Zarządu i Rady Nadzorczej uwzględnia się czynniki wspierające różnorodność oraz równowagę płci.

Spółka spełnia kryteria, o których mowa w dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków, w odniesieniu do zajmowania stanowisk w organach spółki przez płęć niedostatecznie reprezentowaną: w Zarządzie i Radzie Nadzorczej KRUK S.A. zasiada łącznie 5 kobiet, zapewniając reprezentację kobiet w tych organach na poziomie 42%. Mając na uwadze, że łączna liczba stanowisk w organach Spółki zajmowanych przez kobiety wynosi 42% liczby wszystkich stanowisk w organach spółki oraz że osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci zajmują stanowiska w każdym z organów Spółki, w 2025 roku Spółka nie musiała podejmować dodatkowych środków mających na celu zapewnienie dostatecznej reprezentacji kobiet w jej organach.

Tabela 63. Różnorodność w organach KRUK S.A.

Równowaga płci w organach KRUK S.A.				
	Członkowie Zarządu	Członkowie Rady Nadzorczej	Liczba członków wszystkich organów	Różnorodność w organach łącznie
Kobiety	1	4	5	42%
Mężczyźni	4	3	7	58%
Liczba członków w organie	5	7	12	100%

8.8 Wskazanie istotnych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej

Przeciwko KRUK S.A. i jego jednostkom zależnym nie toczą się istotne postępowania przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej, dotyczące ich zobowiązań oraz wierzytelności.

9. INFORMACJE DODATKOWE

9.1. Działania w obszarze Relacji Inwestorskich

Spółka podejmuje aktywne działania w obszarze Relacji Inwestorskich skierowane m.in. do:

- polskich inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych w akcje i obligacje,
- zagranicznych inwestorów instytucjonalnych w akcje i obligacje,
- analityków domów maklerskich oraz banków inwestycyjnych,
- dziennikarzy finansowych.

Dla KRUKa najistotniejsze w komunikacji z szeroko pojętym rynkiem jest przekazywanie w sposób rzetelny, spójny i terminowy wszelkich istotnych aspektów związanych z funkcjonowaniem Grupy KRUK, w tym również wpływu czynników zewnętrznych na prowadzoną działalność.

KRUK zdobył również 1. miejsce w kategorii „Kompetencje Zarządu” w rankingu Giełdowa Spółka Roku 2024, jak również został wybrany Liderem Relacji Inwestorskich - wg zarządzających i analityków oraz zajął 2. miejsce wśród inwestorów indywidualnych, w corocznym badaniu komunikacji spółek z rynkiem przygotowanym przez „Parkiet”. Spółka została wyróżniona przez Instytut Rachunkowości i Podatków w konkursie The Best Annual Report i otrzymał I nagrodą główną w grupie banki i instytucje finansowe za raport roczny 2024.

Do najważniejszych tematów w zakresie komunikacji z rynkiem w 2025 roku należały:

- Wyniki finansowe Grupy KRUK za 2024 rok, 1. kwartał 2025 roku, 1. półrocze 2025 roku oraz za 3 pierwsze kwartały 2025 roku;
- Strategia Grupy KRUK na lata 2025-2029;
- Kwartalne informacje o nakładach i spłatach Grupy KRUK;
- Szacunkowe wpływy z pakietów wierzytelności (ERC);
- Podzielenie się z akcjonariuszami zyskiem za 2024 rok poprzez wypłatę dywidendy;
- Międzynarodowy rozwój Grupy KRUK, w tym inwestycje we Francji;
- Rozwój technologiczny KRUKa;
- XI program emisji obligacji publicznych w PLN.

KRUK prowadzi bieżącą komunikację z rynkiem, w tym m.in. poprzez:

- Organizowanie konferencji po publikacji wyników: za 2024 rok, za 1. kwartał 2025 roku, za 1 półrocze 2025 roku oraz za pierwsze trzy kwartały 2025 roku;
- Mailing oraz Newsletter zawierający istotne informacje o wydarzeniach w Grupie;
- Czaty z inwestorami indywidualnymi;
- Wywiady i wypowiedzi przedstawicieli Spółki w mediach finansowych (m.in. „Parkiet”, „Puls Biznesu”, „Forbes”, „Stockwatch”, „Biznes24.tv”);
- Prowadzenie podstrony relacji inwestorskich na <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie>;
- Wszystkie notatki prasowe zostały opublikowane na stronie <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/aktualnosci>, natomiast raporty okresowe, w tym Sprawozdanie Zarządu z Działalności Operacyjnej Grupy KRUK i KRUK S.A. za 2024 rok zostały opublikowane na stronie <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-okresowe>;
- Uczestnikom rynku zostały na stronie <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/kontakt> udostępnione zostały nr telefonów, adres mailowy oraz formularz kontaktowy do Obszaru ds. Relacji Inwestorskich;
- Bieżący kontakt z inwestorami, analitykami i dziennikarzami finansowymi.

W 2025 roku spotkania i konferencje odbywały się w formie spotkań bezpośrednich, jak również zdalnie. KRUK zorganizował jedną konferencję wynikową w formie spotkania bezpośredniego, a pozostałe konferencje

wynikowe organizował zdalnie. Zarząd KRUKa spotykał się z inwestorami podczas konferencji branżowych oraz spotkań indywidualnych zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami.

KRUK spotykał się z inwestorami, analitykami i dziennikarzami m.in. podczas poniższych wydarzeń:

- Konferencje po publikacji wyników za 2024 rok, za 1. kwartał 2025 roku, za 1. półrocze 2025 roku oraz za pierwsze trzy kwartały 2025 roku;
- ARCTIC Nordic Debt Collection Seminar 2025 online, styczeń 2025;
- TRIGON Top Picks 2025, styczeń 2025;
- PKO BP Securities CEE Capital Markets Conference 2025 w Londynie, marzec 2025
- BM PEKAO 4th Financials Conference w Warszawie, marzec 2025;
- WOOD's EME Conference w Nowym Jorku, kwiecień 2025
- mBank+GPW Polski Rynek Kapitałowy w Warszawie, maj 2025;
- CEE the Finest Equity Conference w Warszawie, maj 2025
- SII Wall Street w Karpaczu, maj 2025;
- BM Pekao, the 22ndEEI Conference w Warszawie, wrzesień 2025;
- mBank/Commerzbank European Financials Conference w Warszawie, wrzesień 2025;
- PKO by the Sea Conference w Sopocie, październik 2025;
- TRIGON Investor Week w Warszawie, październik 2025;
- WOOD's Winter Wonderland EME Conference w Pradze, grudzień 2025.

Wydawane przez domy maklerskie rekomendacje dla akcji KRUKa są publikowane przez Spółkę na stronie <https://pl.KRUK.eu/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-analityczne>.

Tabela 64. Ostatnie rekomendacje dla akcji KRUK S.A. wydane przez domy maklerskie

DATA PUBLIKACJI RAPORTU	DM	REKOMENDACJA	CENA DOCELOWA W ZŁ
październik 2025	Bank Pekao BM	kupuj	546,00 zł
lipiec 2025	Trigon DM	kupuj	535,00 zł
marzec 2025	DM mBanku	Kupuj	511,03 zł

Tabela 65. Domy maklerskie wydające rekomendacje o KRUK S.A.

FIRMA	ANALITYK	KONTAKT
Citi	Andrzej Powierża	andrzej.powierza@citi.com
mBank DM	Michał Konarski	michal.konarski@mdm.pl
PKO BP DM	Jaromir Szortyka	jaromir.szortyka@pkobp.pl
DM Pekao	Michał Fidelus	michal.fidelus@pekao.com.pl
Trigon DM	Grzegorz Kujawski	grzegorz.kujawski@trigon.pl
Wood & Co.	Marta Jeżewska-Wasilewska	marta.jezewska-wasilewska@wood.com

Źródło: opracowanie własne

9.2. Biegli rewidenci

W dniu 10 czerwca 2024 roku uchwałą Nr 23/2024 Rada Nadzorcza Spółki, uwzględniając rekomendację Komitetu Audytu, wybrała firmę PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o. Audyt sp.k. z siedzibą w Warszawie, wpisaną na listę podmiotów uprawnionych do badania sprawozdań finansowych pod nr 144, na biegłego rewidenta do zbadania sprawozdań finansowych KRUK S.A. oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej KRUK za lata obrotowe 2025-2027.

W dniu 3 września 2025 roku, uchwałą nr 35/2025 Rada Nadzorcza Spółki, uwzględniając rekomendację Komitetu Audytu, wybrała firmę UHY ECA Audyt Sp. z o.o., wpisaną na listę firm audytorskich Polskiej Agencji Nadzoru Audytowego pod numerem 3886, na firmę audytorską do przeprowadzenia usługi atestacyjnej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju za lata 2025-2027.

Tabela 66. Wynagrodzenie firm audytorskich

<i>dane w tysiącach zł</i>	2025	2024
Badanie sprawozdań finansowych	2 604	2 154
Przegląd sprawozdań finansowych	396	314
Inne usługi atestacyjne, w tym atestacja sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju	341	482
Usługi doradztwa podatkowego	-	-
Pozostałe usługi	-	-
SUMA	3 341	2 949

Badanie sprawozdania finansowego jednostkowego oraz skonsolidowanego za rok 2025 zostało przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Audyt Sp. K.

Atestacja Sprawozdania Zrównoważonego Rozwoju za rok 2025 została przeprowadzona przez UHY ECA Audyt Sp. z o.o.



2025

Skonsolidowane Sprawozdanie

zrównoważonego rozwoju
Grupy Kapitałowej KRUK

10. SKONSOLIDOWANE SPRAWOZDANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Informacje ogólne

10.1. Podstawa sporządzenia (BP)

OGÓLNA PODSTAWA SPORZĄDZENIA SPRAWOZDANIA DOTYCZĄCEGO ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU (BP-1)

Niniejsze Skonsolidowane sprawozdanie zrównoważonego rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK (dalej "Sprawozdanie ZR") przygotowane zostało na podstawie Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku Dz. U. 1994 Nr 121 poz. 591 z póź. zm. (dalej „UoR”). Sprawozdanie ZR opracowane zostało zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju zawartymi w Rozporządzeniu delegowanym Komisji (UE) 2024/90431 z dnia 29 lipca 2024 r. uzupełniającym dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, a także wymogów sprawozdawczych zawartych w art. 8 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 roku w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniającego rozporządzenie (UE) 2019/2088 r („Rozporządzenie (UE) 2020/852”). Sprawozdanie ZR podlega niezależnej atestacji przez biegłego rewidenta w zakresie zgodności ujawnień z przyjętymi standardami raportowania.

Obejmuje okres od 1 stycznia 2025 roku do 31 grudnia 2025 roku, chyba że w treści Sprawozdania ZR wskazano inaczej i dotyczy spółki KRUK S.A. oraz wszystkich podmiotów zależnych należących do Grupy Kapitałowej KRUK. Zakres raportowania jest zgodny z zakresem konsolidacji stosowanym w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2025 r. sporządzone według MSSF.

Sprawozdanie ZR obejmuje operacje własne oraz wyższy i niższy szczebel łańcucha wartości Grupy KRUK i nie pominięto w nim żadnych informacji związanych z własnością intelektualną, know-how lub wynikami wdrożonych innowacji oraz informacji o nadchodzących wydarzeniach lub negocjacjach.

UJAWNIANIE INFORMACJI W ODNIESIENIU DO SZCZEGÓLNYCH OKOLICZNOŚCI (BP-2)

Horyzonty czasowe zidentyfikowanych wpływów, ryzyk i szans zostały zdefiniowane zgodnie ze standardami sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS 1 sekcja 6.4 *Definicja pojęć "krótko-, średnio- i długoterminowy"*):

- a) w odniesieniu do krótkoterminowego horyzontu czasowego: okres roku równy okresowi sprawozdawczemu w sprawozdaniu finansowym;
- b) w odniesieniu do średnioterminowego horyzontu czasowego: okres od końca krótkoterminowego okresu sprawozdawczego określonego w lit. a) do 5 lat;
- c) w odniesieniu do długoterminowego horyzontu czasowego: okres powyżej 5 lat.

W zakresie analizy scenariuszowej dotyczącej ryzyk fizycznych przyjęto inne horyzonty czasowe, a mianowicie:

- a) w odniesieniu do krótkoterminowego horyzontu czasowego: okres od 2021 roku do 2040 roku;
- b) w odniesieniu do średnioterminowego horyzontu czasowego: okres od 2041 roku do 2060 roku;
- c) w odniesieniu do długoterminowego horyzontu czasowego: okres od 2081 roku do 2100 roku.

Przyjęcie takiego horyzontu dla oceny ryzyk fizycznych Grupy pozwala na uwzględnienie różnorodnych scenariuszy zmian klimatycznych oraz ich potencjalnych skutków w różnych okresach, co umożliwia bardziej kompleksową i precyzyjną analizę oraz lepsze przygotowanie strategii adaptacyjnych i zarządzania ryzykiem.

Większość mierników w Sprawozdaniu ZR opiera się na rzeczywistych danych pozyskanych z bezpośrednich źródeł. W przypadku, gdy takie dane nie były dostępne lub Grupa oceniła ich jakość jako niewystarczającą, w odniesieniu do łańcucha wartości zastosowano wskaźniki szacunkowe przy użyciu źródeł pośrednich, bazujących na dostępnych metodach i praktykach sektorowych, aby jak najdokładniej odzwierciedlić rzeczywistość.

Wysokiemu poziomowi niepewności podlegają:

- wycena ryzyk i szans zrównoważonego rozwoju dokonana w oparciu o przyjęte skale finansowe,
- niektóre dane dot. zużycia mediów i surowców, wykorzystane do kalkulacji śladu węglowego, oparte na estymacji ze względu na brak kompletnych danych bieżących,
- wyliczenia emisji gazów cieplarnianych dokonane w oparciu o zewnętrzne wskaźniki,
- zastosowane scenariusze klimatyczne, wykorzystane do analizy i, oparte na zewnętrznych bazach danych,
- wykorzystane uśrednione dane na temat transportu pracowników do pracy,
- szacunki finansowe oparte na historycznych wynikach kosztowych.

W procesie oceny ryzyk i szans Grupa uwzględnia przyszłe, niepewne zdarzenia, opierając się jednocześnie na doświadczeniach z poprzednich okresów. Ocena została sporządzona przez zespoły złożone z odpowiednich specjalistów oraz kadrę kierowniczą.

Wskaźniki liczbowe prezentowane w Sprawozdaniu ZR nie podlegały weryfikacji stron trzecich w procesach innych, niż bieżąca atestacja niniejszego Sprawozdania, z wyjątkiem kwot pieniężnych wynikających ze Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2025 roku sporządzone według MSSF, które było weryfikowane przez firmę audytującą to sprawozdanie.

Współczynniki emisji oraz analiza scenariuszowa zostały oparte na dostępnych źródłach (rządowe i ogólnie dostępne bazy danych). W przypadku braku bezpośrednich danych, oparto się na danych finansowych Grupy, co zostało szczegółowo opisane w rozdziale *Emisje gazów cieplarnianych zakresów 1, 2 i 3 (E1-6)* Sprawozdania ZR.

W ramach powszechnie akceptowalnych standardów i ram dotyczących raportowania zrównoważonego rozwoju, dodatkowo w Sprawozdaniu ZR zostały uwzględnione ramy Protokołu w sprawie emisji gazów cieplarnianych (Greenhouse Gas Protocol) oraz uwzględniono Taksonomię UE. W odniesieniu do zmian w przygotowaniu i prezentacji informacji na temat zrównoważonego rozwoju w porównaniu z poprzednim okresem sprawozdawczym należy wskazać, że w roku 2025 dokonano rewizji wyników oceny podwójnej istotności. W wyniku ww. procesu część wpływów, ryzyk i szans nie przekroczyła progu istotności, w wyniku czego została uznana za nieistotne, a także zidentyfikowano nowe szanse. Rezultaty oceny podwójnej istotności i opis zmian zostały zawarte w rozdziale *Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym (SBM-3)* Sprawozdania ZR.

W związku ze zmianą w/w wyników, nie ujęto także w niniejszym Sprawozdaniu ZR wskaźników S1-14 – *Mierniki Bezpieczeństwa i Higiena Pracy*. Dodatkowo, Grupa nie ujawnia wskaźników S1-8 – *Zakres Rokowań Zbiorowych*, S1-16 – *Mierniki wynagrodzeń*, S1-11 *Ochrona socjalna*, S1-12 *Osoby z niepełnosprawnościami* oraz S1-15 *Mierniki równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym* ze względu na to, że mniejsze jednostki tematyczne: dialog społeczny oraz rokowania zbiorowe, bezpieczeństwo zatrudnienia, zatrudnianie i integracja osób z niepełnosprawnościami, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, jak i równouprawnienie płci i równość wynagrodzeń, nie zostały zidentyfikowane jako istotne.

Jednocześnie w niniejszym Sprawozdaniu ZR został ujawniony miernik S1-13 – *Mierniki dotyczące szkoleń i rozwoju umiejętności*. W roku poprzednim Grupa skorzystała z przepisów przejściowych i tych mierników nie ujawniała.

Ze względu na fakt, że w 2025 roku spółka KRUK Česká a Slovenská republika w Czechach była w trakcie procesu wygaszania działalności operacyjnej, jej aktywność była ograniczona wyłącznie do działań związanych z zakończeniem funkcjonowania. W związku z tym nie prowadzono dodatkowych procesów zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w porównaniu do informacji zawartych w tym zakresie w Skonsolidowanym oświadczeniu o zrównoważonym rozwoju za rok 2024.

Część informacji została ujawniona poprzez odniesienie Poniżej znajduje się tabela z ich wykazem:

Wymóg ujawnienia ESRS	Punkt danych ESRS	Dokument, do którego zastosowano odniesienie
Rola Zarządu i Rady Nadzorczej (GOV-1)	GOV-1-21 a-c-d-e,	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A., rozdział <i>Ład Korporacyjny</i> , pkt. <i>Władze i organy Spółki</i>
Rola Zarządu i Rady Nadzorczej (GOV-1)	GOV-1-22b	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. rozdziale <i>Kierunki rozwoju Grupy KRUK</i> pkt. <i>Plan strategiczny na lata 2025-2029</i>
Uwzględnianie wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem w systemie zachęt (GOV-3)	GOV-3-29 a-b-c-d-e; E1-GOV-3	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. rozdziały <i>Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Zarządu i Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Rady Nadzorczej</i>
Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (ESRS 2-SBM-1)	SBM-1-40	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. w rozdziale <i>Podstawowe informacje o Grupie Kapitałowej KRUK i KRUK S.A.</i> w pkt. <i>Struktura Grupy sprawozdania.</i>
Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (ESRS 2-SBM-1)	SBM-1-40a	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. w rozdziale <i>Grupa KRUK</i>
Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (ESRS 2-SBM-1)	SBM-1-42a	Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2024 sporządzone według MSSF. Nota nr 4
Opis procesu służącego identyfikacji i ocenie istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO 1)	IRO-1-53e	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. rozdział <i>Czynniki ryzyka i metody zarządzania nimi</i>
Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)	G1-1-9	Sprawozdanie Zarządu KRUK S.A. z działalności operacyjnej Grupy Kapitałowej KRUK i KRUK S.A. rozdział <i>Kierunki Rozwoju Grupy KRUK</i> w pkt.. <i>Plan strategiczny na lata 2025-2029</i>

10.2. Ład korporacyjny

ROLA ZARZĄDU I RADY NADZORCZEJ (GOV-1)

Jednostką dominującą w Grupie Kapitałowej Kruk jest spółka Kruk S.A.

Organami zarządczymi Spółki są Zarząd oraz Rada Nadzorcza.

Zgodnie z postanowieniami §8 ust. 1 oraz ust. 2 *Statutu Spółki*, Zarząd składa się z od trzech do ośmiu członków, a ich liczba jest każdorazowo określana przez Radę Nadzorczą na podstawie wniosku Prezesa Zarządu. W 2025 roku oraz na dzień publikacji Sprawozdania, w skład Zarządu Spółki wchodziło pięciu członków.

Zgodnie z postanowieniami §11 ust. 1 oraz ust. 2 *Statutu Spółki*, Rada Nadzorcza składa się z pięciu albo siedmiu członków. Każdorazowo liczbę członków Rady Nadzorczej określa Walne Zgromadzenie. W 2025 roku oraz na dzień publikacji Sprawozdania, w skład Rady Nadzorczej Kruk S.A. wchodziło siedmiu członków.

Wszyscy członkowie Zarządu są członkami wykonawczymi. Z kolei wszyscy członkowie Rady Nadzorczej są członkami niewykonawczymi. Średni stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn wśród członków organów wynosi 71,4%⁹.

Struktura Zarządu oraz Rady Nadzorczej, udział kobiet i mężczyzn w tych organach wraz ze szczegółowymi informacjami na temat doświadczenia ich członków, wiedzy związanej z kluczowymi sektorami, produktami oraz lokalizacją geograficzną, a także odsetek niezależnych członków Rady Nadzorczej zostały zaprezentowane w rozdziale Ład korporacyjny w pkt. Władze i organy Spółki Sprawozdania ZD.

Szczegółowy opis dotyczący składu Zarządu i Rady Nadzorczej oraz poszczególnych członków tych organów Spółka publikuje ponadto na swojej stronie korporacyjnej, odpowiednio: <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/o-spolce/zarzad> i <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/o-spolce/rada-nadzorcza-i-komitety>

Odpowiedzialność za obszar zrównoważonego rozwoju i przepływ informacji dotyczący kwestii zrównoważonego rozwoju

W zakresie poszczególnych organów Kruk S.A. odpowiedzialność za wpływy, ryzyka i szanse jest odzwierciedlona w następujący sposób:

Rada Nadzorcza Kruk S.A.

Rolą Rady Nadzorczej jest ocena skuteczności działań Zarządu w zakresie wdrażania i zarządzania kwestiami związanymi ze zrównoważonym rozwojem, w tym wpływów, szans i ryzyk oraz monitorowanie postępów w realizacji wyznaczonych celów i Strategii ESG. W ramach swoich funkcji Rada Nadzorcza omawia, zarówno na posiedzeniach, jak i podczas prac Komitetów, kwestie związane z poszczególnymi elementami zrównoważonego rozwoju, nadzorując całość podejmowanych działań w tym zakresie. W cyklach kwartalnych członkowie Rady Nadzorczej zapoznają się z publikowanymi wynikami Grupy, obejmującymi również informacje dotyczące postępów w realizacji Strategii ESG. W ramach tych przeglądów Rada otrzymuje informacje o działaniach podejmowanych w danym okresie w obszarze zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i szansami, co umożliwia jej bieżące monitorowanie realizacji Strategii ESG w ramach swoich obowiązków nadzorczych w tym zakresie.

Komitet Audytu Kruk S.A.

Komitet Audytu Rady Nadzorczej Kruk S.A. pełni kluczową rolę w nadzorze nad zagadnieniami zrównoważonego rozwoju. Do jego zadań należy nie tylko monitorowanie procesu raportowania zrównoważonego rozwoju, w tym przygotowania i atestacji oświadczeń zrównoważonego rozwoju, ale także ocena skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz compliance w tym obszarze. Komitet Audytu wspiera Radę Nadzorczą

⁹ Średni stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn został policzony według wzoru liczba kobiet/liczba mężczyzn zgodnie z ESRS 2 pkt 21 lit. D.

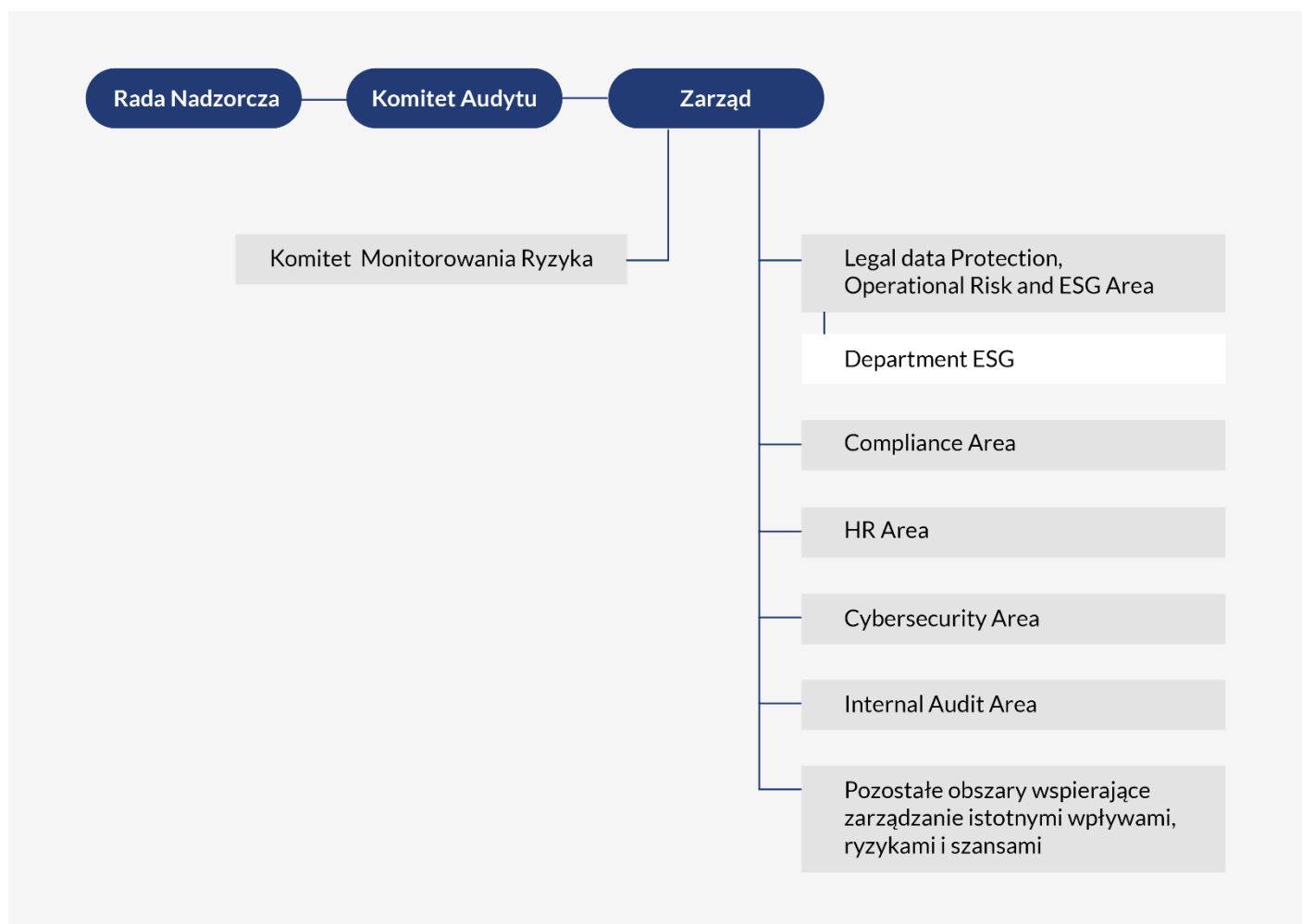
w zapewnieniu transparentności i rzetelności ujawnianych informacji, a także dba o rozwój kompetencji swoich członków w zakresie zrównoważonego rozwoju. Ponadto, Komitet monitoruje skuteczność systemu zgłaszania nieprawidłowości oraz promuje odpowiedzialność i przejrzystość w działaniach spółki.

Zarząd KRUK S.A.

Zarząd KRUK S.A. ponosi pełną odpowiedzialność za zarządzanie zrównoważonym rozwojem w Grupie KRUK. Do jego zadań należą implementacja i realizacja strategii oraz wyznaczanie głównych kierunków działania w zakresie ESG. Zarząd, poza zatwierdzaniem wyników oceny podwójnej istotności, przyjmuje w formie uchwały i zatwierdza wdrożenie wszystkich polityk i regulaminów (w tym dotyczących zrównoważonego rozwoju), projektuje, wdraża oraz zapewnia funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem niefinansowym i kontroli wewnętrznej, a także akceptuje apetyt na ryzyko niefinansowe oraz monitoruje jego poziom w działalności Spółki. W roku 2025 Zarząd uczestniczył w definiowaniu celów aktualizowanej Strategii Zrównoważonego Rozwoju, zapewniając ich spójność z kierunkami strategicznymi Grupy. W cyklach kwartalnych, w ramach raportowania zarządczego, Zarząd otrzymuje informacje o postępach realizacji Strategii ESG oraz działaniach podejmowanych w zakresie zarządzania wpływami, ryzykami i szansami. Członkowie Zarządu delegują zadania do podległych im komórek i jednostek organizacyjnych, zapewniając nadzór nad zarządzaniem i realizacją celów, w tym w zakresie ESG.

Kompetencje i uprawnienia Zarządu, Rady Nadzorczej oraz Komitetu Audytu zostały określone w *Statucie Spółki*, *Regulaminie Zarządu*, *Regulaminie Organizacyjnym*, *Regulaminie Rady Nadzorczej*, *Regulaminie Komitetu Audytu*, *Polityce Systemu Zarządzania Ryzykiem*, *Polityce Systemu Kontroli Wewnętrznej*, *Polityce Zarządzania Ryzykiem Compliance*, *Polityce Wynagrodzeń Członków Zarządu i Rady Nadzorczej* oraz *Kodeksie Etycznym*.

Schemat zarządzania zrównoważonym rozwojem w grupie KRUK



Za obszar ESG w ramach Zarządu odpowiada Członkini Zarządu pełniąca funkcję Chief Investment Officer, Urszula Okarma, która nadzoruje także m.in. obszary zarządzania ryzykiem, compliance i HR. W ramach jej odpowiedzialności

znajduje się obszar Legal, Data Protection, Operational Risk and ESG Area, który odpowiada za monitorowanie i koordynację zarządzania ryzykiem prawnym, ochrony danych i ryzykiem operacyjnym, za nadzór nad systemem zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej w Grupie KRUK oraz koordynację działań Grupy w zakresie tematów z obszaru ESG. W ramach tego obszaru działa Departament ESG, którego zadania obejmują m.in. wsparcie Zarządu w tworzeniu i wdrażaniu strategii ESG, analizę potrzeb interesariuszy, zapewnienie zgodności działań z regulacjami oraz koordynacja raportowania zgodnego z obowiązującymi regulacjami.

Ponadto do grona jednostek organizacyjnych, których zakres odpowiedzialności obejmuje kwestie związane z istotnymi wpływami, szansami i ryzykami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju w działaniach Grupy KRUK (lista ta nie jest wyczerpująca, bowiem zadania związane z bieżącym zarządzaniem tymi tematami przypisane są do większości jednostek organizacyjnych w KRUK S.A.) należą przede wszystkim także:

- Compliance Area w Grupie KRUK zapewnia zgodność z przepisami oraz stosowanie standardów etycznych obowiązujących w Grupie, odpowiadając za zarządzanie ryzykiem zgodności, konfliktami interesów, przeciwdziałanie korupcji, politykę prezentów, whistleblowing oraz ryzyka AML i sankcyjne,
- Human Resources Area: kreuje polityki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, rozwija procesy wspierające rozwój i zaangażowanie pracowników, tworzy i nadzoruje politykę wynagrodzeń oraz kreuje strategię HR w Grupie KRUK, zgodnie z regulacjami wewnętrznymi,
- Cybersecurity Area: odpowiada za kształtowanie i wdrażanie strategii cyberbezpieczeństwa, zarządzanie ryzykiem ICT, projektami i standardami, utrzymanie architektury bezpieczeństwa, realizację projektów zwiększających odporność teleinformatyczną oraz edukację pracowników w zakresie cyberzagrożeń,
- Internal Audit Area: zapewnia Zarządowi i Radzie Nadzorczej niezależną ocenę skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i ładu korporacyjnego, wspiera zgodność z regulacjami i standardami oraz inicjuje działania usprawniające procesy i systemy kontroli.

W spółce funkcjonuje także Komitet Monitorowania Ryzyka, który wspiera Zarząd w zapewnieniu skutecznego systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. W skład Komitetu Monitorowania Ryzyka wchodzi:

- Członek Zarządu KRUK S.A. – Chief Investment Officer,
- Group Head of Compliance Area,
- Group Head of Legal, Data Protection, Operational Risk and ESG Area,
- Group Head of Cybersecurity Area.

W posiedzeniach Komitetu uczestniczy – jako Koordynator Systemu Zarządzania Ryzykiem i Systemu Kontroli Wewnętrznej – Risk and Internal Control Department Manager. Stałymi gośćmi Komitetu są także przedstawiciele obszarów audytu, compliance, ochrony danych osobowych, cyberbezpieczeństwa i Departamentu ESG.

W roku sprawozdawczym ustanowiono strukturę lokalnych i centralnych koordynatorów ESG. Koordynatorzy lokalni zostali ustanowieni w Polsce, Rumunii, Hiszpanii, Włoszech oraz na Malcie, a ich zadaniem jest wspieranie realizacji strategii ESG w poszczególnych lokalizacjach i monitorowanie działań na rynku lokalnym. Koordynatorzy centralni to właściciele procesów nadzorowanych w Grupie z poziomu KRUK S.A. takich jak compliance, HR, cyberbezpieczeństwo, ochrona danych osobowych, tworzenie narzędzi samoobsługowych dla klienta, a ich rola jest koordynacyjna i doradcza – zapewniają uwzględnienie potrzeb i zasad z zakresu zrównoważonego rozwoju organizacji w nadzorowanych procesach, spójność działań na wszystkich rynkach w tym zakresie, wdrażają standardy grupowe oraz wspierają lokalne jednostki w realizacji celów ESG. Istotnym elementem odpowiedzialności koordynatorów jest wsparcie procesu raportowania zgodnego z obowiązującymi wymogami, w tym zbieranie danych i weryfikacja jakości informacji przekazywanych do Departamentu ESG. Jest to struktura wspierająca, która umożliwia efektywne zarządzanie, integrację działań ESG i transparentne raportowanie w całej Grupie.

Na koniec 2025 roku w Grupie nie były przyjęte regulacje wewnętrzne dotyczące obecności w organach zarządczych Spółki przedstawicieli pracowników.

Umiejętności i wiedza fachowa Rady Nadzorczej i Zarządu związane ze zrównoważonym rozwojem

Organy Spółki posiadają kompetencje, które umożliwiają zarządzanie tematami z obszaru zrównoważonego rozwoju. Ich wiedza fachowa jest powiązana ze znajomością przepisów prawa regulujących prowadzenie działalności przez Grupę KRUK, zasad compliance, zarządzaniem ryzykiem oraz wpływem na łańcuch wartości. Prezes Zarządu KRUK S.A. jest członkiem Rady Programowej polskiego oddziału United Nations Global Compact Network Poland, co daje Spółce dostęp do szerokiej sieci ekspertów w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, zaś członkini Rady Nadzorczej, Pani Ewa Radkowska-Świętoń jest ekspertką Instytutu Zrównoważonego Rozwoju i Środowiska na Uczelni Łazarskiego w Warszawie, prezeską zarządu Stowarzyszenia Niezależnych Członków Rad Nadzorczych, członkinią rady programowej Chapter Zero Poland, ambasadorką 30% Club Poland, a także współprowadzącą studia podyplomowe Profesjonalna Rada Nadzorcza na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, dzięki czemu organizacja może korzystać z jej specjalistycznej wiedzy i doświadczenia w tym zakresie. W roku sprawozdawczym do składu Rady Nadzorczej dołączyła Pani Dominika Bettman, doświadczona liderka transformacji cyfrowej i zrównoważonego rozwoju, łącząca kompetencje w zakresie zarządzania organizacjami, wdrażania innowacyjnych technologii oraz promowania odpowiedzialnego biznesu i różnorodności.

W razie potrzeby spółka korzysta także z usług zewnętrznych doradców i firm konsultingowych specjalizujących się w obszarze zrównoważonego rozwoju. W roku sprawozdawczym współpraca obejmowała przede wszystkim usługi szkoleniowe i doradztwo w zakresie środowiskowym.

Należy podkreślić, że tematyka zrównoważonego rozwoju, w rozumieniu unijnych i krajowych regulacji, jest stosunkowo nowa. Spółka, dostrzegając jej znaczenie, dąży do ciągłego podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności członków swoich organów zarządczych i nadzorczych. W roku sprawozdawczym Członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej wzięli udział:

- w warsztatach poświęconych aspektom raportowania zrównoważonego rozwoju, obejmujących omówienie metodyki oceny podwójnej istotności (DMA) oraz identyfikację kluczowych tematów ESG, prowadzonych przez ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych;
- w warsztatach z zakresu praktycznego zarządzania kwestiami zrównoważonego rozwoju (ESG), obejmujących m.in. zmiany regulacyjne UE, odpowiedzialność organów spółki, zarządzanie ryzykiem oraz dobre praktyki branżowe, prowadzonych przez zewnętrznych ekspertów;
- spotkaniu ESG Town Hall, podczas którego omówiono znaczenie odpowiedzialności w codziennych działaniach, kluczowe obszary zrównoważonego rozwoju w Grupie KRUK oraz dobre praktyki w zakresie wdrażania ESG.

Ponadto stale rozwijane są kompetencje i wiedza wśród osób pełniących kluczowe role wyższej kadry menadżerskiej, w tym zaangażowanych w procesy oceny podwójnej istotności i należytej staranności, co ma na celu zapewnienie, że organizacja jest w stanie skutecznie identyfikować i zarządzać wpływami, ryzykami i szansami, a także podejmować bardziej świadome i odpowiedzialne decyzje biznesowe. Kierowniczka Departamentu ESG w roku sprawozdawczym jako panelistka wzięła udział w dwóch debatach (na konferencji Związku Przedsiębiorstw Finansowych oraz na konferencji organizowanej przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie), gdzie dzieliła się wiedzą i doświadczeniami z zakresu zrównoważonego rozwoju. W Grupie KRUK odpowiedzialność za zarządzanie wpływami, ryzykami i szansami jest integralną częścią mandatu przedsiębiorstwa opisanego m.in. w Misji, Wizji i Wartościach Grupy oraz zapisów regulujących działanie poszczególnych organów i osób odpowiedzialnych.

Misja, Wizja i Wartości stanowią fundament Grupy KRUK i określają ramy działania. Szczegółowy opis Misji, Wizji i Wartości znajduje się w rozdziale *Kierunki rozwoju Grupy KRUK* w pkt. *Plan strategiczny na lata 2025-2029* Sprawozdania ZD.

INFORMACJE PRZEKAZYWANIE ORGANOM ADMINISTRACYJNYM, ZARZĄDZAJĄCYM I NADZORCYM ORAZ PODEJMOWANE PRZEZ NIE KWESTIE ZWIĄZANE ZE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM (GOV-2)

Zarząd oraz Rada Nadzorcza KRUK S.A. w toku swojej działalności uwzględniały kluczowe zagadnienia, które zostały zidentyfikowane jako istotne wpływy, ryzyka i szanse dla Grupy. Analizy obejmowały czynniki mogące oddziaływać na długoterminową strategię, relacje z klientami oraz sytuację pracowników.

Zarząd był informowany o istotnych zagadnieniach, a także o wynikach i skuteczności działań z zakresu zrównoważonego rozwoju w zależności od potrzeb, na bieżąco oraz podczas poświęconych danemu tematowi posiedzeń Zarządu. Rada Nadzorcza omawiała tematy związane z zagadnieniami z zakresu zrównoważonego rozwoju podczas posiedzeń Rady lub jej Komitetów. Informacje te były dostarczane przez odpowiednie komórki organizacyjne, takie jak Compliance Area,

Legal, Data Protection, Operational Risk and ESG Area, Cybersecurity Area, HR Area oraz Internal Audit Area lub przez Dyrektorów Generalnych danej Spółki z Grupy KRUK.

Dodatkowo, ważne kwestie w ramach zidentyfikowanych wpływów, ryzyk i szans były raportowane odpowiedniemu Członkowi Zarządu – jeśli dotyczyły nadzorowanego przez niego obszaru – podczas spotkań ad hoc zwoływanych w efekcie zdarzeń skutkujących wystąpieniem nowych okoliczności i potrzeby omówienia istotnych tematów.

Ponadto funkcjonujący w KRUK S.A. Komitet Monitorowania Ryzyka co roku składa Zarządowi zbiorcze sprawozdanie dotyczące wyników oceny funkcjonowania i efektywności systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej. W procesie decyzyjnym uwzględniano ryzyka i szanse związane m.in. z otoczeniem rynkowym, zmianami regulacyjnymi, rozwojem technologii, etyczną windykacją wierzytelności oraz ochroną danych osobowych. Przy podejmowaniu decyzji dotyczących istotnych transakcji, kierunków strategicznego rozwoju oraz w ramach bieżącego zarządzania, oceniano potencjalne korzyści i skutki tych działań dla klientów, pracowników i innych interesariuszy. Istotnym elementem tego procesu była także analiza opinii i oczekiwań kluczowych grup interesariuszy – inwestorów, pracowników, klientów i partnerów biznesowych, co znalazło odzwierciedlenie m.in. w trwających w roku sprawozdawczym pracach nad Strategią Zrównoważonego Rozwoju, stanowiąc fundament wyznaczenia kierunków działań odpowiadających priorytetom i oczekiwaniom interesariuszy. Istotnym elementem było także uwzględnianie indywidualnych potrzeb klientów przy projektowaniu nowych usług, czy badanie oczekiwań pracowników w odniesieniu do inicjatyw pracowniczych.

Wykaz istotnych wpływów, ryzyk i szans, którymi zajmowały się organy spółki:

Rada Nadzorcza KRUK S.A.

W 2025 roku omawiano obszary istotnych wpływów ryzyk i szans w tym m.in. tematy związane z Polityką wynagrodzeń, oceną skuteczności i funkcjonowania systemów zarządzania ryzykiem, compliance, kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego. Rada opiniowała również Politykę odpowiedzialności Zarządu i Rady Nadzorczej, oceniając jej zgodność z obowiązującymi regulacjami i standardami ładu korporacyjnego. W roku sprawozdawczym Członkowie Rady Nadzorczej dodatkowo dokonywali wyboru audytora atestacji zrównoważonego rozwoju, a także, zgodnie z regulacjami, zatwierdzali treść Skonsolidowanego oświadczenia o zrównoważonym rozwoju Grupy Kapitałowej KRUK za rok 2024.

Komitet Audytu KRUK S.A.

W roku sprawozdawczym Komitet Audytu uczestniczył w kluczowych dyskusjach dotyczących wyników analizy podwójnej istotności, zatwierdzenia sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, wyboru audytora atestacyjnego, aktualizacji strategii ESG oraz integracji ryzyk ESG z systemem zarządzania. Ponadto Komitet omawiał istotne zagadnienia z obszaru cyberbezpieczeństwa oraz compliance.

Zarząd KRUK S.A.

W roku sprawozdawczym Zarząd zatwierdził m.in. Strategię „People” oraz przyjął Wellbeing Strategy 2025-2030 KRUK Group i Group Diversity, Equity & Inclusion Strategy, które stanowią elementy zarządzania istotnymi wpływami i szansami w obszarze kapitału ludzkiego. W agendzie posiedzeń Zarządu znalazły się również tematy związane z zarządzaniem ryzykiem w Grupie, etyką oraz cyberbezpieczeństwem. Zarząd aktywnie uczestniczył również w definiowaniu celów Strategii Zrównoważonego Rozwoju, zapewniając ich spójność z kierunkami strategicznymi Grupy.

Ponadto Zarząd nadzorował przebieg oraz zatwierdził wyniki rewizji oceny podwójnej istotności, zapewniając zgodność procesu z aktualnymi wymaganiami regulacyjnymi i standardami raportowania.

UWZGLĘDNIENIE WYNIKÓW ZWIĄZANYCH ZE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM W SYSTEMACH ZACHĘT (GOV-3)

Członkowie Zarządu i Członkowie Rady Nadzorczej otrzymują od KRUK S.A. wynagrodzenie zgodnie z *Polityką Wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A.* Wynagrodzenie te nie jest uzależnione od wyników Spółki, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Ponadto w KRUK S.A. obowiązuje program motywacyjny przyjęty w dniu 31 stycznia 2025 r. przez Zwyczajne Walne Zgromadzenie KRUK S.A. uchwałą nr 62025 (dalej „Program 2025-2028”), oparty na warrantach subskrypcyjnych zamiennych na akcje. Program 2025-2024 bazuje wyłącznie na wskaźnikach finansowych i nie odnosi się do kryteriów ESG.

Szczegółowe informacje przedstawiające kompleksowy przegląd wynagrodzeń, w tym wszystkich świadczeń (niezależnie od ich formy) otrzymanych przez poszczególnych członków Zarządu i Rady Nadzorczej w ostatnim roku obrotowym, zgodnie z *Polityką Wynagrodzeń*, zawarte są w sporządzonym przez Radę Nadzorczą Sprawozdaniu o wynagrodzeniach, które Spółka umieszcza na swojej stronie korporacyjnej: <https://pl.kruk.eu/relacje-inwestorskie/sprawozdania-i-oceny-sprawozdan-z-wynagrodzen>.

Zasady wynagradzania członków Zarządu zostały szczegółowo opisane także w rozdziale *Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Zarządu* Sprawozdania ZD.

Zasady wynagradzania członków Rady Nadzorczej zostały szczegółowo opisane także w rozdziale *Wynagrodzenie, nagrody i warunki umów o pracę członków Rady Nadzorczej* Sprawozdania ZD.

OŚWIADCZENIE DOTYCZĄCE NALEŻYTEJ STARANNOŚCI (GOV-4)

W poniższej tabeli znajduje się zestawienie zastosowania głównych aspektów i etapów procesu należytej staranności w niniejszym Sprawozdaniu:

PODSTAWOWE ELEMENTY PROCESU NALEŻYTEJ STARANNOŚCI	ROZDZIAŁY W SPRAWOZDANIU O ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU
Uwzględnienie należytej staranności w ładzie korporacyjnym, strategii i modelu biznesowym	Rola Zarządu i Rady Nadzorczej (GOV-1)
	Informacje przekazywane organom zarządzającym i nadzorczym oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem (GOV-2)
	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym (SBM-3)
Współpraca z zainteresowanymi stronami, na które jednostka wywiera wpływ	Informacje przekazywane organom zarządzającym i nadzorczym oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem (GOV-2)
	Interesy i opinie zainteresowanych stron (SBM-2)
	Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1)
	Polityki związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej (E1-2) Polityki związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi (S4-1)
Identyfikacja i ocena negatywnych wpływów na ludzi i środowisko	Procesy współpracy z klientami i ich przedstawicielami (S4-2)
	Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1)
	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym (SBM-3)
	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez klientów (S4-3)
Podejmowanie działań w celu zapobiegania negatywnym wpływom na ludzi i środowisko	Działania i zasoby w odniesieniu do polityki klimatycznej (E1-3)
	Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywaniu istotnych szans związanych z klientami oraz skuteczność tych działań (S4-4)
Monitorowanie skuteczności tych starań i przekazywanie stosownych informacji w tym zakresie	Informacje przekazywane organom zarządzającym i nadzorczym oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem (GOV-2)

Cele związane z łagodzeniem klimatu i przystosowaniem się do nich (E1-4)

Emisje gazów cieplarnianych zakresów 1,2,3 (E1-6)

Zużycie energii i koszyk energetyczny (E1-5)

Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystaniu istotnych szans związanych z klientami oraz skuteczność tych działań (S4-4)

Zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne nad sprawozdawczością w zakresie zrównoważonego rozwoju (GOV-5)

W procesach sporządzania sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju mogą występować ryzyka związane z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i weryfikacją danych, zwłaszcza w organizacjach o rozproszonej strukturze oraz wielu jednostkach odpowiedzialnych za dostarczanie informacji, jak ma to miejsce w Grupie KRUK.

W toku prac nad przygotowaniem niniejszego Sprawozdania ZR zidentyfikowano kluczowe ryzyka charakterystyczne dla sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, w szczególności ryzyko braku zgodności z przepisami oraz ryzyko błędów wynikających z procesu zbierania i opracowania danych. Ryzyka te są ograniczane poprzez kwartalne spotkania pracowników Departamentu ESG i Compliance w zakresie monitorowania bieżących aktów prawnych, udział w szkoleniach z zakresu raportowania ESG, udział biegłego rewidenta w procesie atestacji Sprawozdania ZR oraz stosowanie dostępnych narzędzi informatycznych, które redukują liczbę operacji manualnych.

Proces zbierania i weryfikacji danych jakościowych i ilościowych jest koordynowany i monitorowany przez jednostki nadzorujące obszar ESG: Head of Legal, Data Protection, Operational Risk and ESG Area oraz Departament ESG. Dane ilościowe pozyskiwane są w oparciu o systemy informatyczne Grupy, co zwiększa ich spójność oraz minimalizuje ryzyko błędów operacyjnych.

W roku 2026 Grupa KRUK dokona weryfikacji obecnie stosowanych metod zarządzania ryzykami związanymi ze sprawozdawczością zrównoważonego rozwoju. Weryfikacja będzie miała na celu utrzymanie prawidłowości procesów raportowych oraz ich zgodności z wewnętrznymi regulacjami. Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju jest zatwierdzana przez Radę Nadzorczą oraz monitorowana przez Komitet Audytu Rady Nadzorczej, który pełni kluczową rolę w nadzorze nad zagadnieniami ESG.

10.3. Strategia (SBM)

STRATEGIA, MODEL BIZNESOWY I ŁAŃCUCH WARTOŚCI (SBM-1)

Model biznesowy

Struktura Grupy Kapitałowej, model biznesowy, znaczące grupy produktów i obsługiwane rynki

Grupa KRUK specjalizuje się w zarządzaniu wierzytelnościami nabytymi na własny rachunek, a także na zlecenie innych podmiotów instytucjonalnych oferując szeroki zakres produktów i usług związanych z zarządzaniem wierzytelnościami oraz finansami. Działa na czterech kluczowych dla Grupy rynkach w Europie – w Polsce, Rumunii, Włoszech i Hiszpanii, posiada również aktywa we Francji i Czechach. Kluczową i najważniejszą grupę klientów, którą obsługuje Grupa stanowią konsumenci – osoby zadłużone, których wierzytelności nabyła i obsługuje.

Grupa KRUK świadczy również usługi pożyczek konsumenckich. Spółka Wonga działa na otwartym rynku pożyczek konsumenckich w Polsce. Grupa oferuje także produkty pożyczkowe pod marką Novum (w Polsce) i RoCapital (w Rumunii), skierowane głównie do klientów, którzy regularnie spłacają lub spłacili swoje zadłużenie wobec Grupy. Struktura Grupy Kapitałowej KRUK opisana została w rozdziale *Podstawowe informacje o Grupie Kapitałowej KRUK i KRUK S.A.* w pkt. *Struktura Grupy Sprawozdania ZD.*

Model biznesowy oraz zagadnienie związane z oferowanymi przez Grupę produktami i usługami zostały szczegółowo przedstawione w rozdziale *Grupa KRUK Sprawozdania ZD.* Co do zasady na żadnym z rynków, na których działa Grupa usługi windykacyjne nie są zakazane. W poszczególnych krajach, mogą istnieć szczegółowe regulacje dotyczące zakupu lub obsługi portfeli wierzytelności.

Grupa nie prowadzi działalności w sektorze paliw kopalnych (węgiel, ropa naftowa i gaz), chemikaliów, kontrowersyjnych rodzajów broni oraz w zakresie uprawy i produkcji tytoniu.

Na koniec roku sprawozdawczego Grupa KRUK w siedmiu krajach zatrudniała 3605 pracowników oraz 316 osób na innych umowach, w tym pracowników agencji.

Własne zasoby pracownicze w podziale na kraje¹⁰

KRAJ	LICZBA ZATRUDNIONYCH	LICZBA OSÓB NIEBĘDĄCYCH PRACOWNIKAMI
Polska	1933	292
Rumunia	575	25
Włochy	541	3
Hiszpania	487	0
Malta	18	3
Czechy	51	1
Luksemburg	0	1
ŁĄCZNIE	3605	316

¹⁰ Dane porównawcze za rok 2024 zostały ujawnione w rozdziałach *Charakterystyka pracowników Grupy (S1-6)* dla pracowników oraz *Charakterystyka osób niebędących pracownikami Grupy (S1-7)* dla współpracowników

Łańcuch wartości

Opis łańcucha wartości Grupy:

UPSTREAM	OPERACJE WŁASNE	DOWNSTREAM
Partnerzy biznesowi, od których Grupa KRUK nabywa portfele wierzytelności, m.in: - banki, - firmy z sektora pożyczkowego, - firmy ubezpieczeniowe, - firmy leasingowe, - operatorzy telefonii komórkowej i innych mediów. Podmioty kredytujące działalność Grupy - dostawcy Usług IT, - akcjonariusze, - regulatorzy.	Procesy związane z zarządzaniem wierzytelnościami: - nabytymi przez podmioty z Grupy KRUK, - na zlecenie. Procesy wspierające (np. Obszar HR, Obszar Finansów) Działalność pożyczkowa	- klienci indywidualni i korporacyjni, - stowarzyszenia i organizacje branżowe, - podmioty egzekucyjne/komornicy. sądowo
MIEJSCE LOKALIZACJI ETAPÓW ŁAŃCUCHA WARTOŚCI		
W zależności od lokalizacji danego interesariusza	Polska, Rumunia, Włochy, Hiszpania, Malta, Czechy,	Polska, Rumunia, Włochy, Hiszpania, Malta, Czechy, Słowacja, Francja,

Łańcuch wartości Grupy KRUK obejmuje kluczowych interesariuszy i procesy, które umożliwiają realizację strategii biznesowej w sposób odpowiedzialny i zgodny z regulacjami.

Upstream:

- Na wyższym szczeblu (ang. upstream) znajdują się partnerzy biznesowi – banki, firmy z sektora pożyczkowego, firmy ubezpieczeniowe, firmy leasingowe, operatorzy telefonii oraz innych mediów, od których Grupa KRUK nabywa portfele na własność lub w celu windykacji na zlecenie.
- Działalność Grupy jest wspierana przez dostawców rozwiązań informatycznych, którzy zapewniają kluczową infrastrukturę teleinformatyczną, gwarantując ciągłość procesów operacyjnych oraz bezpieczeństwo danych w całym łańcuchu wartości.
- Istotną rolę odgrywają również podmioty kredytujące działalność Grupy - banki i konsorcja bankowe, które zapewniają stały dostęp do finansowania, umożliwiając realizację strategii rozwoju.
- Działalność Grupy KRUK podlega nadzorowi organów regulacyjnych w krajach, w których prowadzi operacje, w tym Komisji Nadzoru Finansowego w Polsce oraz odpowiednich instytucji w innych jurysdykcjach. Kluczowe znaczenie mają przepisy dotyczące ochrony danych osobowych (RODO/GDPR), regulacje dotyczące kredytów konsumenckich oraz wymogi w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML).
- Grupa KRUK jest spółką publiczną notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Akcjonariuszami są inwestorzy instytucjonalni i indywidualni, w tym fundusze inwestycyjne i emerytalne. Status spółki publicznej wiąże się z obowiązkiem transparentności i raportowania zgodnie z regulacjami rynku kapitałowego.

Operacje własne:

Podstawowa działalność Grupy (operacje własne) polega na odzyskiwaniu wierzytelności nabytych na własność oraz świadczeniu usług zarządzania wierzytelnościami na zlecenie. Pozostałe działania skupiają się na zapewnieniu wsparcia organizacyjnego i technicznego dla w/w zadań oraz czynności zarządczych, nadzorczych i zapewnienia ładu korporacyjnego. Klienci, którzy spłacili swoje zobowiązania, mogą skorzystać z pożyczek konsumenckich, co wspiera odbudowę ich historii kredytowej.

Downstream:

Na niższym szczeblu łańcucha wartości (tzw. downstream) znajdują się klienci indywidualni oraz korporacyjni (głównie małe i średnie przedsiębiorstwa SME). Wierzytelności odzyskiwane są od klientów bezpośrednio na drodze polubownej lub pośrednio, na drodze sądowo-egzekucyjnej przy współpracy z komornikami/podmiotami odpowiedzialnymi za egzekucję.

Grupa KRUK aktywnie uczestniczy w inicjatywach promujących odpowiedzialne praktyki biznesowe. Jest członkiem Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF), Konfederacji Lewiatan oraz organizacji europejskich, takich jak Angeco (Hiszpania), AMCC (Rumunia) i Unirec (Włochy). Udział w tych strukturach umożliwia wymianę wiedzy, rozwój dobrych praktyk oraz dostosowanie działalności do zmieniających się regulacji i oczekiwań społecznych.

Nakłady i podejście do gromadzenia, rozwijania i zabezpieczania tych nakładów

Grupa KRUK działa w oparciu o następujące nakłady:

NAKŁADY:	FINANSOWE	TECHNOLOGICZNE	LUDZKIE	OPERACYJNE I INFRASTRUKTURALNE
Przeznaczenie środków	(i) nabywanie portfeli wierzytelności; (ii) rozwój infrastruktury; (iii) wdrażanie innowacji technologicznych; (iv) finansowanie działań operacyjnych; (v) fundusze na realizację zobowiązań wobec podmiotów kredytujących, inwestorów oraz partnerów biznesowych.	(i) systemy IT wspierające zarządzanie portfelami wierzytelności, analizę danych oraz automatyzację procesów operacyjnych; (ii) narzędzia do obsługi klientów, takie jak platformy online umożliwiające samodzielne zarządzanie zadłużeniem.	(i) zespoły zajmujące się bezpośrednią obsługą klienta (Doradcy Terenowi i Contact Center); (ii) multidyscyplinarne zespoły (tribe'y), które przyspieszają wdrażanie nowoczesnych technologii, automatyzację; (iii) pozostali pracownicy wspierający codzienne działania związane z windykacją i obsługą klienta oraz osoby zabezpieczające sprawną przebieg pozostałych procesów w Grupie; (iv) kadra menadżerska i zarządzająca;	(i) biura operacyjne w krajach, w których działa Grupa KRUK; (ii) infrastruktura wspierająca codzienną działalność operacyjną; (iii) systemy logistyczne i narzędzia wspierające komunikację oraz obsługę dokumentacji.
Podejście	Grupa KRUK utrzymuje stabilną strukturę finansową, regularnie monitoruje swoje przepływy pieniężne oraz zarządza swoim zadłużeniem.	Inwestujemy w nowoczesne technologie i cyfryzację procesów, aby zwiększać efektywność i obniżać koszty operacyjne. Współpracujemy z renomowanymi dostawcami technologii oraz stale monitoruje nowe rozwiązania, które mogą wspierać realizację naszej strategii.	Stawiamy na rozwój swoich pracowników, oferując szeroką gamę szkoleń, zapewniając uczciwe wynagrodzenie, bezpieczne warunki pracy i podejmując działania związane z dobrostanem i zwiększaniem ich zaangażowania. Promujemy różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy.	Regularnie optymalizujemy procesy operacyjne, minimalizując koszty i zwiększając efektywność. Korzystamy z lokalnych dostawców i partnerów, co pozwala na elastyczne dostosowanie infrastruktury do potrzeb rynku.

Aby zabezpieczyć nakłady przed nieprzewidzianymi zagrożeniami, takimi jak zmiany regulacyjne czy wahania rynkowe, Grupa KRUK stosuje narzędzia analizy ryzyka. Istotne jest także budowanie trwałych relacji z dostawcami i partnerami biznesowymi, opierających się na transparentności i wzajemnym zaufaniu. Audyty i systematyczne monitorowanie wykorzystania nakładów m.in. poprzez zaawansowane narzędzia IT, pozwalają na ich właściwe zarządzanie i minimalizowanie strat.

Struktura kosztów i przychodów generowanych przez segmenty branżowe ujawniona została w nocie 4 *Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego* zgodnie z obowiązującymi Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF).

Korzyści w łańcuchu wartości

Grupa KRUK przekształca swoje strategicznie zarządzane nakłady w wyniki, które przynoszą korzyści dla klientów, inwestorów i innych zainteresowanych stron. Poniżej przedstawiono bieżące i oczekiwane korzyści:

INTERESARIUSZE	KORZYŚCI DLA INTERESARIUSZY
Partnerzy biznesowi	- profesjonalne i transparentne relacje w toku nabywania portfeli wierzytelności i obsługi wierzytelności na zlecenie, - zwiększenie efektywności dzięki inwestycjom w technologie, - konkurencyjne ceny.
Dostawcy usług IT	- długoterminowe relacje zapewniające stabilność, - zlecenie rozwoju nowoczesnych systemów informatycznych, - regularna wymiana informacji technologicznych, - inwestycje w technologie chmurowe i bezpieczeństwo danych.
Komornicy/podmioty odpowiedzialne za egzekucję	- transparentność i rzetelna wymiana informacji, - dostarczanie kompletnych danych o wierzytelnościach w procesie egzekucyjnym, - usprawnienie komunikacji i wymiany informacji.
Klienci (Osoby zadłużone)	- elastyczne plany spłaty, - transparentne i etyczne usługi i produkty, - rozwój narzędzi online umożliwiających zarządzanie swoim zadłużeniem, - edukacja finansowa.
Podmioty kredytujące działalność Grupy KRUK	- stabilność finansowa i terminowa obsługa zobowiązań, - transparentna komunikacja wyników finansowych, - długoterminowa współpraca.
Inwestorzy i analitycy rynkowi	- stabilne zwroty z inwestycji, - regularne raportowanie wyników, - transparentność finansowa.
Pracownicy	- programy szkoleniowe i rozwojowe, - promowanie różnorodności i inkluzyjności, - przyjazne środowisko pracy.
Stowarzyszenia i organizacje branżowe	- aktywne uczestnictwo w pracach organizacji branżowych, - wymiana wiedzy i najlepszych praktyk, - przestrzeganie kodeksów dobrych praktyk.
Społeczności lokalne i organizacje społeczne	realizacja projektów charytatywnych.
Społeczności dotknięte	- zwiększenie świadomości finansowej, - promocja etycznych praktyk windykacyjnych.
Regulatorzy i organy nadzoru	zgodność z regulacjami prawnymi.
Media i opinia publiczna	- transparentna komunikacja z mediami, - edukacja w zakresie znaczenia branży windykacyjnej w obrocie gospodarczym.
Przyszli pracownicy	- konkurencyjne warunki zatrudnienia, - możliwość rozwoju zawodowego.
Firmy konkurencyjne	- promowanie uczciwej konkurencji, - wymiana wiedzy i dobrych praktyk, - podnoszenie standardów branżowych.

STRATEGIA

W styczniu 2025 r. została opublikowana Strategia biznesowa Grupy KRUK (*Strategia Grupy KRUK 2025-2029*). Jej celem jest dynamiczny wzrost wartości portfeli wierzytelności przy zachowaniu bezpiecznego poziomu zadłużenia oraz wysokiej rentowności, a także przyspieszenie efektywności operacyjnej dzięki transformacji cyfrowej i automatyzacji procesów. Jednocześnie integruje czynniki ESG i zarządzanie ryzykiem w procesach inwestycyjnych i operacyjnych. W roku sprawozdawczym trwały prace nad Strategią Zrównoważonego Rozwoju, ukierunkowaną na dostosowanie jej celów do wyników oceny podwójnej istotności oraz wzmocnienie działań w obszarach identyfikowanych jako kluczowe dla Grupy. Zaktualizowana strategia obejmuje m.in. emisję gazów cieplarnianych, wzmocnienie działań rzecz pracowników, procesy w relacjach z klientem oraz ład korporacyjny, a jej publikacja jak i realizacja nastąpi w 2026 r.

Równolegle, w roku 2025 po raz ostatni, ze względu na kończący się okres obowiązywania, realizowane były cele zrównoważonego rozwoju zawarte w przyjętej w roku 2023 Strategii ESG, określającej kluczowe aspiracje zrównoważonego rozwoju dla organizacji w 4 obszarach dotyczących: pracowników, społeczeństwa, środowiska i ładu korporacyjnego. Strategia ESG jest realizowana w sposób spójny we wszystkich segmentach działalności oraz na rynkach geograficznych, na których Grupa prowadzi operacje.

Realizacja celów w 2025 roku kształtowała się następująco:

Cele w obszarze dotyczącym pracowników:



1) Zachowanie równości szans kobiet i mężczyzn

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Co najmniej 50% kobiet na wszystkich stanowiskach, w tym kierowniczych	W Grupie KRUK zatrudnionych było 62% kobiet oraz 38% mężczyzn, w tym 57% kobiet na stanowiskach kierowniczych

2) Równość wynagrodzeń

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
0% różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn do 2025 roku	Skorygowana luka płacowa w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Grupie KRUK wyniosła 0,1 %*

*rozumiana jako różnica średniego poziomu wynagrodzenia całkowitego (w skład, którego wchodzi wynagrodzenie zasadnicze oraz wynagrodzenie zmienne w postaci bonusów i innych nagród pieniężnych) pomiędzy kobietami i mężczyznami, wyrażona jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia pracowników - mężczyzn, pracujących na tym samym poziomie, w tej samej rodzinie zawodów oraz na tym samym stanowisku. Wskaźnik jest obliczany jako średnia ważona wielkości luki płacowej występującej na poszczególnych stanowiskach względem poziomu zatrudnienia na tych stanowiskach.

3) Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Co najmniej 4% zatrudnionych pracowników z niepełnosprawnościami do 2025 roku	Zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnościami w Grupie wyniosło 2,3%.

4) Udział kobiet w zarządach spółek

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Co najmniej 40% kobiet w zarządach spółek	łącznie w Zarządzie i Radzie Nadzorczej Kruk S.A. zasiadało 42% kobiet.

5) Rotacja pracowników

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Rotacja nie więcej niż 16% rocznie	Rotacja pracowników wyniosła 10%

6) Realizacja Programu Różnorodność, Równość i Integracja:

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Do końca 2025 roku 100% menadżerów zostanie przeszkolonych w zakresie różnorodności i integracji, a m.in. 90% pracowników będzie uważało Grupę KRUK za różnorodne i inkluzywne miejsce pracy.	Na koniec roku w Grupie KRUK szkolenie w zakresie różnorodności i integracji przeszło 76% pracowników*. W badaniu zaangażowania 92% pracowników oceniło Grupę KRUK jako różnorodne i inkluzywne miejsce pracy.

Cele w obszarze dotyczącym społeczeństwa:



CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Pogłębienie integracji finansowej i cyfrowej poprzez wspieranie: - rozwoju kompetencji finansowych i cyfrowych; - zmiany zachowań; - wspieranie zaangażowania pracowników w sprawy ważne dla lokalnych społeczności.	Grupa KRUK w 2025 roku realizowała inicjatywy rozwijające kompetencje finansowe i cyfrowe różnych grup społecznych. Flagową inicjatywą w 2025 roku był organizowany przez Grupę KRUK w Polsce, Rumunii, Włoszech i Hiszpanii Dzień bez Długów, promujący odpowiedzialne postawy finansowe i zwiększający świadomość ekonomiczną społeczeństwa. W Polsce przeprowadzono także projekt

„Uczymy się 000 finansach z KRUK S.A.” dla 813 dzieci oraz udzielono wsparcia Fundacji POCIECHA. W Rumunii edukację prowadzono zarówno w szkołach (program Smart Loans™), jak i online poprzez platformę eKRUK z quizem finansowym i materiałami wideo. KRUK España organizował warsztaty „Cuentas y Cuentos”, a dodatkowe działania edukacyjne rozwijano w mediach i kanałach cyfrowych w Hiszpanii i Włoszech. Pracownicy Grupy aktywnie angażowali się w projekty społeczne, m.in. prowadząc zajęcia edukacyjne Smart Loans™ w Rumunii oraz wspierając inicjatywę Dăruiește Viață. We Włoszech wspierano organizacje Sorriso Francese i Pappalunga, w Hiszpanii współpracowano z Asociación Achalay. W Polsce kontynuowano współpracę z Fundacją Dobrych Inicjatyw w ramach akcji „Pierwsza Gwiazdka Samodzielności”, wspierającą usamodzielniających się wychowanków pieczy zastępczej.

Szerzej powyższe działania zostały opisane w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych ze społecznościami dotkniętymi oraz skuteczność tych działań (S3-4)*

Cele w obszarze dotyczącym środowiska:



Zostały one szerzej opisane w rozdziale 5. *Zmiany Klimatu (E1)* niniejszego Sprawozdania.

Cele w obszarze dotyczącym ładu korporacyjnego:



1) Compliance:

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Przeszkolenie do 2026 roku co najmniej 90% pracowników z zakresu zgodności z przepisami i utrzymanie zaangażowania pracowników na poziomie co najmniej 70% w ramach istniejącego programu edukacyjnego compliance.	Poziom realizacji szkolenia z Kodeksu Etycznego wyniósł 95%

2) Cyberbezpieczeństwo:

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Przeszkolenie do 2025 roku co najmniej 90% pracowników z zakresu cyberbezpieczeństwa (dotyczy nowozatrudnionych pracowników) i utrzymanie zaangażowania pracowników na poziomie co najmniej 80% w ramach istniejącego programu edukacyjnego cyberbezpieczeństwa.	W 2025 roku w GK KRUK wprowadzono nowe szkolenie z zakresu cyberbezpieczeństwa, które zastąpiło dotychczasowe programy edukacyjne z tego zakresu dla wszystkich pracowników spółek grupy. Na koniec 2025 roku wyżej wymienione szkolenie przeszło 93% wszystkich pracowników.

3) Ochrona danych osobowych:

CEL	WYKONANIE NA KONIEC 2025 ROKU
Wspieranie zrównoważonego rozwoju firmy w zakresie ochrony danych osobowych, w tym przede wszystkim danych osobowych klientów Grupy KRUK poprzez realizację Strategii GDPR, opartej na pięciu filarach: 1. Wzmocnienie zasady prywatności w fazie projektowania i zasady prywatności w ustawieniach domyślnych, w	W 2025 roku Grupa KRUK wzmacniała obszar ochrony danych osobowych. Wprowadzono Politykę Privacy by Design (dalej: PBD) oraz jednolity proces PbD wraz z instrukcjami i szkoleniami obowiązującymi we wszystkich spółkach operacyjnych. Coroczne szkolenie z ochrony danych ukończyło niemal 100% nowych pracowników i ponad 90% zatrudnionych wcześniej. Oprócz szkoleń podstawowych realizowano moduły specjalistyczne, w tym z PbD. W

szczegółności w zakresie projektów związanych z nowymi technologiami i digitalizacją. 2. Zaangażowanie w dialog z zewnętrznymi organizacjami branżowymi i organami nadzoru, w celu kształtowania i promowania wysokich standardów w zakresie przestrzegania przepisów o ochronie danych osobowych oraz praw i wolności podmiotów danych. 3. Promowanie kultury ochrony prywatności danych. 4. Skuteczne zapewnienie realizacji Programu Ochrony Prywatności. 5. Stałe doskonalenie podejścia opartego na ryzyku (risk based approach) w szczególności w zakresie: zarządzania ryzykiem braku zgodności z przepisami o ochronie danych osobowych, a także zarządzania ryzykiem naruszenia praw i wolności podmiotów danych.	Polsce odbył się GDPR Month 2025 (webinar, podcast, debata), a we wszystkich krajach regularnie publikowano newslettery na temat prywatności i ochrony danych. Zrealizowano również projekt AI Governance, przygotowując organizację do wymogów AI Act. Opracowano ujednolicone podejście do oceny ryzyka, kryteria, scenariusze oraz dokumentację zapewniającą zgodność z RODO stosowanie narzędzi AI. Zakończono wdrożenie narzędzia GDPR Risk Tracker, wprowadzając jednolitą metodykę oceny ryzyka i DPIA w całej Grupie. Rozwiązanie wspiera nadzór korporacyjny, porównywalność wyników i spójne działania korygujące. Grupa KRUK aktywnie uczestniczyła w inicjatywach branżowych dotyczących ochrony danych, m.in. w pracach ZPF i Stowarzyszenia Praktyków Ochrony Danych w Polsce, komitecie ANGEKO w Hiszpanii, działaniach AMCC w Rumunii oraz Unirec Roundtable we Włoszech.
---	---

Z uwagi na fakt, iż Strategia ESG została przyjęta w 2023 roku, nie dokonano oceny obecnych znaczących produktów i rynków w kontekście celów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ocena ta została uwzględniona w ramach prac nad nową Strategią Zrównoważonego Rozwoju, która zostanie opublikowana w 2026 roku.

INTERESY I OPINIE ZAINTERESOWANYCH STRON (SBM-2)

Grupa współpracuje z wieloma kluczowymi interesariuszami, którzy odgrywają istotną rolę w jej działalności i sukcesach.

Zaangażowanie i identyfikacja kluczowych zainteresowanych stron

Grupa identyfikuje kluczowych interesariuszy na podstawie analizy wpływu i zależności w łańcuchu wartości oraz znaczenia dla realizacji strategii Grupy. Zaangażowanie interesariuszy odbywa się w zorganizowany i systematyczny sposób, aby zapewnić efektywną komunikację i współpracę z nimi. Forma i częstotliwość dialogu z interesariuszami są dostosowane do specyfiki poszczególnych grup oraz do ich oczekiwań i zagadnień istotnych dla obu stron. Dialog prowadzony jest w sposób ciągły, a jego opis oraz cele, a także opis kluczowych grup interesariuszy zostały przedstawione w tabeli poniżej:

Opis interesariuszy Grupy KRUK i sposób ich zaangażowania, jego cel i sposób uwzględnienia interesów i opinii interesariuszy:

INTERESARIUSZE	SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA	CEL ZAANGAŻOWANIA	W JAKI SPOSÓB GRUPA KRUK UWZGLĘDNIŁA REZULTATY WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI
Partnerzy biznesowi Banki, instytucje pożyczkowe, leasingowe i faktoringowe, ubezpieczyciele, firmy telekomunikacyjne, od których Grupa KRUK nabywa portfele wierzytelności, zarządza nimi lub prowadzi w ich imieniu obsługę tych portfeli.	Bezpośrednie dyskusje, spotkania, negocjacje, korespondencja e-mail.	Budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu, transparentności, etycznych praktykach biznesowych, zrozumienie potrzeb, dostosowanie ofert do potrzeb partnerów Utrzymanie profesjonalnej, transparentnej i długoterminowej współpracy, w celu zapewnienia wysokiej jakości procesów	- dostosowanie warunków transakcji do oczekiwań partnerów, - udoskonalanie procesów obsługi wierzytelności zgodnie z wymaganiami partnerów, - wzmacnianie transparentności i etycznych praktyk w negocjacjach i realizacji umów.

INTERESARIUSZE	SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA	CEL ZAANGAŻOWANIA	W JAKI SPOSÓB GRUPA KRUK UWZGLĘDNIŁA REZULTATY WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI
		zarządzania portfelami, zwiększania wartości odzysków oraz wzmacniania pozycji Grupy KRUK jako zaufanego i preferowanego partnera na rynku zarządzania wierzytelnościami.	
Dostawcy usług IT Zapewniają zaawansowane systemy informatyczne do zarządzania danymi i procesami windykacyjnymi.	Regularne spotkania, negocjacje warunków umowy, audyty, bieżąca współpraca.	Budowanie stabilnej i partnerskiej współpracy zapewniającej rozwój, bezpieczeństwo i niezawodność systemów informatycznych wspierających procesy operacyjne Grupy KRUK, w celu zwiększenia efektywności, automatyzacji działań oraz zgodności z wymaganiami regulacyjnymi dotyczącymi ochrony danych i cyberbezpieczeństwa.	• integracja nowoczesnych systemów informatycznych w kluczowych procesach operacyjnych, • rozwój narzędzi analitycznych i automatyzacji, • wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych w procesach windykacyjnych.
Komornicy/podmioty odpowiedzialne za egzekucję Wspierają Grupę KRUK w procesach sądowych i egzekucyjnych.	Nadzór nad postępowaniami, spotkania, bezpośrednie rozmowy i korespondencja, udział w konferencjach.	Dostarczanie niezbędnych informacji i dokumentów, zgodność z prawem i etyczne praktyki egzekucyjne Zapewnienie sprawnej, zgodnej z przepisami i etycznej współpracy w zakresie postępowań sądowych i egzekucyjnych, w celu skutecznego i terminowego odzyskiwania należności oraz minimalizowania ryzyk prawnych i reputacyjnych.	• optymalizacja procesów sądowo egzekucyjnych, • właściwe planowanie wyników operacyjnych.

INTERESARIUSZE	SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA	CEL ZAANGAŻOWANIA	W JAKI SPOSÓB GRUPA KRUK UWZGLĘDNIŁA REZULTATY WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI
Klienci (osoby zadłużone)¹¹ Głównie zadłużone osoby fizyczne, których wierzyciel należy do jednej ze spółek z Grupy KRUK i których wierzytelności są obsługiwane przez Grupę.	Rozmowy telefoniczne, bezpośrednie spotkania, platforma e-kruc, badania satysfakcji, obsługa skarg i reklamacji.	Zapewnienie transparentnej komunikacji oraz wsparcia w procesie spłaty zadłużenia, umożliwiających klientom wybór dogodnych form i harmonogramów spłaty, w celu budowania zaufania, poprawy doświadczenia klienta oraz zwiększenia skuteczności i terminowości spłat oraz budowa programów edukacji finansowej.	• dostosowanie oferty do potrzeb klientów, • doskonalenie istniejących kanałów obsługi klientów oraz rozwijanie nowych, • optymalizacja procesów operacyjnych, • edukacja finansowa klientów.
Podmioty kredytujące działalność Grupy KRUK Banki i konsorcja bankowe udzielające kredytów.	Regularny dialog z bankami, obejmujący cykliczne spotkania oraz bieżącą komunikację dotyczącą wspólnych ustaleń i warunków współpracy	Utrzymanie stabilnych i partnerskich relacji z instytucjami finansującymi poprzez transparentną komunikację wyników, ryzyk i planów rozwoju, w celu zapewnienia ciągłego dostępu do korzystnych warunków finansowania wspierającego rozwój Grupy KRUK oraz jej płynność finansową.	• uwzględnianie oczekiwań kredytodawców w zakresie stabilności operacyjnej i raportowania, • dostosowanie struktury finansowania do strategii zakupu portfeli, • uwzględnianie analizy warunków kredytowych i kosztów finansowania w planach rozwoju, • udział w zewnętrznych ratingach, • wyniki negocjacji z bankami (np. marże, okresy płatności) wpływają na strukturę finansowania i decyzje inwestycyjne, • pozytywne rezultaty współpracy (np. przedłużenie umów kredytowych, uzyskanie korzystnych warunków) są wykorzystywane w komunikacji z rynkiem i inwestorami, wzmacniając reputację Grupy jako stabilnego partnera.

¹¹ Więcej informacji odnośnie zaangażowania klientów zawarto w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań* (S4-4.)

INTERESARIUSZE	SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA	CEL ZAANGAŻOWANIA	W JAKI SPOSÓB GRUPA KRUK UWZGLĘDNIŁA REZULTATY WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI
Inwestorzy i analitycy rynkowi			
1. Akcjonariusze: inwestują w akcje KRUK S.A. i oczekują stabilnych zwrotów z inwestycji.	Raporty bieżące, kwartalne, śródroczne, roczne, konferencje wynikowe, spotkania, strona internetowa, informacje do mediów, mailing, udział w konferencjach,	Zapewnienie przejrzystej, regularnej i rzetelnej komunikacji dotyczącej wyników finansowych, strategii i długoterminowych planów Grupy KRUK, w celu budowania zaufania rynku kapitałowego, wspierania stabilnej wyceny akcji oraz podejmowania świadomych decyzji inwestycyjnych przez akcjonariuszy i analityków.	- dostosowanie raportowania i prezentacji wyników do standardów rynkowych i potrzeb analityków, - budowanie relacji poprzez konferencje wynikowe, Walne Zgromadzenia i spotkania, - uwzględnianie oczekiwań inwestorów dotyczących stabilnych zwrotów i odpowiedniej polityki dywidendowej.
2. Analitycy rynkowi: monitorują wyniki finansowe Grupy KRUK i dostarczają analizy dla inwestorów.	Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy.		
Pracownicy¹²			
1. Zarząd i kadra menadżerska: odpowiadają za strategię i operacje firmy.		Budowanie zaangażowanego, zmotywowanego i kompetentnego zespołu poprzez zapewnienie transparentnej komunikacji, możliwości rozwoju, bezpiecznego i inkluzywnego środowiska pracy, sprawiedliwego wynagrodzenia oraz jasnych celów strategicznych, w celu wzmacniania kultury organizacyjnej, podnoszenia efektywności operacyjnej oraz utrzymania wysokiej jakości obsługi klientów i reputacji Grupy KRUK.	
2. Multidyscyplinarne zespoły (tribe'y), które przyspieszają wdrażanie nowoczesnych technologii, automatyzację procesów	Spotkania z przełożonymi, spotkania z członkami Zarządu, ankiety, badania zaangażowania, kanały sygnalizowania nieprawidłowości, szkolenia, warsztaty, konferencje, wewnętrzne mailingi, platformy komunikacyjne, narzędzia komunikacji zespołowej.		- budowanie bezpiecznego i inkluzywnego środowiska pracy, - wprowadzanie nowych narzędzi i metod pracy, - inwestycje w system wynagrodzeń i benefits - dążenie do rozwoju pracowników, - dbałość o dobrostan pracowników, - wprowadzenie zasad zarządzania zmianą w przypadku większych projektów i zmian zachodzących w organizacji.
3. Pozostali pracownicy: wspierają codzienne działania związane z windykacją i obsługą klienta oraz osoby zabezpieczające sprawny przebieg pozostałych procesów w Grupie – jednocześnie mają bezpośredni wpływ na reputację Grupy w oczach różnych grup interesariuszy.			

¹² Więcej na temat zaangażowania pracowników zawarto w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań (S1-4).*

INTERESARIUSZE	SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA	CEL ZAANGAŻOWANIA	W JAKI SPOSÓB GRUPA KRUK UWZGLĘDNIŁA REZULTATY WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI
Stowarzyszenia i organizacje branżowe Reprezentują interesy swoich członków, w tym Grupę KRUK, na różnych szczeblach administracji publicznej i w kontaktach z regulatorami, ustanawiają standardy branżowe i przyczyniają się do budowy reputacji i zaufania do branży finansowej, w tym do branży windykacyjnej.	Uczestnictwo w konferencjach, warsztatach, wydarzeniach branżowych, opiniowanie regulacji, projekty ustaw i standardów, powoływane grupy robocze	Aktywna współpraca na rzecz kształtowania standardów i regulacji sektora zarządzania wierzytelnościami oraz wzmacniania pozytywnego wizerunku branży, w celu reprezentowania interesów Grupy KRUK, budowania zaufania społecznego oraz zapewniania zgodności działalności z najlepszymi praktykami rynkowymi.	- aktualizacja procesów w odpowiedzi na zmieniające się przepisy, - implementacja standardów i praktyk rynkowych w zakresie dochodzenia wierzytelności w modelu biznesowym - rozwój nowych obszarów biznesowych poprzez identyfikację trendów i innowacji w branży.
Dotknięte społeczności¹³ Społeczności krajów, w których Grupa prowadzi działalność operacyjną i do których kierowane są działania edukacyjne, a więc osoby mieszkające w Polsce, Rumunii, Hiszpanii oraz Włoszech. Wśród tych społeczności mogą znajdować się również osoby szczególnie narażone na ryzyko zadłużenia, wymagające dodatkowego wsparcia w zakresie wiedzy i świadomości finansowej.	Raporty i badania społeczne, dialog z przedstawicielami fundacji i organizacji non-profit wspierających te społeczności, współpraca z organizacjami branżowymi.	Zapewnienie wsparcia i dostępu do edukacji finansowej w społecznościach w celu zwiększenia ich świadomości finansowej, wzmocnienia poczucia sprawczości oraz ułatwienia odpowiedzialnego zarządzania zobowiązaniami, a także budowania społecznego zrozumienia roli i zasad działania firm windykacyjnych.	- lepsze rozumienie potrzeb społeczności dotkniętych pozwala tworzyć dedykowane kampanie edukacyjne, - współpraca z nowymi organizacjami w celu okazania wsparcia społecznościom dotkniętym Prowadzenie działań uświadamiających czym jest windykacja oraz zwalczających nieetyczne działania antywindykacyjne.
Regulatorzy i organy nadzoru Organy nadzoru i regulatorzy monitorują Grupę KRUK i jej działalność w zakresie zgodności z regulacjami finansowymi i	Konsultacje, udział w opiniowaniu regulacji prawnych, raportowanie, udział w szkoleniach, kontrole i audyty	Zapewnienie pełnej, terminowej i transparentnej współpracy z organami nadzorczymi oraz przestrzeganie obowiązujących regulacji i	- bieżące dostosowywanie procesów operacyjnych i procedur wewnętrznych w odpowiedzi na zmiany w przepisach prawa, wytycznych regulatorów oraz orzecznictwie, - budowa kultury Compliance, - włączenie oceny wpływu regulacyjnego do oceny ryzyk w ramach systemu zarządzania ryzykiem niefinansowym oraz dążenie do redukcji tych ryzyk,

¹³ Więcej informacji na temat zaangażowania społeczności dotkniętych zawarto w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań* (S3-4).

INTERESARIUSZE	SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA	CEL ZAANGAŻOWANIA	W JAKI SPOSÓB GRUPA KRUK UWZGLĘDNIŁA REZULTATY WSPÓŁPRACY Z INTERESARIUSZAMI
standardami branżowymi na rynkach, na których Grupa podlega takiemu nadzorowi.		standardów branżowych, w celu utrzymania zgodności operacyjnej, minimalizowania ryzyk regulacyjnych i reputacyjnych oraz budowania zaufania instytucji publicznych wobec działalności Grupy KRUK.	- zapewnienie szkoleń z tematyki prawnej i regulacyjnej, - doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem.

Kluczowi interesariusze zostali zaangażowani w proces oceny podwójnej istotności, dzięki któremu zidentyfikowano istotne wpływy, ryzyka i szanse. Sposób, w jaki Grupa rozumie interesy oraz opinie kluczowych zainteresowanych stron w zakresie objętym oceną podwójnej istotności, został opisany w rozdziale *Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1) Sprawozdania ZR*.

Informowanie Zarządu i Rady Nadzorczej o opiniach zainteresowanych stron

Zarząd i Rada Nadzorcza są informowane o poglądach i oczekiwaniach interesariuszy w kontekście zrównoważonego rozwoju przede wszystkim poprzez regularne przedstawianie tych informacji na posiedzeniach odpowiednich komitetów i podczas spotkań z Zarządem.

ISTOTNE WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE ORAZ ICH WZAJEMNE ZWIĄZKI ZE STRATEGIĄ I Z MODELEM BIZNESOWYM (SBM-3)

Zmiany w obszarze istotnych wpływów, ryzyk i szans względem poprzedniego okresu sprawozdawczego

W 2025 roku przeprowadzono rewizję oceny podwójnej istotności. Proces ten pozwolił na ponowną weryfikację wpływów, ryzyk i szans związanych z działalnością Grupy, uwzględniając zarówno perspektywę wpływu na otoczenie, jak i znaczenie dla sytuacji finansowej. W ramach rewizji wprowadzono szereg usprawnień mających na celu podniesienie jakości i precyzji rezultatów oceny (np. zweryfikowano i poprawiono metodologię analizy wyników). Całość procesu została uzupełniona o spotkania eksperckie z udziałem przedstawicieli kluczowych obszarów w Grupie, podczas których ponownie przeanalizowano wpływy, ryzyka i szanse dla Grupy.

W wyniku przeprowadzonej rewizji nastąpiły zmiany w zakresie zidentyfikowanych wpływów, ryzyk i szans w porównaniu do poprzedniego okresu sprawozdawczego. Zmiany te przedstawiono poniżej:

ISTOTNY OBSZAR	WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE 2024	WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE 2025* (PO REWIZJI)	TEMAT ESRS
Efektywność energetyczna biur	Wpływ	Brak	E1
Bezpieczeństwo miejsca pracy i zdrowie pracowników	Wpływ, ryzyko	Brak	S1
Dobrostan pracowników	Wpływ, szansa	Brak	S1
Edukacja pracowników	Wpływ	Wpływ, szansa	S1
Ochrona praw osób zadłużonych	Wpływ, ryzyko	Brak	S3

Głos Klienta	Wpływ	Szansa	S4
Dostępność usług Grupy KRUK i polepszenie doświadczeń klienta (nowa nazwa: Dedykowane narzędzia samoobsługowe)	Wpływ	Wpływ, szansa	S4
Etyczna windykacja	Wpływ, ryzyko	Wpływ	S4
Ciągłość działania (systemów i narzędzi komunikacyjnych)	Wpływ, ryzyko	Brak	S4
Odpowiedzialny dobór portfeli i klientów	Wpływ, szansa	Wpływ	G1

*W tabeli przedstawiono tylko te wpływy, ryzyka i szanse, w których nastąpiła zmiana

W zakresie wpływu E1 nastąpiła także zmiana nazwy oraz charakteru z pozytywnego wpływu „Korporacyjne działania Grupy KRUK na rzecz klimatu” na negatywny „Wpływ na środowisko poprzez emisję gazów cieplarnianych”.

Podsumowując należy wskazać, że liczba kluczowych wpływów została zmniejszona z 20 do 14, co jest efektem pogłębionej analizy oraz konsolidacji obszarów o zbliżonym charakterze oddziaływania. Jednocześnie liczba ryzyk spadła z 6 do 2, natomiast w obszarze szans odnotowano wzrost – z 6 do 7, co jest wynikiem pogłębionej analizy eksperckiej wewnątrz organizacji, w której kluczową rolę odegrały zespoły merytoryczne, zapewniając głębsze zrozumienie wpływów, ryzyk i szans w kontekście strategicznych priorytetów Grupy.

W tabeli poniżej przedstawiono szczegółowo dane odnośnie istotnych wpływów, ryzyk i szans:

TEMAT ESRS	PODTEMAT	MNIEJSZE JEDNOSTKI TEMATYCZNE	NAZWA WPŁYWU	OPIS WPŁYWU	RODZAJ WPŁYWU (POTENCJALNY/RZECZYWISTY)	CHARAKTER WPŁYWU (POZYTYWNY/NEGATYWNY)	MIEJSCE POWSTANIA WPŁYWU	OPIS RYZYK	OPIS SZANS	MIEJSCE POWSTANIA RYZYKA LUB SZANSY
E1 - Zmiana klimatu	Łagodzenie zmiany klimatu	-	Wpływ na środowisko poprzez emisję gazów cieplarnianych	Emisje wynikające z działalności Grupy	Rzeczywisty	Negatywny	Wyższy szczebel łańcucha wartości Operacje własne Grupy	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje
S1 - Własne zasoby pracownicze	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Zaangażowanie pracowników	Grupa Kruk podejmuje działania zwiększające zaangażowanie pracowników	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy	Nie występuje	Zwiększenie zaangażowania pracowników może przełożyć się na wyższą produktywność i lepsze wyniki finansowe Grupy Kruk, obniżenie kosztów związanych z rotacją kadr oraz wzmocnienie wizerunku firmy jako odpowiedzialnego i atrakcyjnego pracodawcy, co sprzyja przyciąganiu talentów	Operacje własne Grupy
S1 - Własne zasoby pracownicze	Równe traktowanie i równość szans dla wszystkich	Różnorodność	Włączenie różnorodność (DEI)	Grupa Kruk podejmuje działania na rzecz różnorodności i inkluzyjności, w tym	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje

				na rzecz równości płci i wspierania niepełnosprawności.						
S1 - Własne zasoby pracownicze	Warunki pracy	Adekwatna płaca	Uczciwe wynagradzanie	Grupa KRUK zapewnia pracownikom wynagrodzenia – zgodne z ich kwalifikacjami, doświadczeniem i lokalnymi standardami rynkowymi, a także stosuje transparentne zasady przyznawania podwyżek oraz świadczenia dodatkowe.	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy	Nie występuje	Zapewnienie sprawiedliwego i adekwatnego do rynku wynagrodzenia może zwiększać atrakcyjność Grupy KRUK jako pracodawcy, pomagać pozyskać talenty oraz minimalizować rotację, wspierając tym samym stabilność, oraz pozytywnie wpływając na koszty operacyjne.	Operacje własne Grupy
S1 - Własne zasoby pracownicze	Równe traktowanie i równość szans dla wszystkich	Szkolenia i rozwój umiejętności	Edukacja pracowników	Grupa KRUK podnosi kwalifikacje i oferuje szkolenia swoim pracownikom, z zakresu nowych technologii i procedur, w tym dot. Agile, Lean i zarządzania zmianą.	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy	Nie występuje	Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników w obszarach związanych z nowymi technologiami, w tym dot. Agile, Lean i zarządzania zmianą mogą wzmacniać proces transformacji Grupy KRUK, zwiększać efektywność operacyjną, ograniczać ryzyko błędów oraz wzmacniać przewagę konkurencyjną, co może przekładać się na wzrost zysków organizacji.	Operacje własne Grupy

S3- Dotknięte społeczności	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Ujawnienie specyficzne dla Grupy: Edukacja finansowa	Odpowiednia wiedza finansowa społeczności dotkniętych	Grupa KRUK edukuje społeczność dotkniętą w zakresie zarządzania finansami i roli firm windykacyjnych w obrocie gospodarczym.	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje
S4- Konsumenci i użytkownicy końcowi	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Ujawnienie specyficzne dla Grupy: Głos klienta	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje	Systemowe zarządzanie opiniami klientów, obejmujące ich monitorowanie, szybkie reagowanie na zgłoszenia oraz wdrażanie usprawnień w procesach obsługi na podstawie informacji zwrotnej od klientów, mogą przekładać się na wzrost satysfakcji klientów oraz lepsze rozumienie przekazywanych treści, co zwiększa skuteczność odzyskiwania należności, ogranicza koszty reklamacyjne i wspiera długoterminowy wzrost przychodów Grupy KRUK.	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości

S4-Konsumenci i użytkownicy końcowi	Włączenie społeczne konsumentów lub użytkowników końcowych	Dostęp do produktów i usług	Dedykowane narzędzia samoobsługowe dla klienta	Grupa KRUK zapewnia dostępność do swoich usług i polepsza doświadczenia swoich klientów korzystających z tych usług poprzez zapewnienie dostępnych, przyjaznych użytkownikowi interfejsów i narzędzi do samoobsługi.	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Rozwój dostępnych i intuicyjnych interfejsów użytkownika, w ramach systemu i aplikacji e-Kruk, voice botów i chatbotów zwiększa komfort i zaangażowanie klientów, co może przełożyć się na wyższą skuteczność dotarcia do klientów, odzyskiwania należności i ograniczenie kosztów obsługi oraz wzrost przychodów Grupy KRUK.	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości
S4-Konsumenci i użytkownicy końcowi	Włączenie społeczne konsumentów lub użytkowników końcowych	Niedyskryminacja	Etyczna windykacja	Brak dostatecznych działań eliminujących nieuczciwe i nieetyczne praktyki wobec klientów Grupy KRUK może prowadzić do pogorszenia doświadczeń klientów, utraty zaufania, poczucia niesprawiedliwego traktowania oraz obniżenia skłonności do współpracy w procesie spłaty zadłużenia.	Potencjalny	Negatywny	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje

S4- Konsumenci i użytkownicy końcowi	Włączenie społeczne konsumentów lub użytkowników końcowych	Dostęp produktów usług do i	Indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)	Grupa KRUK dostosowuje działania windykacyjne i komunikację do specyficznej sytuacji życiowej klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej), uwzględniając ich potrzeby, z poszanowaniem ich godności i praw.	Rzeczywisty	Pozytywny	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje
S4- Konsumenci i użytkownicy końcowi	Bezpieczeństwo osobiste konsumentów lub użytkowników końcowych	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Cyberbezpieczeństwo	Brak odpowiednich działań w zakresie bezpieczeństwa systemów, danych i infrastruktury IT może skutkować nieautoryzowanym dostępem, atakami hackerskimi, wyciekiem poufnych informacji czy złośliwym oprogramowaniem, co może narazić klientów na utratę prywatności, ryzyko kradzieży tożsamości, straty finansowe oraz poważne obniżenie zaufania do firmy.	Potencjalny	Negatywny	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Ryzyko naruszenia bezpieczeństwa informacji oraz braku zgodności z obowiązującymi przepisami prawa lub wytycznymi regulatorów w zakresie compliance'u technologicznego.	Nie występuje	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości

S4- Konsumenci i użytkownicy końcowi	Wpływy na konsumentów lub użytkowników końcowych związane z informacjami	Prywatność	Ochrona danych osobowych klientów	Niedostateczne zaangażowanie w ochronę danych osobowych może narażać klientów na naruszenie prywatności, ryzyko kradzieży tożsamości, oszustwa finansowe oraz inne formy nadużyć, co dodatkowo może powodować stres i poczucie zagrożenia.	Potencjalny	Negatywny	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów regulujących kwestię przetwarzania danych osobowych w procesach funkcjonujących w organizacji (ryzyko zgodności z RODO).	Nie występuje	Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości
G1- Postępowanie w biznesie	Zaangażowanie polityczne i działalność lobbingowa	-	Lobbing na rzecz uczciwych praktyk finansowych	Grupa KRUK działając w interesie klientów i inwestorów, opiniuje i konsultuje przepisy, regulacje i standardy branżowe, mające na celu wspieranie przejrzystości i odpowiedzialności w zarządzaniu finansami, obsłudze klientów i dochodzeniu wierzytelności, oraz zwalczaniu agresywnych i nieetycznych praktyk windykacyjnych.	Rzeczywisty	Pozytywny	Wyższy szczebel łańcucha wartości Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Promowanie transparentnych praktyk windykacyjnych oraz aktywne uczestnictwo w kształtowaniu przepisów prawnych wzmacnia reputację Grupy KRUK jako odpowiedzialnego podmiotu branży, co może przełożyć się na większe zaufanie klientów i inwestorów, wyższą skuteczność w odzyskiwaniu należności oraz na znoszenie barier w prowadzeniu	Wyższy szczebel łańcucha wartości Operacje własne Grupy

									działalności wspierając długoterminowy wzrost przychodów i stabilność finansową	
G1- Postępowanie w biznesie	Kultura korporacyjna	-	Etyczne praktyki biznesowe	Grupa KRUK stosuje etyczne standardy w swojej działalności, z poszanowaniem praw partnerów biznesowych, dostawców i inwestorów.	Rzeczywisty	Pozytywny	Wyższy szczebel łańcucha wartości Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Stosowanie etycznych i transparentnych praktyk biznesowych wzmacnia reputację Grupy KRUK jako odpowiedzialnego podmiotu branży, co może przelożyć się na większe zaufanie dostawców, inwestorów i regulatorów, a także może zwiększyć skłonność do współpracy ze strony partnerów biznesowych wpływając na wzrost przychodów i ograniczenie kosztów operacyjnych.	Wyższy szczebel łańcucha wartości Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości
G1- Postępowanie w biznesie	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Ujawnienie specyficzne dla Grupy	Odpowiedzialny dobór portfeli i klientów	Grupa KRUK weryfikuje zgodność transakcji i współpracy z partnerami biznesowymi, dostawcami usług i klientami z obowiązującymi regulacjami prawnymi, w tym listami sankcyjnymi.	Rzeczywisty	Pozytywny	Wyższy szczebel łańcucha wartości Operacje własne Grupy Niższy szczebel łańcucha wartości	Nie występuje	Nie występuje	Nie występuje

Wpływy, ryzyka i szanse występują w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, średnioterminowej i długoterminowej, co pozwala określić ich znaczenie zarówno w bieżącej działalności, jak i w kontekście długofalowej strategii Grupy.

Grupa KRUK uwzględnia istotne wpływy, ryzyka i szanse w swojej strategii, co przedstawiono w rozdziale *Strategia, model biznesowy, łańcuch wartości (SBM-1)* Sprawozdania ZR. Kluczowe ryzyka zostały także włączone do procesów decyzyjnych w ramach systemu zarządzania ryzykiem, zgodnie z opisem w rozdziale *Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1)*.

Model biznesowy Grupy KRUK determinuje istotne wpływy, ryzyka i szanse, wynikające ze skali i sposobu prowadzenia procesu odzyskiwania należności. Źródła istotnych wpływów, ryzyk i szans koncentrują się w trzech kluczowych elementach modelu:

- a) kontakcie z klientami i prowadzeniu spraw,
- b) przetwarzaniu danych osobowych w całym cyklu obsługi,
- c) organizacji procesów i standardach compliance kształtujących sposób realizacji działań.

Grupa KRUK uwzględnia istotne wpływy, ryzyka i szanse w swojej strategii. Informacje na ten temat przedstawiono w sekcji *Strategia* rozdziału *Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (SBM-1)* Sprawozdania ZR. Ponadto Grupa KRUK włączyła istotne ryzyka do swojego procesu decyzyjnego w zakresie systemu zarządzania ryzykiem, co zostało szerzej omówione w rozdziale *Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1)* Sprawozdania ZR.

Odporność strategii i modelu biznesowego na istotne wpływy, ryzyka i wykorzystanie istotnych szans

Budowanie odporności w odpowiedzi na zidentyfikowane wpływy, ryzyka i w celu wykorzystania szans w Grupie skupia się wokół kilku kluczowych elementów:

1. **Wzmacnianie kultury compliance:** doskonalenie kultury compliance, która ma zapewnić, że wszyscy pracownicy wraz z kadrą menadżerską działają zgodnie z przepisami prawa i zasadami etycznymi, zmniejsza ryzyko nietycznego działania, braku zgodności czy ryzyko reputacyjne budując zaufanie wśród pracowników, klientów i innych interesariuszy.
2. **Zarządzanie ryzykiem i system kontroli wewnętrznej:** Grupa kładzie duży nacisk na doskonalenie systemu zarządzania ryzykiem compliance, prawnym, ochrony danych osobowych, cyberbezpieczeństwa i operacyjnym oraz na budowę systemu kontroli wewnętrznej. Działania te zwiększają tym samym odporność operacyjną i finansową organizacji. Dodatkowo, wsparcie w postaci regularnych audytów wewnętrznych pozwala na identyfikację obszarów wymagających poprawy i wdrażanie odpowiednich działań naprawczych. Efektywne zarządzanie ryzykiem przekłada się także na minimalizowanie negatywnych wpływów na interesariuszy.
3. **Inwestycje w nowoczesne technologie:** inwestowanie w nowoczesne technologie, takie jak automatyzacja i cyfryzacja procesów windykacyjnych oraz udoskonalanie systemów i narzędzi komunikacyjnych dla klientów zwiększa efektywność operacyjną, minimalizuje ryzyko operacyjne, wzmacnia wpływy pozytywne i szanse w obszarze konsumentów i użytkowników końcowych oraz buduje pozytywny wizerunek branży windykacyjnej w oczach klientów czy inwestorów.
4. **Dbłość o dobór właściwej kadry:** Grupa organizuje procesy rekrutacyjne tak, aby zatrudniać wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników, których postawa i wartości zgodne są z wartościami Grupy KRUK, co zapewnia spójność i etyczność podejmowanych w zespołach działań, zwiększa ich efektywność i poprawia długoterminową stabilność operacyjną.
5. **Budowa kultury organizacyjnej:** Grupa rozwija i promuje kulturę organizacyjną opartą na takich wartościach jak szacunek, współpraca, odpowiedzialność, prostota i rozwój. Zagadnienie to zostało szerzej opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

6. **Aktywność w stowarzyszeniach branżowych:** organizacja jest aktywnym członkiem stowarzyszeń branżowych w Polsce i w krajach, w których prowadzi działalność windykacyjną i poprzez takie działania jak promowanie etycznej windykacji (m.in. przez kampanie PR-owe, ale także udział swojego przedstawiciela, tj. Group Head of Compliance Area w Komisji Etyki ZPF czy aktywne uczestnictwo w kształtowaniu legislacji i standardów branżowych), zwiększa zaufanie swoich interesariuszy. Grupa KRUK wspiera rozwój całej branży oraz wspólne wysiłki edukowania społeczeństwa w zakresie tego, w jaki sposób windykacja zapewnia zrównoważony wzrost gospodarczy i dba o zachowanie płynności w całej gospodarce. Wraz z innymi podmiotami Grupa wypracowuje spójne zasady i dobre praktyki postępowania dla wszystkich firm prowadzących działalność zarządzania wierzytelnościami oraz jednolitą interpretację przepisów prawnych, co zmniejsza presję regulacyjną i kształtuje wysokie standardy w całej branży.

10.4. Zarządzanie wpływami, ryzykami i szansami (IRO)

OPIS PROCESU SŁUŻĄCEGO DO IDENTYFIKACJI I OCENY ISTOTNYCH WPŁYWÓW, RYZYK I SZANS (IRO-1)

Aby zrozumieć, jakie wpływy Grupa KRUK wywiera swoją działalnością na otoczenie oraz jakie wynikają z tego ryzyka i szanse w zakresie zrównoważonego rozwoju, w czwartym kwartale 2024 roku przeprowadzono ocenę podwójnej istotności – zgodnie z wymogami standardów wynikających z dyrektywy CSRD.

Zbadano:

- wpływ Grupy KRUK na społeczeństwo, ład zarządczy i środowisko (wpływ zewnętrzny),
- ryzyka i szanse wpływające na Grupę KRUK (wpływ finansowy).

W roku sprawozdawczym dokonano rewizji wyników oceny podwójnej istotności. Zmiana procesu polegała przede wszystkim na przypisaniu większej wagi opiniom ekspertów wewnętrznych, co pozwoliło na identyfikację ryzyk i szans, a także dokonano ponownej analizy w zakresie wpływów. Nie uległa zmianie zastosowana w roku 2024 sama metodologia przeprowadzonego procesu. Opis rewizji i zmiany jakie nastąpiły w identyfikacji wpływów, ryzyk i szans zostały opisane w rozdziale *Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym (SBM-3)* Sprawozdania ZR.

Metody i założenia przyjęte w procesie oceny

Grupa KRUK uwzględniła wpływy wynikające zarówno z bezpośredniej działalności operacyjnej, jak i z relacji z pracownikami, klientami oraz innymi wybranymi interesariuszami, takimi jak dostawcy, partnerzy biznesowi, komornicy i stowarzyszenia branżowe oraz organizacje, w których działa.

Na pierwszym etapie procesu przeprowadzono bezpośrednie konsultacje z interesariuszami, aby poznać opinie przedstawicieli grup, na których wpływa działalność Grupy. Takie podejście pozwoliło na właściwe zrozumienie potencjalnych i rzeczywistych, a także pozytywnych i negatywnych wpływów.

Kolejnym etapem była analiza danych ilościowych i jakościowych, która odgrywa kluczową rolę w przyjętej metodologii.

Najważniejsze elementy tego podejścia obejmują:

Źródła danych:

- dane operacyjne wewnętrzne: informacje z systemów finansowych, HR i raportów operacyjnych, dane dotyczące portfeli wierzytelności i zachowań klientów,
- dane rynkowe zewnętrzne: prognozy ekonomiczne, raporty związane z ESG, aktualizacje regulacyjne, benchmark branżowy i badania opinii interesariuszy,
- opinie interesariuszy: dane z ankiet, wywiadów i konsultacji z klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami, pracownikami, inwestorami oraz organizacjami pozarządowymi,
- dostawcy danych zewnętrznych: dane o emisjach (Zakres 1, 2 i 3) do analizy śladu węglowego.

Zakres działalności operacyjnej objętej analizą:

- zakres geograficzny: wszystkie obszary, na których działa KRUK, z uwzględnieniem lokalnych przepisów i specyficznych ryzyk rynkowych,
- działania biznesowe: kluczowe operacje, takie jak windykacja należności, restrukturyzacja finansowa i usługi wsparcia klienta oraz działania dodatkowe, np. zaangażowanie społeczne i partnerstwa,
- uwzględnienie łańcucha wartości: działania na górnym szczeblu łańcucha wartości (np. pozyskiwanie danych i usług od dostawców) i na dolnym szczeblu tego łańcucha (np. edukacja finansowa klientów).

Czynniki brane pod uwagę w założeniach:

- założenia finansowe: prognozy wzrostu przychodów i projekcje kosztów,
- kontekst regulacyjny i polityczny: założenia oparte na przewidywanych zmianach prawnych i regulacyjnych, takich jak Dyrektywa CSRD i lokalne regulacje prawne oraz wymogi zgodności z krajowymi i międzynarodowymi normami środowiskowymi czy społecznymi,
- trendy rynkowe: dane dotyczące zmian w zachowaniach klientów, szczególnie w zakresie poziomu edukacji finansowej i preferencji spłat oraz zmiany w kierunku zrównoważonego rozwoju i transformacji cyfrowej w branży,
- czynniki klimatyczne i środowiskowe: prognozy dotyczące zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych, a także scenariusze ryzyka oparte na analizach wpływu klimatycznego i ryzyk przejściowych.

W ramach oceny podwójnej istotności Grupa KRUK priorytetowo traktowała działania i relacje biznesowe, które mogą wiązać się z podwyższonym ryzykiem wystąpienia niekorzystnych skutków, ze względu na aktywność Grupy. Dotyczy to takich obszarów jak wpływ na środowisko, zarządzanie pracownikami, interakcje z klientami, cyberbezpieczeństwo oraz zmiany regulacyjne w różnych regionach UE. Geograficzny obszar działania, na którym skupiono uwagę, obejmował Polskę, Rumunię, Włochy i Hiszpanię, Czechy, Słowację, ze względu na specyficzne wyzwania regionalne na rynkach pracy, wrażliwość klientów oraz różnice w regulacjach.

Grupa KRUK prowadzi regularny dialog ze stowarzyszeniami branżowymi, współtworząc i wdrażając standardy oraz dobre praktyki w zakresie działalności windykacyjnej. Bierze też udział w inicjatywach branżowych dot. edukacji finansowej czy etycznego zachowania w procesie windykacji. Oddziaływania wynikające z powyższych aktywności zostały wzięte pod uwagę w procesie oceny podwójnej istotności.

Proces identyfikacji, oceny, priorytetyzacji i monitorowania wpływów, ryzyk i szans oraz oceny ich istotności

Etap identyfikacji wpływów polegał na zbieraniu danych za pomocą różnych metod zaangażowania interesariuszy, w tym bezpośrednich wywiadów i ankiet. Do udziału w ocenie podwójnej istotności zaproszono przedstawicieli:

- a. najbardziej znaczących dostawców,
- b. banków, z którymi KRUK S.A. dokonał największych transakcji nabycia portfeli wierzytelności w 2024 roku,
- c. komorników z Polski i Rumunii (niezależnych organów egzekucyjnych),
- d. akcjonariuszy instytucjonalnych,
- e. znaczącej organizacji branżowej,
- f. osób zadłużonych, będących klientami KRUK S.A.,
- g. Zarządu KRUK S.A.,
- h. największych grup pracowniczych w organizacji,
- i. obszaru HR,
- j. obszaru zarządzania ryzykiem,
- k. obszaru zarządzania wierzytelnościami detalicznymi (dodano w ramach rewizji w roku sprawozdawczym).

Dodatkowo, wśród pracowników całej Grupy w roku 2024 przeprowadzono ankietę online na temat istotnych zagadnień z zakresu zrównoważonego rozwoju, w tym sposobów dojazdów do pracy.

Przedstawiciele pożyczkowej linii biznesowej Grupy KRUK nie byli zaproszeni do udziału w bezpośrednich wywiadach ze względu na nieistotny próg przychodów tych linii w odniesieniu do obrotu Grupy (poniżej 10%). Niemniej jednak pracownicy spółek Wonga, Novum i RoCapital brali udział we wspomnianej wyżej ankiecie online.

W ocenie będącej następnym etapem zebrane dane przeanalizowano z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych. Celem było określenie stopnia oraz prawdopodobieństwa potencjalnych wpływów, uwzględniając m.in. intensywność wykorzystania zasobów, emisje oraz implikacje społeczne.

Etap priorytetyzacji polegał na klasyfikacji zidentyfikowanych oddziaływań na podstawie ich wpływu zewnętrznego i dla ryzyk i szans, i wpływu finansowego. Proces, uwzględniał zarówno ocenę skali, zakresu, prawdopodobieństwa i

nieodwracalności dla wpływów, jak i ocenę prawdopodobieństwa i skali skutków finansowych dla ryzyk i szans. Wpływy, ryzyka i szanse były oceniane także w różnych perspektywach czasowych.

Proces bazował na 5-stopniowej skali (1-5). Za istotne uznano te kwestie, których średnia arytmetyczna ocen (uwzględniająca wybrane kryteria) osiągnęła 2,5 punktów lub więcej. W ramach rewizji zrezygnowano z punktacji ujemnej dla wpływów negatywnych, przyjmując jednolity próg istotności na wskazanym wyżej poziomie 2,5 punktu lub wyżej. Zmiana ta nie wpływa na przyjętą metodologię, a jedynie upraszcza proces, zapewniając jego większą przejrzystość i spójność.

Niektóre z ocenianych wpływów, ryzyk i szans mogły być uznane przez interesariuszy za całkowicie nieistotne i mogły otrzymać niską ocenę punktową. Z kolei te, które uzyskały ocenę równą lub wyższą niż 2,5 punktów zostały uznane za istotne. W przypadku wpływów na prawa człowieka, priorytetem była ocena dotkliwości potencjalnych wpływów nad prawdopodobieństwem ich wystąpienia.

Aby uwzględnić pełen obraz wpływów na ludzi, środowisko i interesariuszy brano pod uwagę następujące kryteria w skali od 1 do 5:

I. Skalę wpływu, która obejmuje:

1. Znikomy wpływ na ludzi lub środowisko.
2. Niewielki wpływ na niewielką część dotkniętych osób lub obszary środowiska.
3. Umiarkowany wpływ na kilka obszarów dotkniętej grupy interesariuszy lub dotkniętych obszarów środowiska, wymagający uwagi kierownictwa.
4. Duży wpływ na większość interesariuszy Grupy KRUK i ich rodziny lub obszary środowiska, co wymaga strategicznych interwencji.
5. Dotkliwy wpływ na całą grupę interesariuszy i ich rodziny oraz obszary środowiska.

II. Zakres wpływu, który obejmuje wpływ zewnętrzny:

1. Poprzez oddziaływanie na mniejszą grupę interesariuszy na jednym lub kilku rynkach.
2. Poprzez oddziaływanie na większą grupę interesariuszy na jednym lub kilku rynkach.
3. Poprzez oddziaływanie na większość interesariuszy na większości rynków.
4. Na niemal wszystkich interesariuszy na większości rynków.
5. Na wszystkich interesariuszy, w zasadniczy sposób wpływający na wszystkie rynki.

III. Nieodwracalność, która ocenia, na ile skutki są możliwe do zminimalizowania (od „w pełni odwracalnych” do „nieodwracalnych”). Skutki:

1. W pełni naprawialne bez długoterminowych konsekwencji.
2. Możliwe do skorygowania z niewielkimi długoterminowymi konsekwencjami; niektóre trwałe efekty, ale możliwe do opanowania.
3. Możliwe do skorygowania, co ma jednak poważne długoterminowe konsekwencje.
4. Trudne do skorygowania, z poważnymi długoterminowymi konsekwencjami.
5. Niemożliwe do naprawy, co ma trwałe negatywne konsekwencje.

IV. Prawdopodobieństwo wystąpienia wpływu, ryzyka lub szansy:

1. Mało prawdopodobne, aby nastąpiło: mniej niż 10% szansy na podstawie danych historycznych i trendów rynkowych.
2. Może wystąpić; 10% do 30% szansy; sporadycznie występowały w branży.
3. Może wystąpić; 30% do 60% szansy; zdarzyło się to wiele razy w przeszłości.
4. Prawdopodobne wystąpienie; 60% do 90% szansy; ostatnie trendy wskazują na duże prawdopodobieństwo.
5. Prawie pewne; ponad 90% szansy; nieuchronne w oparciu o dane.

Dla ryzyk fizycznych przyjęto skalę prawdopodobieństwa od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie, 2 średnie, a 3 wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska.

V. Wpływ finansowy – dla ryzyk i szans:

1. Potencjalny wpływ finansowy do 10 mln zł; minimalny wpływ na roczne wyniki finansowe Grupy, łatwy do zneutralizowania bez wpływu na działalność operacyjną.
2. Potencjalny wpływ od 10 mln zł do 50 mln zł; niewielki wpływ na wyniki finansowe, stanowiący niewielki odsetek rocznych zysków; Możliwe do zarządzania w ramach istniejących zasobów.
3. Potencjalny wpływ od 50 mln zł do 150 mln zł; średni efekt, który może znacząco wpłynąć na roczne zyski; może wymagać dostosowań operacji lub strategii.
4. Potencjalny wpływ od 150 mln zł do 500 mln zł; duży wpływ znacząco wpływający na wyniki finansowe, wymagający istotnych zmian strategicznych, potencjalnie wpływający na dywidendy lub inwestycje.
5. Potencjalny wpływ ponad 500 mln zł; krytyczny efekt potencjalnie zagrażający stabilności finansowej i ciągłości działania.

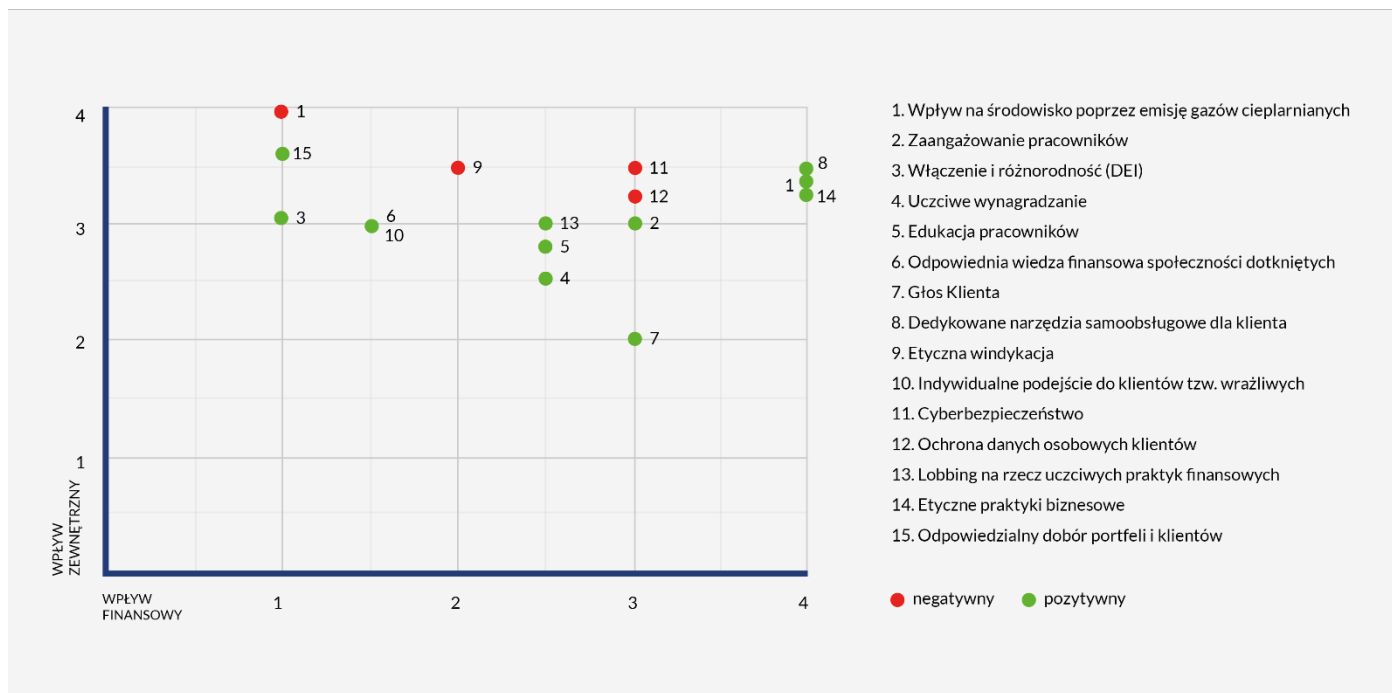
Grupa KRUK zidentyfikowała następujące powiązania między istotnymi wpływami pozytywnymi a istotnymi szansami:

- w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych:
 - zwiększanie zaangażowania pracowników może sprzyjać wyższej produktywności oraz lepszym wynikom finansowym, w tym poprzez obniżenie kosztów związanych z rotacją kadry;
 - zapewnianie sprawiedliwych i rynkowo adekwatnych wynagrodzeń może sprzyjać stabilności organizacyjnej i optymalizacji kosztów operacyjnych;
 - rozwój kompetencji pracowników w zakresie nowych technologii, Agile i Lean może zwiększać efektywność operacyjną, ograniczać ryzyko błędów oraz wzmacniać przewagę konkurencyjną, co może przekładać się na wzrost zysków organizacji;
- w odniesieniu do Klientów:
 - rozwijanie dostępnych i intuicyjnych interfejsów użytkownika może przełożyć się na wyższą skuteczność dotarcia do Klientów, odzyskiwanie należności i ograniczenie kosztów obsługi oraz wzrost przychodów Grupy;
- w odniesieniu do postępowania w biznesie:
 - promowanie transparentnych praktyk windykacyjnych oraz aktywne uczestnictwo w procesach legislacyjnych mogą wzmacniać reputację Grupy KRUK jako odpowiedzialnego podmiotu branży, co może przełożyć się na większe zaufanie klientów i inwestorów, wyższą skuteczność w odzyskiwaniu należności oraz na znoszenie barier w prowadzeniu działalności wspierając długoterminowy wzrost przychodów i stabilność finansową;
 - stosowanie etycznych i transparentnych praktyk biznesowych może wzmacniać reputację Grupy KRUK jako odpowiedzialnego podmiotu branży, co może przełożyć się na większe zaufanie dostawców, inwestorów i regulatorów, a także może zwiększyć skłonność do współpracy ze strony partnerów biznesowych wpływając na wzrost przychodów i ograniczenie kosztów operacyjnych.

Grupa KRUK zidentyfikowała następujące powiązania między istotnymi potencjalnymi wpływami negatywnymi a istotnymi ryzykami:

- w odniesieniu do Klientów:
 - brak odpowiednich działań w zakresie bezpieczeństwa systemów, danych i infrastruktury IT może tworzyć ryzyko naruszenia bezpieczeństwa informacji oraz braku zgodności z obowiązującymi przepisami prawa lub wytycznymi regulatorów w zakresie compliance'u technologicznego;

- o niedostateczne zaangażowanie w ochronę danych osobowych może tworzyć ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów regulujących kwestię przetwarzania danych osobowych w procesach funkcjonujących w organizacji (ryzyko zgodności z RODO).



Opis procesu decyzyjnego

Ze względu na strategiczne znaczenie procesu oceny podwójnej istotności i jego pionierski charakter, Grupa korzystała ze wsparcia doradcy zewnętrznego. Rewizja przeprowadzona w 2025 roku została zrealizowana w całości samodzielnie przez organizację przy wykorzystaniu wiedzy eksperckiej swoich pracowników i doświadczenia w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Wyniki prac zostały zebrane, ustrukturyzowane i poddane weryfikacji przez Departament ESG w KRUK S.A., który pełni rolę koordynatora procesu w Grupie. Ostateczną decyzję o zatwierdzeniu wyników analizy podwójnej istotności podjął Zarząd KRUK S.A., a następnie wyniki zostały przedstawione Radzie Nadzorczej Spółki. Przeprowadzona w roku 2025 aktualizacja zatwierdzona została przez Zarząd Spółki.

Integracja procesów identyfikacji, oceny i zarządzania dotyczących wpływów, ryzyk i szans z procesami zarządzania w Grupie KRUK

W roku sprawozdawczym Grupa KRUK potwierdziła, że ryzyka zdefiniowane w efekcie zaktualizowanych wyników oceny podwójnej istotności są zintegrowane z istniejącym systemem zarządzania ryzykiem. Dzięki temu ryzyka związane ze zrównoważonym rozwojem są zarządzane w sposób spójny z pozostałymi ryzykami, z wykorzystaniem istniejących narzędzi stosowanych dla pozostałych ryzyk niefinansowych (identyfikowanie, analizowanie, ocenianie, nadzór, formalne przypisanie odpowiedzialności w drugiej linii obrony). Opis systemu zarządzania ryzykiem został opisany w rozdziale *Czynniki ryzyka i metody zarządzania nimi* Sprawozdania ZD.

Jednocześnie potwierdzono, że szanse zidentyfikowane w ramach oceny podwójnej istotności są włączone do procesów zarządzania strategicznego i codziennych działań operacyjnych.

OPIS PROCESÓW IDENTYFIKACJI I OCENY ZWIĄZANYCH Z KLIMATEM ISTOTNYCH WPŁYWÓW, RYZYK I SZANS (E1 IRO-1)

Grupa KRUK analizowała wpływy, ryzyka i szanse w zakresie klimatu zarówno w procesie oceny podwójnej istotności jak i jej rewizji, według kryteriów opisanych w rozdziale *Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów*,

ryzyk i szans (IRO-1) Sprawozdania ZR, jak i koncentrowała się na ocenie wpływów na zmianę klimatu poprzez emisje gazów cieplarnianych, a także na ocenie ryzyk fizycznych związanych z klimatem jak i ryzyk i szans przejścia.

W zakresie środowiska, w prowadzonym procesie oceny podwójnej istotności, jak i jej rewizji ustalono rzeczywisty wpływ negatywny poprzez emisję gazów cieplarnianych.

Grupa nie zidentyfikowała natomiast istotnych ryzyk i szans związanych z klimatem.

Emisje gazów cieplarnianych

Badając emisje gazów cieplarnianych oparto się na wytycznych Protokołu w sprawie emisji gazów cieplarnianych (Greenhouse Gas Protocol). Szczegółowa ocena emisji została wykonana w ramach trzech zakresów:

Zakres 1: Emisje bezpośrednie, które pochodzą z własnych źródeł Grupy, takich jak spalanie paliw w firmowych pojazdach czy kotłach grzewczych.

Zakres 2: Emisje pośrednie związane z zakupem energii elektrycznej, ciepła lub pary, które są wykorzystywane w działalności operacyjnej Grupy.

Zakres 3: Inne emisje pośrednie, które wynikają z działalności Grupy, ale pochodzą ze źródeł, które nie są bezpośrednio kontrolowane przez Grupę, takie jak emisje związane z łańcuchem dostaw czy podróżami służbowymi.

Badając ślad węglowy Grupy wykorzystano określone obszary emisji do jego ilościowego oszacowania. Źródła danych, takie jak faktury, wewnętrzna dokumentacja, wspierały tę analizę, co zostało szczegółowo opisane w rozdziale *Emisje gazów cieplarnianych zakresów 1, 2 i 3 (E1-6) Sprawozdania ZR*.

Analiza ryzyk fizycznych związanych z klimatem

W roku 2024 Grupa KRUK przeprowadziła analizę istotności, obejmującą zarówno ryzyka fizyczne związane ze zmianami klimatu, jak i ryzyka oraz szanse wynikające z transformacji w kierunku gospodarki niskoemisyjnej. W roku sprawozdawczym zaktualizowano dotychczasowe oceny ryzyk fizycznych, rozszerzając je o scenariusz emisji SSP5-8.5 (wysoka emisja), opracowany przez IPCC. Uwzględnienie scenariusza wysokiej emisji pozwoliło ocenić potencjalne skutki zmian klimatycznych w przypadku braku podjęcia działań dekarbonizacyjnych.

W pierwszej kolejności biorąc pod uwagę charakterystykę działalności Grupy, lokalizację aktywów oraz występowanie zagrożeń na analizowanym obszarze wyselekcjonowano następujące ryzyka fizyczne:

- zmiany średnich temperatur,
- wzrost liczby dni z temperaturą powyżej 35°C,
- zmiany prędkości wiatru,
- zmiany w ilości opadów,
- wzrost liczby dni suchych.

Pozostałe zagrożenia wymienione w Europejskich Standardach Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju w rozdziale E1 (AR 11), w tym m.in. powodzie rzeczne i sztormowe, pożary samoistne, osuwiska, procesy brzegowe, zjawiska mrozowe czy roztopy, zostały ocenione jako nieistotne dla działalności Grupy.

W kolejnym etapie w ramach opracowania scenariuszy klimatycznych przeprowadzono analizę z uwzględnieniem ww. ryzyk fizycznych i łańcucha wartości Grupy w zakresie operacji własnych oraz wyższego szczebla upstream (dostawcy usług IT, dostawcy energii). Analiza objęła aktywa materialne Grupy, w tym lokalizacje biur, flotę samochodową spółek oraz nieruchomości nabyte w toku egzekucji w Polsce i Rumunii. Uwzględniono spółki zlokalizowane w Polsce, Rumunii, Włoszech, Hiszpanii oraz na Malcie.

Scenariuszami nie objęto:

- Niemiec – spółka niemiecka została sprzedana w 2025 roku,
- Luksemburga - ryzyka fizyczne powstają głównie w Polsce (posiadane przez spółki luksemburskie wierzytelności są obsługiwane przez polskie podmioty powiązane),
- Czech – spółka czeska jest w procesie wygaszania działalności,

- Francji – ryzyka fizyczne nie powstają w ramach Grupy KRUK (posiadane wierzytelności z rynku francuskiego są obsługiwane przez francuskie podmioty niepowiązane z Grupą KRUK).

W analizie uwzględniono również zalecenia Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (TCFD), a identyfikacja oraz ocena zagrożeń klimatycznych została przeprowadzona w oparciu o wytyczne ESRS E1 (AR 11) dla ryzyk fizycznych oraz Taksonomii UE (Dodatek A – Klasyfikacja zagrożeń związanych z klimatem).

Analiza scenariuszowa oparta została na prawdopodobieństwie wystąpienia poszczególnych ryzyk fizycznych, przypisując im wartości od 1 do 3 (gdzie 1 oznaczało niskie ryzyko, 2 – średnie ryzyko, 3 – wysokie ryzyko).

Poniżej przedstawiono wyniki analizy obejmujące prawdopodobieństwo wystąpienia w odniesieniu do trzech perspektyw czasowych:

Perspektywa krótkoterminowa (2021-2040)

Ryzyko związane z:	Scenariusz	Hiszpania	Włochy	Rumunia	Polska
temperaturą powietrza	SSP5-8.5				
prędkością wiatru	SSP5-8.5				
opadami atmosferycznymi	SSP5-8.5				
liczbą dni suchych	SSP5-8.5				

Perspektywa średnioterminowa (2041-2060)

Ryzyko związane z:	Scenariusz	Hiszpania	Włochy	Rumunia	Polska
temperaturą powietrza	SSP5-8.5				
prędkością wiatru	SSP5-8.5				
opadami atmosferycznymi	SSP5-8.5				
liczbą dni suchych	SSP5-8.5				

Legenda: ryzyko niskie ryzyko średnie ryzyko wysokie

*Spółka zlokalizowana na Malcie została wyłączona z przedstawienia graficznego ze względu na liczbę pracowników poniżej 50.

Perspektywa długoterminowa (2081–2100)

Ryzyko związane z:	Scenariusz	Hiszpania	Włochy	Rumunia	Polska
temperaturą powietrza	SSP5-8.5				
prędkością wiatru	SSP5-8.5				
opadami atmosferycznymi	SSP5-8.5				
liczbą dni suchych	SSP5-8.5				

Legenda: ryzyko niskie ryzyko średnie ryzyko wysokie

*Spółka zlokalizowana na Malcie została wyłączona z przedstawienia graficznego ze względu na liczbę pracowników poniżej 50.

Wpływ finansowy ryzyk fizycznych został poddany ocenie przy użyciu skali tożsamej z pozostałymi kategoriami analizowanymi w procesie badania podwójnej istotności. Skala została szczegółowo opisana w rozdziale *Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1)* Sprawozdania ZR.

Za istotne uznano ryzyka, których średnia przekroczyła 2,5 punktu, uwzględniając zarówno prawdopodobieństwo ich wystąpienia, jak i potencjalny wpływ finansowy. Zgodnie z zastosowanym kryterium, nie zidentyfikowano istotnych ryzyk fizycznych dla Grupy KRUK.

Analiza ryzyk i szans transformacyjnych związanych z klimatem

Analiza ryzyk i szans związanych z przejściem na gospodarkę niskoemisyjną została przeprowadzona na poziomie Grupy w ramach procesu oceny podwójnej istotności w 2024 roku. W analizie uwzględniono cztery kategorie ryzyk przejścia zgodne z ERS E1 (AR 12) tj. polityczne, rynkowe, reputacyjne i technologiczne. Ocenie podlegały przede wszystkim potencjalne skutki zmian regulacyjnych, rynkowych oczekiwań związanych z ESG, zmian technologicznych oraz wynikających z nich implikacji dla działalności operacyjnej Grupy.

Ryzyka przejścia zostały przeanalizowane bez uwzględnienia analiz scenariuszowych zgodnych z porozumieniem paryskim i zakładających ograniczenie zmiany klimatu do 1,5 °C.

W ramach przeprowadzonej analizy zidentyfikowano ryzyka przejścia, jednak żadne z nich nie zostało ocenione jako istotne. Wynika to z charakteru działalności Grupy KRUK, która cechuje się niską energochłonnością, ograniczoną ekspozycją na regulacje klimatyczne oraz brakiem materialnych zależności od technologii emisyjnych.

Termin przeprowadzenia analizy scenariuszowej

Analiza istotności została przeprowadzona w grudniu 2024 roku oraz zaktualizowana o scenariusz dotyczący ryzyk fizycznych na przełomie listopada i grudnia 2025 roku. Przyjęto do niej następujące horyzonty czasowe:

- w odniesieniu do krótkoterminowego horyzontu czasowego: okres od 2021 roku do 2040 roku,
- w odniesieniu do średnioterminowego horyzontu czasowego: okres od 2041 roku do 2060 roku,
- w odniesieniu do długoterminowego horyzontu czasowego: okres od 2081 roku do 2100 roku.

Przyjęte horyzonty czasowe różnią się od tych stosowanych w całym Oświadczeniu a przyjętych zgodnie ze standardami sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS 1 sekcja 6.4 Definicja pojęć "krótko-, średnio- i długoterminowy"). Przyjęcie takich horyzontów pozwala jednak na lepszą identyfikację i ocenę trendów oraz ryzyk, które mogą nie być widoczne w krótkim okresie

Wymogi dotyczące ujawniania informacji w ramach ESRS objęte Sprawozdaniem GRUPY KRUK dotyczącym zrównoważonego rozwoju (IRO-2)

W procesie oceny podwójnej istotności zidentyfikowano istotność obszarów ESRS dla Grupy KRUK. Poniższe tematy zostały uznane za nieistotne:

- E2 – Zanieczyszczenie
- E3 – Woda i zasoby morskie
- E4 – Bioróżnorodność i ekosystemy
- E5 – Gospodarka o obiegu zamkniętym
- S2 – Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości

Niezależnie od wyniku oceny istotności, zakres Sprawozdania obejmuje również wszystkie informacje i punkty danych wymagane w ramach ESRS 2 *Ogólne ujawnianie informacji* oraz określone w tematycznych ESRS związanych z wymogiem dotyczącym ujawniania informacji IRO-1 *Opis procesów służących do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans*.

Na potrzeby ustalenia, które szczegółowe punkty danych wymagają ujawnienia, bazowano na standardach sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz wytycznych EFRAG *Implementation Guidance 3: Detailed ESRS Datapoints*.

Poza zastosowaniem wymogów dotyczących ujawniania informacji określonych dla obszarów środowiskowego, społecznego oraz ładu korporacyjnego dla ujawnień związanych z wpływami, ryzykami i szansami specyficznymi dla Grupy KRUK zastosowano wytyczne dla ujawnień nieobjętych lub w niewystarczającym stopniu szczegółowości objętych standardami ESRS.

W Sprawozdaniu ZR nie wykorzystano żadnych innych danych pochodzących z innych przepisów UE, z wyjątkiem Taksonomii UE, która została omówiona w rozdziale *Taksonomia Sprawozdania ZR*.

Wyjaśnienie negatywnej oceny istotności

E2 – Zanieczyszczenie

Grupa KRUK prowadzi działalność w zakresie usług finansowych, ograniczając się do obsługi biurowej i użytkowania samochodów osobowych. Firma nie prowadzi produkcji ani nie wykorzystuje urządzeń, które generują emisje typowe dla przemysłu (np. powodujące zanieczyszczenie gleby i powietrza, emisje pyłów i hałasu). Monitoring zużycia paliwa w użytkowanej flocie samochodów służbowych pokazuje, że stanowi ono również marginalne źródło emisji. Użytkowanie materiałów biurowych jest ograniczone do minimum, bez rzeczywistego wpływu na środowisko poza standardowymi praktykami segregacji odpadów. Interesariusze (przede wszystkim klienci i inwestorzy) skupiają się przede wszystkim na kwestiach finansowych, etyce biznesu oraz społecznej odpowiedzialności w relacjach z klientami.

E3 – Woda i zasoby morskie

Grupa KRUK nie prowadzi działalności przemysłowej ani nie korzysta z instalacji wykorzystujących znaczne ilości wody. Zużycie wody ogranicza się do zapotrzebowania biurowego (cele sanitarne i socjalne pracowników), co powoduje minimalny wpływ na zasoby wodne. Spółka nie wykorzystuje wody w sposób ingerujący w lokalne ekosystemy i nie zrzuca ścieków technologicznych do wód powierzchniowych. Brak konieczności składania raportów do organów nadzorczych, jak również przeprowadzone analizy śladu węglowego, potwierdzają brak istotnych powiązań z gospodarką wodną czy potencjalnym zagrożeniem dla wód podziemnych, rzek i jezior. Interesariusze (klienci, inwestorzy, społeczności lokalne) nie postrzegają kwestii wodnych jako kluczowych w działalności instytucji finansowej pozbawionej produkcji czy procesów przemysłowych. Nie odnotowano żądań czy pytań dotyczących nadmiernego zużycia wody lub wpływu na ekosystemy morskie.

E4 – Bioróżnorodność i ekosystemy

Grupa KRUK nie prowadzi działalności wytwórczej ani wydobywczej, nie eksploatuje zasobów naturalnych ani nie prowadzi prac ziemnych mogących wpływać na bioróżnorodność. Funkcjonowanie spółki ogranicza się do użytkowania powierzchni biurowych, co nie skutkuje przekształcaniem siedlisk naturalnych czy wyciną terenów leśnych. Organy regulacyjne, inwestorzy czy organizacje ekologiczne nie zgłaszają obaw co do wpływu Grupy na środowisko naturalne w zakresie bioróżnorodności. Nie istnieją też naciski społeczne lub regulacyjne w tym obszarze, co potwierdza jego marginalne znaczenie dla Grupy.

E5 – Gospodarka o obiegu zamkniętym

Grupa KRUK nie prowadzi działalności produkcyjnej, handlowej i dystrybucyjnej, co oznacza brak istotnego wpływu na cykl życia produktów i związaną z tym gospodarkę odpadami. W ramach jej działalności finansowej nie dochodzi do procesów wytwarzania czy przetwarzania materiałów, które mogłyby generować znaczące ilości odpadów lub wpływać na model cyrkularny. Jedynym źródłem odpadów są głównie pozostałości biurowe (papier, tonery, drobne odpady komunalne), które podlegają segregacji i utylizacji w ramach standardowych procedur. Analiza śladu węglowego oraz porównanie danych w raportach dostępnych publicznie z danymi dot. Grupy KRUK potwierdzają brak wpływu na cyrkulację zasobów w skali przemysłowej czy wykraczającej poza codzienną działalność biurową. Interesariusze (w tym klienci, kontrahenci i inwestorzy) nie wskazują obszaru gospodarki cyrkularnej jako kluczowego w przypadku usług finansowych. Nie zgłoszono żadnych istotnych oczekiwań czy postulatów związanych z przetwarzaniem odpadów czy recyklingiem materiałów poza biurowymi.

S2 – Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości

Głównymi partnerami Grupy KRUK w łańcuchu wartości są banki i duże instytucje finansowe oraz usługowe zlokalizowane w Unii Europejskiej, działające w stabilnych warunkach rynkowych i zgodnie z europejskimi normami pracy. Grupa nie współpracuje z dostawcami działającymi w krajach wysokiego ryzyka pod względem naruszeń praw pracowniczych lub występowania nielegalnych form zatrudnienia (np. praca przymusowa, praca dzieci). Jako firma świadcząca usługi finansowe, Grupa KRUK nie zleca prac produkcyjnych intensywnie wykorzystujących zasoby ludzkie, co wyklucza nieprawidłowości w zakresie praw pracowniczych w łańcuchu dostaw. Wpływ Grupy na warunki pracy w łańcuchu wartości jest znikomy, ponieważ głównymi usługami świadczonymi na jej rzecz są usługi administracyjne, prawne i informatyczne, charakteryzujące się wysokim poziomem regulacji i kontroli jakości. Publiczne dostępne źródła i opinie interesariuszy nie wskazują na żadne problemy z naruszeniami praw pracowniczych przez dostawców. Do tej pory nie zgłoszono nieprawidłowości przez organizacje pozarządowe ani związki zawodowe w tym obszarze. Ponadto wartość spraw obsługiwanych przez firmy zewnętrzne (Contact Center, zewnętrzni serwisierzy) w całej Grupie KRUK stanowi średnio 3,9% całkowitej wartości jej portfela (w roku 2024).

W oparciu o analizę łańcucha wartości oraz przegląd raportów konkurencji, obejmujący ocenę zakresu i sposobu raportowania poszczególnych zagadnień, a także inne analizy źródłowe, jeżeli występowały, przywoływane w obszarach E2, E3, E4, E5 oraz S2 uznaliśmy daną kwestię za nieistotną z perspektywy łańcucha wartości.

10.5. Wykaz punktów ESRS

Indeks wymogów raportowych i punktów danych pokrytych w niniejszym Sprawozdaniu wraz z odniesieniem do odpowiedniej sekcji ujawnienia (IRO-2)

KOD WSKAŹNIKA	NAZWA	MIEJSCE W SPRAWOZDANIU (NR STRONY)
BP-1	Ogólna podstawa sporządzenia Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju	157
BP-2	Ujawnianie informacji w odniesieniu do szczególnych okoliczności	157
GOV-1	Rola organów administrujących, zarządzających i nadzorczych	160

GOV-2	Informacje przekazywane organom administrującym, zarządzającym i nadzorczym jednostki oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem	163
GOV-3	Uwzględnianie wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem w systemach zachęt	164
GOV-4	Oświadczenie dotyczące należytej staranności	165
GOV-5	Zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne nad sprawozdawczością w zakresie zrównoważonego rozwoju	166
SBM-1	Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości	167
SBM-2	Interesy i opinie zainteresowanych stron	173
SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	178
IRO-1	Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans	189
IRO-2	Wymogi dotyczące ujawniania informacji w ramach ESRS objęte Sprawozdaniem Grupy dotyczącym zrównoważonego rozwoju	197
E1-1	Plan przejścia na potrzeby łagodzenia zmiany klimatu	217
E1-2	Polityki związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej	217
E1-3	Działania i zasoby w odniesieniu do polityki klimatycznej	218
E1-4	Cele związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej	218
E1-5	Zużycie energii i koszyk energetyczny	219
E1-6	Emisje gazów cieplarnianych zakresów 1, 2 i 3 brutto oraz całkowite emisje gazów cieplarnianych	220
E1-7	Projekty usuwania gazów cieplarnianych i ograniczania emisji gazów cieplarnianych finansowane za pomocą jednostek emisji dwutlenku węgla	225
E1-8	Ustalanie wewnętrznych cen emisji dwutlenku węgla	225
E1-9	Przewidywane skutki finansowe wynikające z istotnych ryzyk fizycznych i ryzyk przejścia oraz potencjalnych szans związanych z klimatem	225
E1-GOV-3	Uwzględnianie wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem w systemach zachęt	164
E1-SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	217
E1-IRO-1	Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans	193

S1-SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	226
S1-1	Polityki związane z własnymi zasobami pracowniczymi	227
S1-2	Procedury współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i przedstawicielami pracowników w kwestiach wpływów	231
S1-3	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez własne zasoby pracownicze	234
S1-4	Podejmowanie działań dotyczących istotnych wpływów na własne zasoby pracownicze oraz stosowanie podejść służących zarządzaniu istotnymi ryzykami i wykorzystywaniu istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań	235
S1-5	Cele dotyczące zarządzania istotnymi negatywnymi wpływami, zwiększania pozytywnych wpływów i zarządzania istotnymi ryzykami i szansami	244
S1-6	Charakterystyka pracowników jednostki	244
S1-7	Charakterystyka osób niebędących pracownikami stanowiących własne zasoby pracownicze jednostki	246
S1-9	Mierniki różnorodności	246
S1-10	Adekwatna płaca	247
S1-13	Mierniki dotyczące szkoleń i rozwoju umiejętności	247
S1-17	Incydenty, skargi i poważne wpływy na przestrzeganie praw człowieka	248
S3-SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	250
S3-1	Polityki związane z dotkniętymi społecznościami	250
S3-2	Procesy współpracy w zakresie wpływów z dotkniętymi społecznościami	252
S3-3	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez dotknięte społeczności	253
S3-4	Podejmowanie działań dotyczących istotnych wpływów na dotknięte społeczności oraz stosowanie podejść służących zarządzaniu istotnymi ryzykami i wykorzystywaniu istotnych szans związanych z tymi społecznościami oraz skuteczność tych działań	254
S3-5	Cele dotyczące zarządzania istotnymi negatywnymi wpływami, zwiększania pozytywnych wpływów i zarządzania istotnymi ryzykami i szansami	258
S4-SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	259
S4-1	Polityki związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi	260

S4-2	Procesy współpracy w zakresie wpływów z konsumentami i użytkownikami końcowymi	265
S4-3	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez konsumentów i użytkowników końcowych	267
S4-4	Podejmowanie działań dotyczących istotnych wpływów na konsumentów i użytkowników końcowych oraz stosowanie podejść służących zarządzaniu istotnymi ryzykami i wykorzystywaniu istotnych szans związanych z konsumentami i użytkownikami końcowymi oraz skuteczność tych działań	270
S4-5	Cele dotyczące zarządzania istotnymi negatywnymi wpływami, zwiększania pozytywnych wpływów i zarządzania istotnymi ryzykami i szansami	282
G1-1	Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna	283
G1-3	Zapobieganie korupcji i przekupstwu oraz ich wykrywanie	293
G1-4	Incydenty korupcji lub przekupstwa	293
G1-5	Wpływ polityczny i działalność lobbingowa	296

Wykaz punktów danych zawartych w standardach przekrojowych i standardach tematycznych, które wynikają z innych przepisów UE [ESRS 2 Dodatek B]

WYMÓG DOTYCZĄCY UJAWNIANIA INFORMACJI I POWIĄZANY Z NIM PUNKT DANYCH	ODNIESIENIE DO ROZPORZĄDZENIA W SPRAWIE UJAWNIANIA INFORMACJI ZWIĄZANYCH ZE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM W SEKTORZE USŁUG FINANSOWYCH	ODNIESIENIE DO TRZECIEGO FILARU	ODNIESIENIE DO ROZPORZĄDZENIA O WSKAŹNIKACH REFERENCYJNYCH	ODNIESIENIE DO EUROPEJSKIEGO PRAWA O KLIMACIE	MIEJSCE W SPRAWOZDANIU
ESRS 2 GOV-1 Zróżnicowanie członków zarządu ze względu na płeć pkt 21 lit. d)	Wskaźnik nr 13 w tabeli 1 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) 2020/1816		GOV-2
ESRS 2 GOV-1 Odsetek członków organów, którzy są niezależni pkt 21 lit. e)			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		GOV-1
ESRS 2 GOV-4 Oświadczenie w sprawie należytej staranności pkt 30	Wskaźnik nr 10 w tabeli 3 w załączniku I				GOV-4

ESRS 2 SBM-1 Udział w działaniach związanych z działaniami dotyczącymi paliw kopalnych pkt 40 lit. d) ppkt (i)	Wskaźnik nr 4 w tabeli 1 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453 (6), tabela 1: Informacje jakościowe na temat ryzyka z zakresu ochrony środowiska i tabela 2: Informacje jakościowe na temat ryzyka społecznego	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	SBM-1
ESRS 2 SBM-1 Udział w działaniach związanych z produkcją chemikaliów pkt 40 lit. d) ppkt (ii)	Wskaźnik nr 9 w tabeli 2 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	SBM-1
ESRS 2 SBM-1 Udział w działalności związanej z kontrowersyjną bronią pkt 40 lit. d) ppkt (iii)	Wskaźnik nr 14 w tabeli 1 w załączniku I		Art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818 (7), załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	SBM-1
ESRS 2 SBM-1 Udział w działaniach związanych z uprawą i produkcją tytoniu pkt 40 lit. d) ppkt (iv)			Art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818, załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	SBM-1
ESRS E1-1 Plan przejścia służący osiągnięciu neutralności klimatycznej do 2050 r. pkt 14			Art. 2 ust. 1 rozporządzenia (UE) 2021/1119	E1-1
ESRS E1-1 Jednostki wykluczone z zakresu obowiązywania wskaźników referencyjnych dostosowanych do porozumienia paryskiego pkt 16 lit. g)		Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 1: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianami klimatu: jakość kredytowa ekspozycji według sektora, emisji i rezydualnego terminu zapadalności	Art. 12 ust. 1 lit. d)–g) oraz art. 12 ust. 2 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	E1-1
ESRS E1-4 Cele redukcji emisji gazów cieplarnianych pkt 34	Wskaźnik nr 4 w tabeli 2 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 3: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: mierniki dostosowania	Art. 6 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	E1-4

ESRS E1-5 Zużycie energii z kopalnych źródeł zdezagregowane w podziale na źródła (dotyczy wyłącznie sektorów o znacznym oddziaływaniu na klimat) pkt 38	Wskaźnik nr 5 w tabeli 1 i wskaźnik nr 5 w tabeli 2 w załączniku I			E1-5
ESRS E1-5 Zużycie energii i koszyk energetyczny pkt 37	Wskaźnik nr 5 w tabeli 1 w załączniku I			E1-5
ESRS E1-5 Energochłonność powiązana z działaniami podejmowanymi w sektorach o znacznym oddziaływaniu na klimat pkt 40–43	Wskaźnik nr 6 w tabeli 1 w załączniku I			Nieistotne
ESRS E1-6 Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1, 2, 3 brutto i całkowite emisje gazów cieplarnianych pkt 44	Wskaźniki nr 1 i 2 w tabeli 1 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 1: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: jakość kredytowa ekspozycji według sektora, emisji i rezydualnego terminu zapadalności	Art. 5 ust. 1, art. 6 i art. 8 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	E1-6
ESRS E1-6 Intensywność emisji gazów cieplarnianych brutto pkt 53–55	Wskaźnik nr 3 w tabeli 1 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 3: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: mierniki dostosowania	Art. 8 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	E1-6
ESRS E1-7 Usuwanie gazów cieplarnianych i jednostki emisji dwutlenku węgla pkt 56			Art. 2 ust. 1 rozporządzenia (UE) 2021/1119	E1-7
ESRS E1-9 Ekspozycja portfela odniesienia na ryzyka fizyczne związane z klimatem pkt 66			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818, załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	E1-9

ESRS E1-9 Dezagregacja kwot pieniężnych według nagłego i długotrwałego ryzyka fizycznego pkt 66 lit. a)
ESRS E1-9 Lokalizacja znaczących składników aktywów obarczonych istotnym ryzykiem fizycznym pkt 66 lit. c)

Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; pkt 46 i 47 rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) 2022/2453; wzór 5: Portfel bankowy – Ryzyko fizyczne związane ze zmianami klimatu: ekspozycje podlegające ryzyku fizycznemu.

E1-9

ESRS E1-9 Podział wartości księgowej nieruchomości według klas efektywności energetycznej pkt 67 lit. c)

Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; pkt 34 rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) 2022/2453; wzór 2: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianami klimatu: kredyty zabezpieczone nieruchomościami – efektywność energetyczna zabezpieczeń

E1-9

ESRS E1-9 Stopień ekspozycji portfela na szanse związane z klimatem pkt 69

Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818

E1-9

ESRS E2-4 Ilość każdego czynnika zanieczyszczającego wymienionego w załączniku II do rozporządzenia w sprawie E-PRTR (Europejski Rejestr Uwalniania i Transferu Zanieczyszczeń) emitowanego do powietrza, wody i gleby, pkt 28

Wskaźnik nr 8 w tabeli 1 w załączniku I, wskaźnik nr 2 w tabeli 2 w załączniku I, wskaźnik nr 1 w tabeli 2 w załączniku I oraz wskaźnik nr 3 w tabeli 2 w załączniku I

Nieistotne

ESRS E3-1 Woda i zasoby morskie pkt 9

Wskaźnik nr 7 w tabeli 2 w załączniku I

Nieistotne

ESRS E3-1 Specjalna polityka pkt 13

Wskaźnik nr 8 w tabeli 2 w załączniku I

Nieistotne

ESRS E3-1 Zrównoważone praktyki w dziedzinie mórz i oceanów pkt 14

Wskaźnik nr 12 w tabeli 2 w załączniku I

Nieistotne

ESRS E3-4 Całkowita ilość wody poddanej recyklingowi i ponownemu użyciu pkt 28 lit. C)	Wskaźnik nr 6.2 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS E3-4 Całkowite zużycie wody w m3 na przychód netto z własnych operacji pkt 29	Wskaźnik nr 6.1 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS 2 SBM 3-E4 pkt 16 lit. a) ppkt (i)	Wskaźnik nr 7 w tabeli 1 w załączniku I	Nieistotne
ESRS 2 SBM 3-E4 pkt 16 lit. b)	Wskaźnik nr 10 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS 2 SBM 3-E4 pkt 16 lit. c)	Wskaźnik nr 14 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS E4-2 Zrównoważone praktyki lub polityki w zakresie gruntów/ rolnictwa pkt 24 lit. b)	Wskaźnik nr 11 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS E4-2 Zrównoważone praktyki lub polityki w zakresie oceanów/ mórz pkt 24 lit. c)	Wskaźnik nr 12 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS E4-2 Polityki na rzecz przeciwdziałania wylesianiu pkt 24 lit. d)	Wskaźnik nr 15 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS E5-5 Odpady niepoddawane recyklingowi pkt 37 lit. d)	Wskaźnik nr 13 w tabeli 2 w załączniku I	Nieistotne
ESRS E5-5 Odpady niebezpieczne i odpady promieniotwórcze pkt 39	Wskaźnik nr 9 w tabeli 1 w załączniku I	Nieistotne
ESRS 2 SBM-3-S1 Ryzyko wystąpienia przypadków pracy przymusowej pkt 14 lit. f)	Wskaźnik nr 13 w tabeli 3 w załączniku I	S1.SBM-3

ESRS 2 SBM-3-S1 Ryzyko wystąpienia przypadków pracy dzieci pkt 14 lit. g)	Wskaźnik nr 12 w tabeli 3 w załączniku I		S1.SBM-3
ESRS S1-1 Zobowiązania w zakresie polityki dotyczącej poszanowania praw człowieka pkt 20	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I		S1-1
ESRS S1-1 Strategie w zakresie należytej staranności w odniesieniu do kwestii objętych podstawowymi konwencjami Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 1–8, pkt 21		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	S1-1
ESRS S1-1 Procedury i środki na rzecz zapobiegania handlowi ludźmi pkt 22	Wskaźnik nr 11 w tabeli 3 w załączniku I		S1-1
ESRS S1-1 Polityka lub system zarządzania służące zapobieganiu wypadkom przy pracy pkt 23	Wskaźnik nr 1 w tabeli 3 w załączniku I		S1-1
ESRS S1-3 Mechanizmy rozpatrywania skarg pkt 32 lit. c)	Wskaźnik nr 5 w tabeli 3 w załączniku I		S1-3
ESRS S1-14 Liczba zgonów związanych z pracą oraz liczba i wskaźnik wypadków związanych z pracą pkt 88 lit. b) i c)	Wskaźnik nr 2 w tabeli 3 w załączniku I	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	Nieistotne
ESRS S1-14 Liczba dni straconych z powodu urazów, wypadków, ofiar śmiertelnych lub chorób pkt 88 lit. e)	Wskaźnik nr 3 w tabeli 3 w załączniku I		Nieistotne
ESRS S1-16 Nieskorygowana luka płacowa między kobietami a mężczyznami pkt 97 lit. a)	Wskaźnik nr 12 w tabeli 1 w załączniku I	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	Nieistotne

ESRS S1-16 Nadmierny poziom wynagrodzenia dyrektora generalnego pkt 97 lit. b)	Wskaźnik nr 8 w tabeli 3 w załączniku		Nieistotne
ESRS S1-17 Przypadki dyskryminacji pkt 103 lit. a)	Wskaźnik nr 7 w tabeli 3 w załączniku I		S1-17
ESRS S1-17 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz wytycznych OECD pkt 104 lit. a)	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 i wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	S1-17
ESRS 2 SBM-3-S2 Znaczące ryzyko wystąpienia przypadków pracy dzieci lub pracy przymusowej w łańcuchu wartości pkt 11 lit. b	Wskaźniki nr 12 i nr 13 w tabeli 3 w załączniku I		Nieistotne
ESRS S2-1 Zobowiązania w zakresie polityki dotyczącej poszanowania praw człowieka pkt 17	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I		Nieistotne
ESRS S2-1 Polityki związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości pkt 18	Wskaźnik nr 11 i nr 4 w tabeli 3 w załączniku I		Nieistotne
ESRS S2-1 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz wytycznych OECD pkt 19	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 w załączniku I	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	Nieistotne
ESRS S2-1 Strategie w zakresie należytej staranności w odniesieniu do kwestii objętych podstawowymi konwencjami Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 1–8, pkt 19		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816	Nieistotne

ESRS S2-4 Kwestie i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka związane z łańcuchem wartości na wyższym i niższym szczeblu pkt 36	Wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I	Nieistotne
ESRS S3-1 Zobowiązania w zakresie polityki dotyczącej poszanowania praw człowieka, pkt 16	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 w załączniku I i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I	S3-1
ESRS S3-1 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, zasad MOP lub wytycznych OECD pkt 17	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 w załączniku I	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818 S3-1
ESRS S3-4 Kwestie i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka pkt 36	Wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I	S3-4
ESRS S4-1 Polityka odnosząca się do konsumentów i użytkowników końcowych pkt 16	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I	S4-1
ESRS S4-1 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz wytycznych OECD pkt 17	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 w załączniku I	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818 S4-1
ESRS S4-4 Kwestie i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka pkt 35	Wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I	S4-4
ESRS G1-1 Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji pkt 10 lit. b)	Wskaźnik nr 15 w tabeli 3 w załączniku I	G1-1
ESRS G1-1 Ochrona sygnalistów pkt 10 lit. d)	Wskaźnik nr 6 w tabeli 3 w załączniku I	G1-1

ESRS G1-4 Grzywny za
naruszenie przepisów
antykorupcyjnych i
przepisów w sprawie
zwalczania przekupstw
pkt 24 lit. a)

Wskaźnik nr 17 w
tabeli 3 w załączniku I

Załącznik II do
rozporządzenia
delegowanego (UE)
2020/1816

G1-4

ESRS G1-4 Normy w
zakresie przeciwdziałania
korupcji i przekupstwu
pkt 24 lit. b)

Wskaźnik nr 16 w
tabeli 3 w załączniku I

G1-4

10.6. Taksonomia

Zgodnie z art. 8 Rozporządzenia UE 2020/852 (Taksonomia), poniżej przedstawiono informacje, w jaki sposób i w jakim zakresie funkcjonowanie Grupy KRUK jest związane z działalnością gospodarczą kwalifikującą się jako zrównoważona środowiskowo (działalność zgodna z Taksonomią). Kluczowe wskaźniki wyników (KPI) zostały opracowane z zachowaniem wymogów wynikających z Rozporządzenia delegowanego UE 2023/2486. Działalność Grupy KRUK została zakwalifikowana jako charakterystyczna dla przedsiębiorstw niefinansowych. Kierując się przepisami zawartymi w art. 10 wskazanego Rozporządzenia, Grupa skorzystała z możliwości przewidzianej w Artykule 4 Rozporządzenia Delegowanego Komisji (UE) 2026/73 z dnia 4 lipca 2025 r i przedstawiła wymagane informacje zgodnie z rozporządzeniem delegowanym (UE) 2021/2178, (UE) 2021/2139 i (UE) 2023/2486 w brzmieniu obowiązującym w dniu 31 grudnia 2025 r.

Grupa KRUK posiada przychody z inwestycji w nabyte portfele wierzytelności, udzielone pożyczki oraz usługi windykacyjne. Powyższe przychody nie są powiązane z działalnością zrównoważoną środowiskowo (zgodną z systematyką).

W 2025 roku przeprowadzono analizę działalności i wydatków Grupy w celu zidentyfikowania odpowiednich działań objętych Taksonomią UE, zgodnie z postanowieniami Rozporządzenia (UE) 2020/852 oraz Rozporządzeń delegowanych. Działalności wybrano, porównując główne obszary biznesowe Grupy (m.in. na podstawie kodów PKD) z zakresem aktywności objętych Taksonomią UE. Analiza objęła wszystkie spółki Grupy, aby sprawdzić, czy prowadzą lub finansują projekty kwalifikujące się do Taksonomii. Listę uznano za kompletną po weryfikacji z aktami delegowanymi i konsultacjach wewnętrznych. Pozostałe działalności odrzucono, gdyż nie spełniały kryteriów Taksonomii ani nie należały do sektorów nią objętych. Biorąc pod uwagę fakt, że ze względu na charakter działalności, Grupa KRUK nie zidentyfikowała żadnej działalności odpowiadającej przychodom taksonomicznym, zdefiniowano jedynie sześć poniższych kategorii, które w zależności od rzeczywiście poniesionych wydatków mogą klasyfikować się do Taksonomii.

7.3 Montaż, konserwacja i naprawa sprzętu zwiększającego efektywność energetyczną,

7.4 Montaż, konserwacja i naprawa stacji ładowania pojazdów elektrycznych w budynkach (i na parkingach przy budynkach),

7.5 Montaż, konserwacja i naprawa instrumentów i urządzeń do pomiaru, regulacji i kontroli charakterystyki energetycznej budynku,

7.6. Montaż, konserwacja i naprawa systemów technologii energii odnawialnej,

7.7. Nabywanie i prawo własności nieruchomości

8.1 Działalność związana z przetwarzaniem i hostingiem danych.

Ocena zgodności z Taksonomią polegała na weryfikacji, czy poszczególne produkty lub usługi przyczyniają się do realizacji jednego z celów środowiskowych określonych w Rozporządzeniu, przy jednoczesnym spełnieniu warunków niewyrządzania poważnych szkód pozostałym celom oraz zachowaniu zgodności z minimalnymi gwarancjami. Grupa zastosowała ostrożnościowe podejście w zakresie prezentacji danych, oparte na danych księgowych co minimalizuje ryzyko podwójnego zaklasyfikowania transakcji.

ROK OBROTOWY 2025			KRYTERIA DOTYCZĄCE ISTOTNEGO WKŁADU							KRYTERIA DOTYCZĄCE ZASADY DNSH („NIE CZYŃ POWAŻNYCH SZKÓD”)											
Działalność gospodarcza (1)	KOD (2)	OBRÓT (3)	CZĘŚĆ OBROTU, ROK 2025 (4)	ŁĄGODZENIE ZMIAN KLIMATU (5)*	ADAPTACJA DO ZMIAN KLIMATU (6)	ZASOBY WODNE I MORSKIE (7)	ZANIECZYSZCZENIE (8)	GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM (9)	BIORÓŻNORODNOŚĆ (10)	ŁĄGODZENIE ZMIAN KLIMATU (11)	ADAPTACJA DO ZMIAN KLIMATU (13)	ZASOBY WODNE I MORSKIE (13)	ZANIECZYSZCZENIE (14)	GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM (15)	BIORÓŻNORODNOŚĆ(16)	MINIMALNE GWARANCJE (17)	(A.2) OBRÓT . ROK 2024 (18)	(A.1) LUB KWALIFIKUJĄCEJ SIĘ DO SYSTEMATYKI	UDZIAŁ DZIAŁALNOŚCI ZGODNEJ Z SYSTEMATYKĄ	KATEGORIA DZIAŁALNOŚĆ WSPOMAGAJĄCA (19)	KATEGORIA DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ PRZEJŚCIA(20)
Tekst		PLN	%	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	%	E	T		
A. DZIAŁALNOŚĆ KWALIFIKUJĄCA SIĘ DO SYSTEMATYKI																					
A.1. Rodzaje działalności zrównoważonej środowiskowo (zgodnej z systematyką)																					
n/d		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-		
Obrót z tytułu działalności Zrównoważonej środowiskowo (A.1)		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%-	-	-		
W tym wspomagająca		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%-	-	-		
W tym na rzecz przejścia		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%-	-	-		
A.2. Działalność kwalifikująca się do systematyki, ale niezrównoważona środowiskowo (działalność niezgodna z systematyką)																					
n/d		0	0%	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL								0%				
Obrót z tytułu działalności kwalifikującej się do systematyki, ale niezrównoważonej środowiskowo (A.2)		0	0%	-	-	-	-	-	-								0%				
Obrót z tytułu działalności kwalifikującej się do systematyki (A.1+A.2)		0	0%	-	-	-	-	-	-								0%				
B. DZIAŁALNOŚĆ NIEKWALIFIKUJĄCA SIĘ DO SYSTEMATYKI																					
Obrót z tytułu działalności niekwalifikującej się do systematyki		3 182 873 592																			
OGÓŁEM		3 182 873 592	100%																		

T = Tak, działalność kwalifikująca się do systematyki i zgodna z systematyką w przypadku adekwatnego celu środowiskowego, N = Nie, działalność kwalifikująca się do systematyki, ale niezgodna z systematyką w przypadku adekwatnego celu środowiskowego, N/EL = Nie kwalifikuje się, działalność niekwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu środowiskowego/ działalność niekwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu, EL = działalność kwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu

Zasady rachunkowości

Kluczowy wskaźnik wyników dotyczący obrotu (KPI Obrót) został obliczony na podstawie danych ze Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2025 r., sporządzonego wg MSSF. Jako mianownik wskaźnika przyjęto przychody netto ze sprzedaży wykazane w ww. sprawozdaniu w notce numer 5 bez uwzględnienia Pozostałych przychodów operacyjnych za wyjątkiem przychodów ze sprzedaży nieruchomości.

Ocena zgodności z przepisami Rozporządzenia UE 2020/852

Przeprowadzono analizę poszczególnych kategorii przychodów ze sprzedaży Grupy KRUK pod kątem możliwości uznania działalności, z której pochodzą, za kwalifikującą się do Taksonomii, uwzględniając przy tym rodzaje działalności określone w Rozporządzeniach UE 2021/2139 z późn.zm oraz na UE 2023/2485 i UE 2023/2486. Nie zidentyfikowano przychodów ze sprzedaży osiąganych z działalności kwalifikującej się do Taksonomii.

Wkład w realizację wielu celów, dezagregacja kluczowych wskaźników wyników oraz informacje kontekstowe

W ramach przychodów ze sprzedaży Grupy KRUK za 2025 rok nie zidentyfikowano przychodów związanych z działalnością zgodną z Taksonomią.

NAKŁADY INWESTYCYJNE (CAPEX)

ROK OBROTOWY 2024			KRYTERIA DOTYCZĄCE ISTOTNEGO WKŁADU							KRYTERIA DOTYCZĄCE ZASADY DNSH („NIE CZYŃ POWAŻNYCH SZKÓD”)										KATEGORIA DZIAŁALNOŚĆ NA RZECZ PRZEJŚCIA (20)	
Działalność gospodarcza (1)	Kod (2)	NAKŁADY INWESTYCYJNE (3)	ODESETEK NAKŁADÓW INWESTYCYJNYCH, ROK 2025 (4)	ŁAGODZENIE ZMIAN KLIMATU (5)*	ADAPTACJA DO ZMIAN KLIMATU (7)	ZASOBY WODNE I MORSKIE (7)	ZANIECZYSZCZENIE (8)	GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM	BIORÓŻNORODNOŚĆ (10)	ŁAGODZENIE ZMIAN KLIMATU	ADAPTACJA DO ZMIAN KLIMATU	ZASOBY WODNE I MORSKIE (13)	ZANIECZYSZCZENIE (14)	GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM (15)	BIORÓŻNORODNOŚĆ (16)	MINIMALNE GWARANCJE (17)	INWESTYCYJNE, ROK 2024 (18)	UDZIAŁ DZIAŁALNOŚCI ZGODNEJ Z SYSTEMATYKĄ (A.1.) LUB KWALIFIKUJĄCEJ SIĘ DO SYSTEMATYKI (A.2.) NAKŁADY	WSPOMAGAJĄCA (19)	KATEGORIA DZIAŁALNOŚĆ	
																					T
Tekst		PLN	%	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	%		E	T	
A. DZIAŁALNOŚĆ KWALIFIKUJĄCA SIĘ DO SYSTEMATYKI																					
A.1. Rodzaje działalności zrównoważonej środowiskowo (zgodnej z systematyką)																					
n/d		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-		
Nakłady inwestycyjne z tytułu działalności zrównoważonej środowiskowo (A.1)		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-		
W tym wspomagająca		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-		
W tym na rzecz przejścia		0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-		
Nakłady inwestycyjne z tytułu działalności kwalifikującej się do systematyki, ale niezrównoważonej środowiskowo (A.2)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%				
A.2 Nakłady inwestycyjne z tytułu działalności kwalifikującej się do systematyki (A.1+A.2)		0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%								0%				
B. DZIAŁALNOŚĆ NIEKWALIFIKUJĄCA SIĘ DO SYSTEMATYKI																					
Nakłady inwestycyjne z tytułu działalności niekwalifikującej się do systematyk		137 191 456	100%																		
OGÓŁEM		137 191 456																			

T = Tak, działalność kwalifikująca się do systematyki i zводni z systematyką w przypadku adekwatnego celu środowiskowego
N = Nie, działalność kwalifikująca się do systematyki, ale niezgodna z systematyką w przypadku adekwatnego celu środowiskowego
N/EL = Nie kwalifikuje się, działalność niekwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu środowiskowego/ działalność niekwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu
EL = działalność kwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu
(*) = W roku 2024 Grupa KRUK dokonała weryfikacji podejścia do kalkulacji licznika KPI Capex uwzględniając nakłady na prawo do użytkowania nieruchomości oraz korygując podejście do zakresu pojazdów uznawanych za kwalifikujące się do systematyki.

Zasady rachunkowości

Kluczowy wskaźnik wyników dotyczący nakładów inwestycyjnych (KPI CapEx) został obliczony na podstawie nakładów inwestycyjnych wykazanych w notach numer 14 i 16 Skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2025 r., sporządzonego wg MSSF z uwzględnieniem różnic kursowych oraz po skorygowaniu nakładów inwestycyjnych poddanych likwidacji w okresie poniesienia nakładów. W mianowniku wskaźnika uwzględniono nakłady rozliczane na podstawie:

- a) MSR 16 Rzeczowe aktywa trwałe – par. 73 lit. e) pkt (i) i (iii),
- b) MSR 38 Wartości niematerialne – par. 118 lit. e) pkt (i),
- c) MSR 40 Nieruchomości inwestycyjne – par. 76 lit. a) i b) (w wypadku modelu wartości godziwej),
- d) MSR 40 Nieruchomości inwestycyjne – par. 79 lit. d) pkt (i) i (ii) (w wypadku modelu opartego na cenie nabycia lub koszcie wytworzenia),
- e) MSR 41 Rolnictwo – par. 50 lit. b) i e),
- f) MSSF 16 Leasing – par. 53 lit. h).

Ocena zgodności z przepisami Rozporządzenia UE 2020/852

Na podstawie oceny kwalifikowalności, a w kolejnym kroku – oceny zgodności działalności, przeanalizowano zakupione produkty. Żadnego z nich nie zakwalifikowano jako zgodne.

Dezagregacja kluczowych wskaźników wyników oraz informacje kontekstowe

Kluczowe wskaźniki wyników nie zostały poddane dezagregacji. Grupa KRUK nie dokonała identyfikacji nakładów inwestycyjnych kwalifikujących się do systematyki. Grupa KRUK nie dysponuje planem dotyczącym nakładów inwestycyjnych, o którym mowa w pkt. 1.1.2.2. załącznika I do Rozporządzenia UE 2021/2178.

WYDATKI OPERACYNE (OPEX)

Rok obrotowy 2024				Kryteria dotyczące istotnego wkładu						Kryteria dotyczące zasady DNSH („nie czyn poważnych szkód”)									
Działalność gospodarcza (1)	Kod (2)	Wydatki operacyjne (3)	Odsetek wydatków operacyjnych, rok 2025 (4)	Łagodzenie zmian klimatu (5)*	Adaptacja do zmian klimatu (6)	Zasoby wodne i morskie (7)	Zanieczyszczenie (8)	Gospodarka o obiegu zamkniętym (9)	Bioróżnorodność (10)	Łagodzenie zmian klimatu (11)	Adaptacja do zmian klimatu (12)	Zasoby wodne i morskie (13)	Zanieczyszczenie (14)	Gospodarka o obiegu zamkniętym (15)	Bioróżnorodność (16)	Minimalne gwarancje społeczne (17)	Udział działalności zgodnej z systematyką (A.1.) lub kwalifikującej się do systematyki (A.2.) Wydatki operacyjne, rok 2024(18)	Kategoria działalność wspomagająca (19)	Kategoria Działalność na rzecz Przejścia (20)
Tekst	PLN	%		T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T; N; N/EL	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	T/N	%	E	T
A. DZIAŁALNOŚĆ KWALIFIKUJĄCA SIĘ DO SYSTEMATYKI																			
A.1. Rodzaje działalności zrównoważonej środowiskowo (zgodnej z systematyką)																			
n/d	0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
Wydatki operacyjne z tytułu działalności zrównoważonej środowiskowo (A.1)	0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
W tym wspomagająca	0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
W tym na rzecz przejścia	0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
A.2 Działalność kwalifikująca się do systematyki, ale niezrównoważona środowiskowo (działalność niezgodna z systematyką)(*)				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transport motocyklami, samochodami osobowymi i lekkimi pojazdami użytkowymi	CCM 6.5.	0	0%	EL	N/EL	N/EL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
Nabywanie i prawo własności budynków	CCM 7.7	0	0%	EL	N/EL	N/EL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-
Wydatki operacyjne z tytułu działalności kwalifikującej się do systematyki, ale niezrównoważonej środowiskowo (A.2)	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A. Wydatki operacyjne z tytułu działalności kwalifikującej się do systematyk (A.1+A.2)	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B. DZIAŁALNOŚĆ NIEKWALIFIKUJĄCA SIĘ DO SYSTEMATYKI																			
Wydatki operacyjne z tytułu działalności niekwalifikującej się do systematyki	5 262 613	100%																	
OGÓŁEM	5 262 613	100%																	

T = Tak, działalność kwalifikująca się do systematyki i zgodna z systematyką w przypadku adekwatnego celu środowiskowego
N = Nie, działalność kwalifikująca się do systematyki, ale niezgodna z systematyką w przypadku adekwatnego celu środowiskowego
N/EL = Nie kwalifikuje się, działalność niekwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu środowiskowego/ działalność niekwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu
EL = działalność kwalifikująca się do systematyki w przypadku odpowiedniego celu
(*)-Grupa KRUK nie prezentuje wskaźnika wyników dotyczących wydatków operacyjnych (KPI OpEx) z uwagi na fakt iż procent wydatków kwalifikujących się do mianownika jest nieistotny (0,34% całości wydatków)

Zasady rachunkowości

Grupa KRUK nie prezentuje wskaźnika wyników dotyczących wydatków operacyjnych (KPI OpEx) z uwagi na fakt, że procent wydatków kwalifikujących się do mianownika jest nieistotny (0,33% całości wydatków).

Grupa KRUK nie dysponuje planem dotyczącym nakładów inwestycyjnych, o którym mowa w pkt. 1.1.2.2. załącznika I do Rozporządzenia UE 2021/2178.

Ocena zgodności z przepisami Rozporządzenia UE 2020/852

Na podstawie oceny kwalifikowalności, a w kolejnym kroku oceny zgodności działalności, z której zostały zakupione produkty, nie zakwalifikowanego żadnego z nich jako zgodne.

Wkład w realizację wielu celów

W ramach KPI OpEx nie zidentyfikowano wydatków związanych z działalnością zgodną z Taksonomią.

Dezagregacja kluczowych wskaźników wyników oraz informacje kontekstowe

Kluczowe wskaźniki wyników nie zostały poddane dezagregacji. W liczniku wskaźnika KPI nie zostały uwzględnione żadne wydatki operacyjne związane z działalnością gospodarczą zgodną z Taksonomią. Grupa KRUK nie dysponuje planem dotyczącym nakładów inwestycyjnych, o którym mowa w pkt. 1.1.2.2. załącznika I do Rozporządzenia UE 2021/2178.

Ujawnienia dotyczące energii jądrowej i gazu ziemnego

DZIAŁALNOŚCI ZWIĄZANA Z ENERGIĄ JĄDROWĄ		
1.	Przedsiębiorstwo prowadzi badania, rozwój, demonstrację i rozmieszczenie innowacyjnych instalacji wytwarzania energii elektrycznej wytwarzających energię w ramach procesów jądrowych przy minimalnej ilości odpadów z cyklu paliwowego, finansuje tę działalność lub jest na nią ekspozycja.	NIE
2.	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę i bezpieczną eksploatację nowych obiektów jądrowych w celu wytwarzania energii elektrycznej lub ciepła technologicznego, w tym na potrzeby systemu ciepłowniczego lub procesów przemysłowych, takich jak produkcja wodoru, a także ich modernizację pod kątem bezpieczeństwa, z wykorzystaniem najlepszych dostępnych technologii, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	NIE
3.	Przedsiębiorstwo prowadzi bezpieczną eksploatację istniejących obiektów jądrowych wytwarzających energię elektryczną lub ciepło technologiczne, w tym na potrzeby systemu ciepłowniczego lub procesów przemysłowych, takich jak produkcja wodoru z energii jądrowej, a także ich modernizację pod kątem bezpieczeństwa, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	NIE
DZIAŁALNOŚĆ ZWIĄZANA Z GAZEM ZIEMNYM		
4.	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę lub eksploatację instalacji do wytwarzania energii elektrycznej z wykorzystaniem gazowych paliw kopalnych, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	NIE
5.	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę, modernizację i eksploatację instalacji do skojarzonego wytwarzania energii cieplnej/chłodniczej i energii elektrycznej z wykorzystaniem gazowych paliw kopalnych, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	NIE
6.	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę, modernizację i eksploatację instalacji do wytwarzania ciepła wytwarzających energię cieplną/chłodniczą z wykorzystaniem gazowych paliw kopalnych, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję	NIE

Ze względu na to, że Grupa KRUK nie identyfikuje działalności związanej z energią jądrową i gazem ziemnym nie ujawnia się ilościowych wzorów ujawnieniowych wynikające z Załącznika XII Rozporządzenia 2021/2178 (wersja skonsolidowana).

10.7. Zmiany klimatu (E1)

PLAN TRANSFORMACJI (E1-1)

Na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa KRUK nie opracowała Planu przejścia na potrzeby łagodzenia zmian klimatu. Sporządzenie planu przejścia planowane jest w roku 2026.

ODPORNOŚĆ STRATEGII I MODELU BIZNESOWEGO W ODNIESIENIU DO ZMIANY KLIMATU (E1-SBM-3)

Analiza odporności w odniesieniu do zmian klimatu

W wyniku oceny podwójnej istotności oraz rewizji dokonanej w roku sprawozdawczym zidentyfikowano rzeczywisty negatywny wpływ w obszarze podtematu "Łagodzenie zmiany klimatu", dotyczący wpływu na środowisko poprzez emisję gazów cieplarnianych.

Grupa KRUK przeprowadziła analizę scenariuszową, która została szczegółowo opisana w rozdziale *Opis procesów identyfikacji i oceny związanych z klimatem istotnych wpływów, ryzyk i szans (E1-IRO)* Sprawozdania ZR.

Model biznesowy i działalność Grupy KRUK nie są w sposób istotny narażone na ryzyka klimatyczne. Analiza nie wykazała istotnych finansowo zagrożeń dla działalności w średnim ani długim horyzoncie czasowym. Niemniej jednak, Grupa będzie kontynuować monitorowanie potencjalnych zmian regulacyjnych, kosztów energii, wymogów kontrahentów oraz dostępności technologii wspierających dekarbonizację, aby utrzymać odporność operacyjną i modelu biznesowego.

POLITYKI ZWIĄZANE Z ŁAGODZENIEM ZMIANY KLIMATU I PRZYSTOSOWANIEM SIĘ DO NIEJ (E1-2)

W celu podjęcia działań mających na celu łagodzenie zmian klimatu w Grupie KRUK przyjęto *Politykę środowiskową Grupy KRUK* (dalej *Polityka środowiskowa*).

Polityka środowiskowa odnosi się do obszaru łagodzenia zmian klimatu poprzez udoskonalanie procesu mierzenia i oceny bezpośredniego i pośredniego wpływu działalności Grupy na środowisko naturalne zgodnie z Protokołem w sprawie emisji gazów cieplarnianych (Greenhouse Gas Protocol). Jej celem jest stworzenie warunków do świadomego i efektywnego zarządzania wpływem Grupy KRUK na środowisko naturalne, co w rezultacie prowadzić ma do zmniejszenia śladu środowiskowego. *Polityka* obejmuje także kwestie związane z ochroną środowiska naturalnego w podejmowaniu decyzji biznesowych i w poszczególnych procesach. Zgodnie z *Polityką*, proces monitorowania jej realizacji obejmuje pomiary wpływu działalności Grupy na środowisko naturalne i identyfikację obszarów, gdzie ten wpływ jest największy. Przykłady takich obszarów to zużycie paliw kopalnych przez samochody flotowe, zużycie paliw do ogrzewania pomieszczeń oraz zużycie energii elektrycznej.

Polityka środowiskowa została przyjęta w KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España. Dokument dotyczy operacji własnych Grupy.

Zasady zatwierdzania i monitorowania regulacji, a także uwzględnianie interesów kluczowych interesariuszy w toku ustalania polityk zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)*.

Udostępnianie Polityki interesariuszom

Wyciąg z *Polityki środowiskowej* jest udostępniony interesariuszom z niższego i wyższego szczebla łańcucha wartości poprzez polską i angielską wersję strony internetowej KRUK S.A., odpowiednio pod adresami <https://pl.KRUK.eu/esg/polityki/> oraz <https://en.kruk.eu/esg/policies/>

Polityka, przetłumaczona na języki lokalne wszystkich krajów, w których obowiązuje, jest dostępna dla pracowników i współpracowników Spółek za pośrednictwem portali komunikacji wewnętrznej, w dedykowanych folderach sieciowych. Nadzór merytoryczny nad realizacją zapisów *Polityki* sprawuje wyznaczony w niej właściciel dokumentu.

DZIAŁANIA I ZASOBY W ODNIESIENIU DO POLITYKI KLIMATYCZNEJ (E1-3)

W 2025 roku Grupa KRUK kontynuowała działania na rzecz łagodzenia zmian klimatu jednocześnie promując zrównoważone praktyki i dzieląc się wiedzą na temat działań proekologicznych wśród pracowników. Ponadto w roku sprawozdawczym KRUK S.A. opracowała audyt energetyczny przedsiębiorstwa dla lokalizacji we Wrocławiu, Szczawnie-Zdroju oraz Pile.

W Polsce nastąpiła relokacja siedziby KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN, KRUK TFI i Novum do nowego certyfikowanego budynku, zlokalizowanego w centralnej części Wrocławia i skomunikowanego w obrębie aglomeracji, umożliwiając tym samym pracownikom wygodne korzystanie z transportu publicznego – zarówno w codziennych, jak i okazjonalnych dojazdach do pracy, co może przyczyniać się do ograniczenia korzystania z samochodów prywatnych. Nowa siedziba została zaprojektowana z myślą o zrównoważonym rozwoju i oszczędzaniu energii. Wykorzystano w niej nowoczesne technologie, takie jak systemy zarządzania energią, energooszczędne oświetlenie LED oraz zaawansowane systemy wentylacji i klimatyzacji. Obiekt posiada certyfikat LEED v4 na poziomie Platinum.

Najważniejsze z podjętych działań w roku sprawozdawczym dotyczyły obszaru floty samochodowej i gwarancji pochodzenia dla energii. Działania te zostały opisane w poniższej tabeli.

OPIS AKTYWNOŚCI	ROK REALIZACJI	OSIĄGNIĘTA REDUKCJA EMISJI CO2 W TONACH W 2025 ROKU	SPODZIEWANA REDUKCJA EMISJI CO2 W TONACH	OBSZAR DZIAŁAŃ
W Polsce uzupełniono flotę o 5 aut hybrydowych oraz 1 hybrydę plug-in, natomiast we Włoszech o 79 aut hybrydowych.	2025	42,86	42,86	Polska, Włochy
Grupa KRUK zabezpieczyła dostawy zielonej energii dla swoich lokalizacji, finalizując zakup certyfikatów pochodzenia dla biur KRUK S.A. we Wrocławiu, Szczawnie-Zdroju i Pile, a także uzyskując analogiczne gwarancje dla spółek KRUK Romania (wraz z RoCapital, KRUK TECH i Corbul), KRUK España oraz KRUK Italia.	2025	2 283,70	2 283,70	Polska, Rumunia, Hiszpania, Włochy

Wdrożenie powyższych działań nie wymagało znaczących wydatków operacyjnych lub nakładów inwestycyjnych w roku sprawozdawczym. Grupa nie opracowała szczegółowych planów działań, w związku z tym nie ujawnia się wydatków operacyjnych (Opex) i nakładów inwestycyjnych (Capex).

CELE ZWIĄZANE Z ŁAGODZENIEM ZMIANY KLIMATU (E1-4)

Cele redukcji emisji gazów cieplarnianych

Ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko jest dla Grupy ważnym aspektem działalności. Grupa KRUK, rozumiejąc istotę walki ze zmianami klimatycznymi, wyznaczyła cele dotyczące redukcji emisji gazów cieplarnianych (GHG) w zakresie 1 i 2 w obowiązującej od 2023 r. Strategii ESG. Grupa dąży do osiągnięcia 70% redukcji emisji dwutlenku węgla do 2040 roku w odniesieniu do roku bazowego 2021. Cele te mają być realizowane poprzez działania takie jak poprawa efektywności floty samochodowej, wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii oraz redukcja zużycia energii w budynkach biurowych. Monitoring realizacji celów jest prowadzony i publikowany co kwartał danego roku w dokumencie *Dodatkowe informacje zarządu do Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego Grupy KRUK*.

Wyznaczone cele nie posiadają konkretnych cech opisanych w Europejskich Standardach Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju, dlatego Grupa KRUK w wyniku prac nad Strategią Zrównoważonego Rozwoju w roku 2025 przeddefiniowała cele w zakresie środowiska. Strategia Zrównoważonego Rozwoju zostanie opublikowana w 2026 roku.

W poniższej tabeli zostały przedstawione planowane na rok 2040 i osiągnięte w roku 2025 emisje gazów cieplarnianych. W kolejnych latach Grupa będzie kontynuowała działania ukierunkowane na systematyczną redukcję emisji gazów cieplarnianych oraz realizację długoterminowych celów środowiskowych.

Jak wskazano wyżej Grupa KRUK wyznaczyła cele w zakresie środowiska w roku 2022. Ze względu na zmianę sposobu publikacji danych dotyczących obliczeń śladu węglowego w roku 2024, w ramach aktualizacji strategii zrównoważonego rozwoju planowana jest zmiana roku bazowego.

ZAKRES EMISJI GAZÓW CIEPLARNIANYCH	BAZOWA WARTOŚĆ EMISJI (2021)	DOCELOWY POZIOM EMISJI (2040)	DOCELOWY POZIOM EMISJI W % WARTOŚCI BAZOWEJ	ROCZNY CEL REDUKCJI WARTOŚCI BAZOWEJ %	RZECZYWISTE EMISJE (2025)
Zakres 1	2262	1583,4	70%	3,68%	2262
Zakres 2 (metoda oparta na lokalizacji)	1326	928,2	70%	3,68%	1244

ZUŻYCIE ENERGII I KOSZYK ENERGETYCZNY (E1-5)

Dane o zużyciu energii w Grupie KRUK, zaprezentowane w poniższej tabeli, bazują na danych z faktur oraz rzeczywistych odczytach zużycia mediów i paliw we flocie służbowej. W obszarach, gdzie dane rzeczywiste były niedostępne, zastosowano metodę szacowania. Obliczenia wykonano w oparciu o standardowe przeliczniki jednostek, z uwzględnieniem wartości opałowych netto (NCV) oraz gęstości poszczególnych paliw.

Całkowite zużycie energii Grupy w 2025 roku wyniosło 13 264,2187 MWh, z czego 10 833,2854 MWh pochodziło ze źródeł kopalnych, a 2 416,6907 MWh pochodziło ze źródeł odnawialnych. Ze względu na swój profil działalności, Grupa nie należy do sektora o znacznym oddziaływaniu na klimat.

W roku sprawozdawczym rozszerzono zakres prezentowanego koszyka energetycznego Grupy o zużycie paliw wykorzystywanych w pojazdach spalinowych floty służbowej, w związku z tym brak jest porównywalności między rokiem 2024 a 2025 na zużyciu energii według poszczególnych rodzajów.

Miernik E1-5 w sprawozdaniu za rok 2024 został ujawniony z zastosowaniem odmiennego wzoru tabeli, w związku z czym nie obejmował wszystkich danych.

ZUŻYCIE ENERGII I KOSZYK ENERGETYCZNY	Dane porównawcze (2024)	2025
1) Zużycie paliwa z węgla i produktów węglowych (MWh)	0,00	0,00
2) Zużycie paliwa z ropy naftowej i produktów naftowych (MWh)	10 035,85 ¹⁴	9 405,0452
3) Zużycie paliwa z gazu ziemnego (MWh)	615,10	607,0204
4) Zużycie paliwa z innych źródeł kopalnych (MWh)	0,00	0,00

¹⁴ Wartość dotycząca zużycia paliw z ropy naftowej i produktów naftowych nie została ujawniona w roku 2024 w Sprawozdaniu ZR

5) Zużycie zakupionych lub pozyskanych energii elektrycznej, ciepła, pary wodnej i chłodzenia ze źródeł kopalnych (MWh)	294,41	821,2199
6) Całkowite zużycie energii ze źródeł kopalnych (MWh) (obliczone jako suma wierszy 1-5)	10 945,36	10 833,2855
Udział źródeł kopalnych w całkowitym zużyciu energii (%)	83,29%	81,67%
7) Zużycie energii ze źródeł jądrowych (MWh)	22,82	14,2425
Udział zużycia energii ze źródeł jądrowych w całkowitym zużyciu energii (%)	0,17%	0,11%
8) Zużycie paliwa w przypadku źródeł odnawialnych, w tym biomasy (obejmujących również odpady przemysłowe i komunalne pochodzenia biologicznego, biogaz, wodór odnawialny itp.) (MWh)	0,00	0,00
9) Zużycie zakupionych lub pozyskanych energii elektrycznej, ciepła, pary wodnej i chłodzenia ze źródeł odnawialnych (MWh)	2 173,99	2 416,6907
10) Zużycie energii odnawialnej produkowanej samodzielnie bez użycia paliwa (MWh)	0,00	0,00
11) Całkowite zużycie energii odnawialnej i niskoemisyjnej (MWh) (obliczone jako suma wierszy 8–10)	2 173,99	2 416,6907
Udział źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii (%)	16,54%	18,22%
Całkowite zużycie energii (MWh) (obliczone jako suma wierszy 6, 7 i 11)	13 142,17	13 264,2187

EMISJE GAZÓW CIEPLARNIANYCH ZAKRESÓW 1, 2, 3 (E1-6)

Ślad węglowy Grupy KRUK

Ślad węglowy stanowi kluczowy miernik wpływu Grupy na zmiany klimatu, obejmujący zarówno emisje bezpośrednie z operacji własnych, jak i pośrednie powstające w całym łańcuchu wartości, od zużycia energii i spalania paliw, po zakup dóbr, usług oraz logistykę podróży i dojazdów pracowniczych. W 2024 roku przeprowadzono kompleksową identyfikację oraz ocenę istotności poszczególnych kategorii emisji, których wyniki prezentujemy poniżej:

KATEGORIA	POZIOM DOKŁADNOŚCI DANYCH	POZIOM DOKŁADNOŚCI WSPÓŁCZYNNIKA EMISJI	KOMENTARZE
Kategoria 1 Zakupione towary i usługi	Wysoki	Średni	Głównie usługi informatyczne, księgowe, doradcze i pocztowo-telekomunikacyjne (w większości metoda wydatkowa)
Kategoria 2 Środki trwałe	Wysoki	Średni	Budynki i budowle – najem powierzchni, sprzęt IT i oprogramowanie (metoda wydatkowa)
Kategoria 3 Działalność związana z paliwami i energią	Średni	Wysoki	Straty dystrybucyjne (energia elektryczna, ciepło) (metoda aktywnościowa)
Kategoria 4 Transport i dystrybucja na wyższym szczeblu	Średni	Wysoki	-
Kategoria 5 Odpady wytworzone w ramach operacji	Wysoki	Wysoki	Papier, tworzywa sztuczne, odpady komunalne, odpady zmieszane (metoda aktywnościowa)
Kategoria 6 Podróże służbowe	Średni	Wysoki	Hotele, loty, transport lądowy (metoda aktywnościowa)

Kategoria 7 Dojazdy pracowników do pracy	Niski	Wysoki	Ankieta wśród pracowników
Kategoria 8 Aktywa wyższego szczebla będące przedmiotem leasingu	-	-	Brak użytkowanych aktywów dzierżawionych na wyższym szczeblu łańcucha
Kategoria 9 Transport na niższym szczeblu	-	-	Brak transportu i dystrybucji na niższym szczeblu ze względu na brak fizycznych produktów. Podróże do klientów uwzględnione w Zakresie 1.
Kategoria 10 Przetwarzanie sprzedawanych produktów	-	-	Brak przetwarzania sprzedanych produktów
Kategoria 11 Wykorzystanie sprzedawanych produktów	-	-	Brak wytwarzanych fizycznych produktów
Kategoria 12 Przetwarzanie sprzedawanych produktów pod koniec przydatności do użycia	-	-	Brak wytwarzanych fizycznych produktów
Kategoria 13 Aktywa niższego szczebla będące przedmiotem leasingu	-	-	Brak aktywów dzierżawionych na niższym szczeblu łańcucha
Kategoria 14 Franczyzy	-	-	Brak francyz
Kategoria 15 Inwestycje	-	-	Brak Inwestycji. Grupa KRUK prowadzi działalność w zakresie zarządzania wierzytelnościami niezabezpieczonymi, które stanowią większość portfela Grupy (91%). Działalność Grupy nie koncentruje się więc na finansowaniu działalności lub nieruchomości swoich klientów, lecz na odzyskiwaniu przeterminowanych wierzytelności. W przypadku nielicznych zabezpieczonych hipotekami na nieruchomości wierzytelności okres posiadania przejętych w toku egzekucji nieruchomości jest krótki i związany wyłącznie z realizacją procesu windykacyjnego.

W 2025 roku grupa KRUK w procesie obliczeń emisji gazów cieplarnianych zastosowała kombinację dwóch metod - opartą na wydatkach (Spend-based) oraz opartą na aktywności (Activity-based). Wybór takiego podejścia wynikał z faktu, że większość emisji w zakresie 3 jest związana z ponoszonymi kosztami, a dane w jednostkach fizycznych (np. t, m³) nie są dostępne na fakturach. Do obliczeń emisji wykorzystano standardy Protokołu w sprawie emisji gazów cieplarnianych (Greenhouse Gas Protocol), według poprawionej wersji: A Corporate Accounting and Reporting Standard revised edition, GHG Protocol Scope 2 Guidance Amendment to the GHG Protocol Corporate Standard oraz Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard, Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. Łączenie obu metod jest zgodne z protokołem GHG i stanowi powszechną praktykę rynkową, pozwalającą uzyskać możliwie najbardziej dokładne oszacowanie emisji.

Obliczenia śladu węglowego oraz dane dotyczące koszyka energetycznego nie były weryfikowane przez organ zewnętrzny.

W obliczeniach zastosowano współczynniki z baz danych DEFRA, Ecoinvent, AIB, URE dla roku 2025, a wykorzystanym narzędziem do obliczeń była platforma Green0meter.com.



Zakres 1 obejmował emisje pochodzące ze spalania paliw w źródłach będących własnością lub pod kontrolą organizacji: spalanie stacjonarne (emisje ze spalania paliw kopalnych do celów grzewczych) oraz spalanie mobilne (emisje ze spalania paliw kopalnych przez pojazdy będące własnością lub pod kontrolą spółek z Grupy KRUK), w obliczeniach uwzględniono również emisje powstałe w wyniku niekontrolowanych wycieków czynników chłodniczych z instalacji klimatyzacyjnych.

Zakres 2 obejmował emisje związane z użytkowaniem zakupionej energii elektrycznej, ciepła i chłodzenia oraz ładowania samochodów elektrycznych. Do obliczenia emisji w zakresie 2 zastosowano metodę rynkową (market-based) – odzwierciedla rzeczywiste decyzje zakupowe organizacji dotyczące energii elektrycznej, uwzględniając kontrakty, certyfikaty oraz inne instrumenty potwierdzające pochodzenie energii oraz metodę opartą na lokalizacji (location-based) odzwierciedla średnią emisyjność energii elektrycznej w danym obszarze geograficznym, niezależnie od indywidualnych decyzji zakupowych organizacji. W ramach zakupów energii Grupa korzysta z różnych rodzajów instrumentów umownych związanych z atrybutami dotyczącymi sposobu wytwarzania energii. Obejmują one standardowe umowy zakupu energii bez dodatkowych atrybutów wytwórczych, jak również produkty zawierające energię elektryczną wyłącznie z odnawialnych źródeł energii, w których sprzedawca zapewnia anulowanie gwarancji pochodzenia (GO) odpowiadających zakupionemu wolumenowi energii.

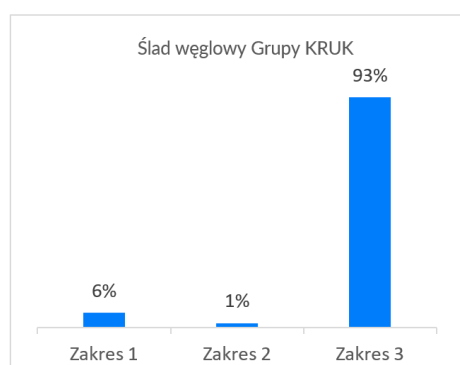
Zakres 3 obejmował emisje pośrednie, dla których obliczenia opierały się głównie na podejściu związanym z wydatkami.

Obliczenia obejmowały następujące granice zakresu 3:

- pośrednie emisje gazów cieplarnianych zakresu 3 skonsolidowanej grupy dla celów księgowych (spółka dominująca i jej spółki zależne),
- pośrednie emisje gazów cieplarnianych zakresu 3 skonsolidowanych spółek zależnych (Corbul i Gantoi w Rumunii), w przypadku których jednostka ma możliwość kontrolowania operacji i relacji operacyjnych (tj. ma kontrolę operacyjną).

Do obliczeń emisji gazów cieplarnianych zakresu 3 wykorzystano m.in:

- dojazdy pracowników, które oszacowano na podstawie ankiety,
- niektóre dane wejściowe obliczone na podstawie wydatków,
- zakupione towary i usługi, takie jak żywność czy papier, oszacowane na podstawie podziału faktury,
- przetwarzanie odpadów, oszacowane na podstawie najczęstszych praktyk na rynku.



Emisje bezpośrednie wyniosły 2 262 tCO₂e (zakres 1). Emisje pośrednie z zakupionej energii 374 tCO₂e (zgodnie z metodą rynkową zakresu 2) i inne emisje pośrednie generowane w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa wyniosły 34 729 tCO₂e (zakres 3).

W roku 2025 Grupa nie wytworzyła emisji CO₂ ze źródeł biogenicznych ze spalania lub biodegradacji biomasy, gdyż Grupa nie prowadziła takiej działalności. Wszelkie dodatki do oleju napędowego oraz benzyny pochodzące ze źródeł biogenicznych uznano za nieistotne.

W przyjętej metodzie obliczania emisji gazów cieplarnianych w zakresie 2, gazy inne niż CO₂ (m. in. metan – CH₄ i podtlenek azotu N₂O) nie zostały uwzględnione ze względu na brak dostępności

tych informacji dla współczynników emisji podejść opartych na lokalizacji i rynku. Należy jednak zaznaczyć, że ww. gazy tj. CH₄ i N₂O zostały uwzględnione w obliczeniach zakresu 1. Szczegółowy wolumen emisji zakresu 1, 2 i 3 został przedstawiony w tabeli poniżej¹⁵:

KATEGORIA		2024 (informacje porównawcze)	2025	% 2025 / 2024
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1				
Zakres 1	Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1 brutto (t ekwiwalentu dwutlenku węgla)	2 358	2 262	-4,07%
Zakres 1	Odsetek emisji cieplarnianych regulowanych systemów (%)	0,00	0,00	0,00
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2				
Zakres 2	Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 brutto według metody opartej na lokalizacji (t ekwiwalentu dwutlenku węgla)	1 305	1 244	-4,67%
Zakres 2	Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 brutto według metody opartej na rynku (t ekwiwalentu dwutlenku węgla)	188	374	98,93%
Znaczące emisje gazów cieplarnianych zakresu 3				
Zakres 3	Całkowite pośrednie emisje gazów cieplarnianych (zakresu 3) brutto (t ekwiwalentu dwutlenku węgla)	44 591	34 729	-22,12%
Zakres 3	Kategoria 1 – Zakupione towary i usługi	30 873	30 709	-0,53%
Zakres 3	Kategoria 2 – Dobra inwestycyjne	10 117	2 191	-78,34%
Zakres 3	Kategoria 3 – Działalność związana z paliwem i energią (nieujęte w zakresie 1 lub 2)	961	1 030	7,18%

¹⁵ Wszystkie liczby zostały zaokrąglone w górę.

Zakres 3	Kategoria 4 – Transport i dystrybucja na wyższym szczeblu	78	162	107,69%
Zakres 3	Kategoria 5 – Odpady wytworzone w ramach operacji	30	21	-30,00%
Zakres 3	Kategoria 6 – Podróże służbowe	652	469	-28,07%
Zakres 3	Kategoria 7 – Dojazdy pracowników do pracy	1881	5	-99,73%
Zakres 3	Kategoria 8 – Aktywa wyższego szczebla będące przedmiotem leasingu	0	142	b/d
Całkowite emisje gazów cieplarnianych				
Całkowite emisje gazów cieplarnianych (metoda oparta na lokalizacji)		48 253	38 235	-20,76%
Całkowite emisje gazów cieplarnianych (metoda oparta na rynku)		47 136	37 365	-20,72%

Szczegółowe ujawnienie emisji znajdują się w tabeli poniżej:

Całkowita sprzedana energia objęta gwarancjami pochodzenia lub certyfikatami energii odnawialnej	0 MWh
Zakupiona energia objęta instrumentami kontraktowymi, takimi jak gwarancje pochodzenia lub certyfikaty energii odnawialnej.	2 267,36 MWh
Udział emisji Zakres 2 objętych instrumentami kontraktowymi, takimi jak gwarancje pochodzenia lub certyfikaty energii odnawialnej.	94,97%
Procent emisji GHG Zakres 3 obliczony przy użyciu danych podstawowych od dostawców lub innych partnerów właścicieli wartości.	0%
Intensywność emisji GHG – metoda lokalizacyjna (całkowite emisje GHG na przychód netto) ¹⁶ .	0,0119834478919819

¹⁶ Uzgodniona kwota przychodów netto (mianownik przy obliczaniu intensywności emisji gazów cieplarnianych) w kwocie 3 190 651 tys. zł, w całości przypisano do pozycji Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2025 r. pn.: „Przychody z działalności operacyjnej uwzględniające wynik na oczekiwanych stratach kredytowych, wycenę do wartości godziwej oraz inne przychody/koszty z nabytych portfeli wierzytelności” (szczegółowa informacja została przedstawiona na stronie 3 ww. dokumentu).

Ocena jakości danych

Obliczenie pełnego śladu węglowego Grupy wymagało integracji danych z wielu obszarów operacyjnych oraz ścisłej współpracy międzyobszarowej. Przyjęte podejście opiera się na zasadzie transparentności w zakresie jakości danych. Podczas gdy emisje w Zakresie 1 i 2 cechują się najwyższą precyzją wynikającą z bezpośredniej kontroli nad źródłami i opomiarowaniem, dane w Zakresie 3 obarczone są naturalnym ryzykiem niepewności. Wynika to z wykorzystania uśrednionych wskaźników emisji oraz informacji pochodzących z zewnętrznych baz danych, co jest standardową praktyką przy analizowaniu wpływu środowiskowego w szerszym otoczeniu biznesowym. Grupa KRUK nie jest objęta systemem EU ETS.

PROJEKTY USUWANIA GAZÓW CIEPLARNIANYCH I OGRANICZENIA EMISJI (E1-7)

Grupa KRUK nie prowadzi działań w zakresie usuwania gazów cieplarnianych w obszarze własnych operacji.

USTALANIE WEWNĘTRZNYCH CEN EMISJI DWUTLENKU WĘGLA (E1-8)

Grupa KRUK nie stosuje wewnętrznych systemów ustalania cen emisji dwutlenku węgla.

PRZEWIDYWANE SKUTKI FINANSOWE WYNIKAJĄCE Z ISTOTNYCH RYZYK FIZYCZNYCH I RYZYK PRZEJŚCIA ORAZ POTENCJALNYCH SZANS ZWIĄZANYCH Z KLIMATEM (E1-9)

Grupa KRUK nie zidentyfikowała istotnych ryzyk fizycznych ani ryzyk przejścia, jak również istotnych szans związanych z klimatem, w związku z czym nie przewiduje się istotnych skutków finansowych w perspektywie krótko, średnio i długoterminowej z nich wynikających.

¹⁷ Jak wyżej.

10.8. Własne zasoby pracownicze (S1)

ISTOTNE WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE ORAZ ICH WZAJEMNE ZWIĄZKI ZE STRATEGIĄ I Z MODELEM BIZNESOWYM (S1-SBM-3)

Pracownicy i współpracownicy Grupy KRUK tworzą wielowymiarowe środowisko, obejmujące osoby w różnym wieku, pochodzące z wielu krajów i reprezentujące odmienne konteksty kulturowe, co przedstawiono w rozdziale *Charakterystyka pracowników grupy (S1-6)* Sprawozdania ZR. Można ich podzielić na następujące grupy:

- Bezpośrednia obsługa klienta (Doradcy Terenowi, Contact Center): osoby te wchodzi w bezpośrednią interakcję z klientami, zapewniając wsparcie i negocjując plany spłaty zadłużenia. Ich praca ma kluczowe znaczenie dla utrzymania pozytywnych relacji z klientami i zapewnienia skutecznego, etycznego odzyskiwania wierzytelności;
- Osoby, które realizują procesy i projekty w organizacji: ich praca zabezpiecza sprawny przebieg operacji i zgodność ze standardami regulacyjnymi. Pracownicy takich działów jak HR, IT, logistyki czy administracji i innych obszarów wspierających na bieżąco wspierają i rozwijają codzienną działalność Grupy KRUK. W ramach ogłoszonej w 2025 roku Strategii Grupy KRUK w strukturze organizacji wyodrębniono także multidyscyplinarne zespoły (tribe'y), których powstanie ma na celu przyspieszenie wdrażania nowoczesnych technologii, automatyzację procesów oraz rozwój przyjaznych platform dla klientów i pracowników.
- Kadra menadżerska i zarządzająca, która kieruje pracą odpowiednich obszarów oraz wyznacza kierunki strategiczne, wdrażając polityki oraz usprawniające procedury. Kadra ta ma znaczący wpływ na rozwój organizacji oraz osób ją tworzących.

Wszystkie powyżej wskazane grupy i tworzące je osoby, niezależnie od formy zatrudnienia, podlegają istotnym wpływom Grupy KRUK w ramach operacji własnych i są objęte zakresem ujawnień Sprawozdania ZR. Nie wyszczególniono wpływów ani szans, które mogłyby odnosić się w inny sposób do określonej grupy pracowników ze względu na ich różnorodność lub cechy.

Wpływy pozytywne i szanse w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych

Istotne pozytywne rzeczywiste wpływy i szanse w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych dotyczą:

1. Zaangażowania pracowników: wpływ i szansa.

Grupa KRUK podejmuje działania zwiększające zaangażowanie pracowników. Zwiększenie zaangażowania pracowników może przełożyć się na wyższą produktywność i lepsze wyniki finansowe Grupy KRUK, obniżenie kosztów związanych z rotacją kadr oraz wzmocnienie wizerunku firmy jako odpowiedzialnego i atrakcyjnego pracodawcy, co sprzyja przyciąganiu talentów.

2. Włączenia i różnorodności: wpływ.

Grupa KRUK podejmuje działania na rzecz różnorodności i inkluzywności, w tym na rzecz równości płci i wspierania niepełnosprawności, a także przeciwdziałania wykluczeniu różnych grup mniejszościowych.

3. Uczciwego Wynagradzania: wpływ i szansa.

Grupa KRUK zapewnia pracownikom wynagrodzenia zgodne z ich kwalifikacjami, doświadczeniem i lokalnymi standardami rynkowymi, a także stosuje transparentne zasady przyznawania podwyżek oraz świadczenia dodatkowe. Działania te mogą zwiększać atrakcyjność Grupy KRUK jako pracodawcy,

pomagać pozyskać talenty oraz minimalizować rotację, wspierając tym samym stabilność, oraz pozytywnie wpływając na koszty operacyjne.

4. Edukacji pracowników: wpływ i szansa.

Grupa KRUK podnosi kwalifikacje i oferuje szkolenia swoim pracownikom, z zakresu nowych technologii i procedur, w tym dot. Agile, Lean i zarządzania zmianą. Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników w obszarach związanych z nowymi technologiami, mogą wzmacniać proces transformacji Grupy KRUK, zwiększać efektywność operacyjną, ograniczać ryzyko błędów oraz wzmacniać przewagę konkurencyjną, co może przekładać się na wzrost zysków organizacji.

Wszystkie działania, podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami i wykorzystywania istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań zostały szerzej opisane w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami i wykorzystywania istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań* (S1-4) Sprawozdania ZR.

Grupa KRUK nie zidentyfikowała istotnych wpływów na własne zasoby pracownicze jednostki, które mogą wynikać z planów przejścia mających na celu zmniejszenie negatywnych wpływów na środowisko oraz zwiększenia ekologicznego i neutralnego charakteru działalności.

Ryzyko wystąpienia przypadków pracy przymusowej lub pracy obowiązkowej

Zgodnie z przyjętą *Polityką Praw Człowieka Grupy KRUK*, Grupa KRUK nie stosuje pracy przymusowej i pracy obowiązkowej i nie identyfikuje ryzyka wystąpienia takich przypadków w swojej działalności. Biorąc pod uwagę również obszar geograficzny, w którym prowadzona jest działalność (kraje Unii Europejskiej) oraz profil działalności (zarządzanie wierzytelnościami) nie występują operacje, które są narażone na znaczące ryzyko wystąpienia przypadków pracy przymusowej lub pracy obowiązkowej.

Ryzyko wykorzystywania pracy dzieci

Grupa KRUK nie toleruje także żadnych przejawów wykorzystywania w pracy nieletnich, co zostało zadeklarowane w treści w/w *Polityki*. Grupa prowadzi działalność zgodnie z przepisami prawa pracy w krajach, w których funkcjonuje. Dodatkowo, każda ze spółek w ramach Grupy KRUK posiada regulacje wewnętrzne, które jasno określają szczegółowe zasady zatrudniania zgodne z przepisami prawa pracy, obowiązującymi w kraju prowadzenia działalności.

Grupa KRUK prowadzi działalność na terenie Unii Europejskiej i stosuje się do międzynarodowych przepisów i wytycznych ONZ, OECD, UN Global Compact w tym przedmiocie, co zostało szerzej opisane w rozdziale w *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna* (G1-1) Sprawozdania ZR.

W związku powyższym na żadnym z obszarów geograficznych, na których działa Grupa KRUK nie są prowadzone działania operacyjne, w których istnieje ryzyko wykorzystywania pracy dzieci.

POLITYKI ZARZĄDZANIA WPŁYWAMI, RYZYKAMI I SZANSAMI W RELACJACH Z WŁASNYMI ZASOBAMI PRACOWNICZYMI (S1-1)

Zarządzanie zasobami pracowniczymi wspierane jest zarówno przez regulacje bezpośrednio dotyczące pracowników i współpracowników, jak i przez polityki o szerszym zastosowaniu w całej organizacji. Dlatego część dokumentów, które wpływają na warunki pracy, etykę i kulturę organizacyjną (m.in. *Kodeks Etyczny Grupy KRUK*, *Polityka Praw Człowieka Grupy KRUK*, *Procedura zgłoszeń wewnętrznym kanałem whistleblowing*), a których zakres wykracza poza obszar pracowniczy i obejmuje całą organizację została opisana w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna* (G1-1) Sprawozdania ZR ze względu na ich znaczenie dla całego systemu zarządzania i zapewnienia zgodności.

Poniżej przedstawiono kluczowe regulacje, które bezpośrednio wspierają zarządzanie wpływami i szansami w obszarze zasobów pracowniczych:

POLITYKI I REGULACJE	ADRESOWANE WPŁYWY, RYZYKA I/LUB SZANSE	OPIS TREŚCI	ZAKRES PODMIOTOWY POLITYKI LUB WYŁĄCZENIA
Polityka Mediacyjna Grupy Kapitałowej KRUK	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI)	Polityka wspiera pozytywne relacje, przeciwdziała konfliktom, nierównemu traktowaniu, mobbingowi, molestowaniu i dyskryminacji. Określa zasady ochrony pracowników, procedury wyjaśniające i działania naprawcze w przypadku naruszeń. Zgłoszenia można przysyłać na dedykowany adres e-mail, a ich rozpatrywaniem zajmuje się Zespół Konsultacyjno-Mediacyjny.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN
Polityka antymobbingowa	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność pracowników, edukacja pracowników	Celem Polityki jest zapewnienie godnego i pełnego szacunku traktowania pracowników, przeciwdziałanie mobbingowi, wspieranie pozytywnych relacji oraz określenie zasad postępowania w przypadku zgłoszenia naruszeń.	Wonga
Polityka mediacyjna	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI)	Polityka reguluje zasady dokonywania zgłoszeń w przedmiocie konfliktów, dyskryminacji i nierównego traktowania, znęcania się oraz molestowania seksualnego.	InvestCapital
Polityka zapobiegania i zwalczania mobbingu ze względu na płeć oraz nękania	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI)	Polityka ma na celu przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu, nękanii, mobbingowi, molestowaniu i dyskryminacji. Określa zasady ochrony pracowników oraz procedury wyjaśniające i działania naprawcze w przypadku wystąpienia takich zdarzeń.	KRUK Romania, KRUK Tech, RoCapital, Biroul de Detectivi Particulari Corbul
Polityka antymobbingowa w miejscu pracy	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI)	Polityka promuje, wspiera środowisko pracy oparte na poszanowaniu godności, indywidualnej wolności oraz podstawowych praw wszystkich osób tworzących spółkę. Określa zasady przeciwdziałania wszelkim formom nadużyć, molestowania, dyskryminacji, mobbingu i nękania w pracy, w tym cyberprzemocy, oraz procedury reagowania na takie zdarzenia.	KRUK España
Polityka różnorodności i inkluzywności Grupy KRUK	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI), edukacja pracowników	Polityka określa zasady zarządzania różnorodnością, promowania równości szans oraz przeciwdziałania wszelkim formom dyskryminacji, w tym molestowaniu. Obejmuje przeciwdziałanie wykluczeniom oraz zarządzanie różnorodnością w rekrutacji, wynagradzaniu, awansach, benefitach, komunikacji i ochronie przed nieuzasadnionym zwolnieniem. W Polityce ujęto wszystkie przyczyny dyskryminacji wskazane w przepisach UE i krajowych, w tym: pochodzenie rasowe i etniczne, kolor skóry, płeć, orientację seksualną, tożsamość	KRUK S.A, Kancelaria Prawna RAVEN, Novum, KRUK TFI S.A., KRUK Italia, KRUK Romania, RoCapital, KRUK España , Agecredit, KRUKTech, Biroul de Detectivi Particulari Corbul InvestCapital Wonga

		płciową, niepełnosprawność, wiek, religię, poglądy polityczne, pochodzenie narodowe lub społeczne oraz inne cechy chronione prawem. Grupa KRUK w Polityce zobowiązuje się do ciągłego wspierania inkluzywnego środowiska pracy, które sprzyja czerpaniu z talentów różnorodnych zespołów oraz efektywnego zarządzania różnorodnością. Polityka wyraża zobowiązanie Grupy KRUK do działania w obszarze włączania społecznego w odniesieniu do wszystkich grup pracowników. Założenia te wdrażane są poprzez zasady dot. rekrutacji i zatrudnienia, rozwoju i szkoleń czy wynagradzania.	
Polityka odpowiedzialności Zarządu i Rady Nadzorczej KRUK S.A.	Włączenie i różnorodność (DEI)	<i>Polityka</i> określa spójne zasady doboru i oceny odpowiedzialności członków Zarządu i Rady Nadzorczej, uwzględniające zasadę proporcjonalności, różnorodność, równowagę płci oraz najwyższe standardy efektywnego wykonywania obowiązków.	KRUK S.A.
Polityka równości szans	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI), edukacja pracowników oraz uczciwe wynagradzanie	Celem <i>Polityki</i> jest stworzenie otwartego i przyjaznego miejsca pracy, zapewniającego równe traktowanie i równe szanse rozwoju zawodowego dla wszystkich, niezależnie od płci, wieku, niepełnosprawności, pochodzenia, wyznania, orientacji czy statusu rodzinnego.	Wonga
Polityka szkoleniowa	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI), edukacja pracowników	<i>Polityka</i> wspiera strategię Grupy poprzez rozwój kompetencji, wiedzy i postaw etycznych pracowników, co zwiększa innowacyjność i konkurencyjność organizacji.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, Novum, KRUK TFI
Procedura Rozwoju Pracowników	Zaangażowanie pracowników, edukacja pracowników	<i>Procedura</i> wspiera rozwój pracowników poprzez różnorodne metody, umożliwiając zdobycie umiejętności potrzebnych do realizacji celów strategicznych.	KRUK Romania

Poniżej dodatkowo przedstawiono zestaw dodatkowych regulacji, które stanowią uzupełnienie obowiązujących w organizacji polityk. Ich celem jest doprecyzowanie zasad, opis procesów oraz wsparcie praktycznego wdrażania przyjętych kierunków działania i wsparcie procesów zarządzania istotnymi wpływami i szansami.

Regulacje dot. zasad obowiązujących w miejscu pracy	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność, edukacja pracowników oraz uczciwe wynagradzanie	Regulacje określają zasady organizacji pracy, obowiązki pracowników i pracodawcy oraz zapewniają zgodność z prawem pracy. Obejmują m.in. Regulaminy Pracy, Kodeksy Postępowania i Podstawowe Zasady, regulując kwestie takie jak czas pracy, urlopy,	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK TFI, Novum, Wonga, KRUK Italia, AgeCredit, KRUK España, KRUK Romania,
--	--	--	--

		odpowiedzialność oraz procedury w przypadku naruszeń.	KRUK Tech Biroul de Detectivi Particulari Corbul, RoCapital
Regulacje dot. wynagradzania	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność, edukacja pracowników oraz uczciwe wynagradzanie	Regulacje dotyczące wynagrodzeń, w tym wytyczne dotyczące przeglądów płac (Salary Review Guidelines), określają zasady ustalania wynagrodzeń i świadczeń oraz proces cyklicznej weryfikacji poziomów płac, mające na celu zapewnienie zgodności z prawem oraz wewnętrznymi standardami KRUK S.A. Dokumenty te stanowią podstawę systemu wynagrodzeń wspierając stabilność i przewidywalność rozwoju organizacji.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK TFI, Novum, Wonga KRUK España
Regulacje dot. pracy zdalnej	Zaangażowanie pracowników	Poszczególne regulacje w spółkach określają zasady wykonywania pracy i obowiązków służbowych poza siedzibą firmy, zgodnie ze specyfiką pracy oraz krajowymi regulacjami. Są to m.in. Regulaminy pracy zdalnej, ale także dokumenty takie jak Porozumienie w sprawie wykonywania pracy zdalnej (pomiędzy KRUK S.A. a NSZZ Solidarność).	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK TFI, Novum, Wonga, KRUK Italia, KRUK España , InvestCapital. W KRUK Romania pracę zdalną regulują zapisy ogólnego Regulaminu Pracy (dotyczy to także pozostałych spółek Grupy w Rumunii
Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych w KRUK S.A	Zaangażowanie pracowników, włączenie i różnorodność (DEI), uczciwe wynagradzanie pracowników	Regulamin określa zasady przyznawania świadczeń socjalnych w oparciu o sytuację życiową i dochody, różnicując wysokość świadczeń według progów dochodowych.	KRUK S.A. Kancelaria Prawna RAVEN Novum KRUK TFI

Ww. dokumenty dotyczą operacji własnych Grupy.

Co do zasady, zapisy powyższych regulacji odnoszą się do wszystkich grup wchodzących w skład własnych zasobów pracowniczych Grupy KRUK, zgodnie z treścią samych regulacji. Wyjątkiem są te dokumenty, które ze względu na uwarunkowania prawne w poszczególnych krajach mogą dotyczyć wyłącznie pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, co stanowi różnicę w podejściu i stosowaniu względem innych osób współpracujących w ramach Grupy. Dotyczy to m.in. *Regulaminów Pracy*, *Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych*.

W zakresie realizacji zapisów powyższych Polityk i regulacji wsparcie merytoryczne zapewnia dany właściciel dokumentu w nim wskazany.

Zasady zatwierdzania i monitorowania regulacji, a także uwzględnianie interesów kluczowych interesariuszy w toku ustalania polityk i wyjaśnienie braku wdrożenia polityk we wszystkich spółkach zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)*.

Udostępnianie Polityk i regulacji interesariuszom

Wszystkie Polityki i regulacje są dostępne dla pracowników i współpracowników spółek, w których one obowiązują na portalu służącym do komunikacji wewnętrznej lub w udostępnionych folderach. Dokumenty udostępniane są w językach lokalnych krajów, w których obowiązują.

Polityka zapobiegania wypadkom przy pracy

W spółkach Grupy KRUK funkcjonują regulacje oraz zasady określające standardy bezpieczeństwa pracy. W Polsce w KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN, KRUK TFI i Novum w okresie sprawozdawczym wdrożono

Politykę Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, która określa podstawowe wymagania, obowiązki oraz zasady organizacji bezpiecznego środowiska pracy.

Własne zasoby pracownicze Grupy KRUK a prawa człowieka

Zobowiązania dot. praw człowieka zostały zawarte przede wszystkim w *Polityce Praw Człowieka Grupy KRUK*, a dokumentem, który je wzmacnia i operacjonalizuje poprzez opis zasad etycznego postępowania, odpowiedzialnych zachowań i standardów pracy, jest *Kodeks Etyczny Grupy KRUK*. Obydwa dokumenty zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

Zobowiązania wynikające z *Polityki Praw Człowieka Grupy KRUK*:

- zapewnienie godnego i etycznego traktowania – w Grupie KRUK nie toleruje się żadnych form przemocy, dyskryminacji, mobbingu ani molestowania, a każdy pracownik ma prawo do szacunku i bezpiecznego środowiska pracy.
- zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy - Grupa KRUK zapewnia bezpieczne i higieniczne środowisko pracy, stale minimalizując ryzyka i wspierając dobrostan psychiczny oraz fizyczny pracowników.
- zapewnienie uczciwych warunków zatrudnienia - Grupa KRUK przestrzega przepisów prawa pracy, gwarantując równe szanse, transparentne zasady wynagradzania oraz brak pracy przymusowej i zatrudniania nieletnich.
- zapewnienie równych szans rozwojowych - Grupa KRUK zapewnia równy dostęp do szkoleń, awansów i programów rozwojowych, wspierając pracowników w budowaniu ich kompetencji i ścieżek kariery.
- wspieranie różnorodności i inkluzywności - Grupa KRUK promuje otwartą kulturę organizacyjną, w której różnorodność jest ceniona, a każdy pracownik może liczyć na włączenie i akceptację.
- zapewnienie prawa do zrzeszania się i dialogu społecznego - Grupa KRUK szanuje prawo pracowników do tworzenia i przystępowania do organizacji pracowniczych oraz prowadzi dialog oparty na zaufaniu i transparentności.
- zapobieganie dyskryminacji, mobbingowi i molestowaniu - Grupa KRUK aktywnie przeciwdziała wszelkim zachowaniom naruszającym godność i zobowiązuje pracowników do reagowania na przypadki dyskryminacji i nękania.
- zapewnienie bezpiecznych kanałów zgłaszania naruszeń - Grupa KRUK udostępnia anonimowe i chronione kanały zgłaszania naruszeń, zapewniając pełne bezpieczeństwo i brak działań odwetowych wobec sygnalistów.
- podnoszenie świadomości w zakresie praw człowieka - Grupa KRUK regularnie szkoli pracowników, budując świadomość praw człowieka i promując kulturę odpowiedzialnego i etycznego działania.

Ogólne podejście Grupy KRUK do naprawy szkód w przypadku materializacji negatywnego wpływu na prawa człowieka w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych zostało szczegółowo opisane w rozdziale *Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez własne zasoby pracownicze (S1-3)*, natomiast podejście Grupy KRUK do współpracy z osobami należącymi do własnych zasobów pracowniczych w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR. -

PROCESY WSPÓŁPRACY Z WŁASNYMI ZASOBAMI PRACOWNICZYMI I ICH PRZEDSTAWICIELAMI (S1-2)

Grupa KRUK kładzie szczególny nacisk na prowadzenie otwartego dialogu z pracownikami i współpracownikami, dążąc do tego, aby przekazywane informacje były kompletne, przejrzyste i realnie przydatne dla odbiorców. Opinie i sugestie zgłaszane przez pracowników są systematycznie analizowane na poziomie Grupy, poszczególnych spółek oraz zespołów. Wyniki analiz stanowią podstawę do tworzenia planów działań oraz wprowadzania konkretnych usprawnień m.in. w obszarze benefitów, polityk wewnętrznych, procesów komunikacyjnych, a także w ramach działań DEI i wellbeingu. Postępy oraz efekty wdrażanych inicjatyw są regularnie komunikowane pracownikom, w celu zapewnienia transparentności oraz domknięcia pełnego cyklu zarządzania informacjami zwrotnymi w Grupie.

W roku sprawozdawczym dialog ten prowadzony był zarówno bezpośrednio, jak i za pośrednictwem przedstawicieli pracowników.

Kanały bezpośredniej komunikacji z pracownikami i współpracownikami:

- e-maile, czaty i spotkania na platformie Microsoft Teams, które stanowią podstawowe narzędzia wymiany informacji zarówno pomiędzy samymi pracownikami, jak i pomiędzy pracownikami a organizacją. Kanały te były wykorzystywane do bieżącej komunikacji, przekazywania informacji operacyjnych oraz realizacji projektów. Dodatkowo w Grupie KRUK organizowane są cykliczne spotkania Zarządu z kadrą menedżerską oraz sesje typu *town hall*¹⁸ z pracownikami, które służą omawianiu kluczowych tematów. W roku sprawozdawczym odbyły się *town halle* poświęcone m.in. wdrożeniu Strategii Grupy KRUK 2025 – 2029, a także tematyce zrównoważonego rozwoju.
- spotkania bezpośrednie offline - pomimo dominującego modelu pracy zdalnej, Grupa organizuje bezpośrednie spotkania offline w zależności od potrzeb, w szczególności w celu integracji zespołów, realizacji warsztatów oraz szkoleń. Wnioski z tych spotkań są podstawą do podejmowania decyzji menadżerskich dot. zarówno priorytetyzacji działań, wdrażania zmian, planowania zasobów jak i kierunków rozwoju zespołów.
- wewnętrzne platformy komunikacyjne (Intranet) takie jak np. KRUKpoint w Polsce - na platformie udostępniane są ważne informacje, dokumenty, instrukcje i artykuły. Treści, które są istotne dla całej organizacji przekazywane są także w formie filmów (np. na temat raportu zrównoważonego rozwoju), które następnie dystrybuowane są w całej Grupie lub w spółkach, których dotyczą. Komentarze pod tekstami podlegają analizie osób odpowiadających za komunikaty.
- kanał Jira – system wykorzystywany do zarządzania zadaniami i projektami, a także umożliwiający zgłaszanie incydentów i sugestii pracowniczych. Wszystkie wnioski i komentarze są w nim automatycznie ewidencjonowane, co pozwala na zapewnienie transparentności procesu oraz możliwości śledzenia historii spraw. Zarejestrowane zgłoszenia są następnie analizowane i klasyfikowane, a w przypadku incydentów lub sugestii uruchamiane są odpowiednie procesy. Dane gromadzone w systemie umożliwiają identyfikację trendów i potrzeb pracowników.
- dedykowane adresy e-mailowe utworzone z myślą o szczególnych potrzebach np. dla pracowników z niepełnosprawnościami disability@kruksa.pl. Pracownicy są informowani o możliwości korzystania z ww. adresu m.in. poprzez udostępniane im materiały edukacyjne, w tym poradnik dla osób z niepełnosprawnością dotyczący uprawnień wynikających z zatrudnienia lub w ramach postów komunikacji wewnętrznej, publikowanych w związku z np. Miesiącem Dumy z Niepełnosprawności (Disability Pride). Adres i materiały dostępne są także na stronie poświęconej tematyce DEI w zakładce HR w firmowym intranecie (KRUKpoint).
- ankiety pracownicze – narzędzie wykorzystywane do zbierania opinii i sugestii w określonych obszarach, takich jak np. benefity czy organizacja wydarzeń. Sugestie pracowników, jeżeli zasadne, są wdrażane do działań operacyjnych spółki, co miało miejsce w dokonanej zmianie systemu benefitów w roku sprawozdawczym.
- badanie zaangażowania – poufne i dobrowolne badanie przeprowadzone od 20 maja do 5 czerwca w Polsce (z wyjątkiem spółki Wonga), Rumunii, Włoszech, Hiszpanii i na Malcie. Frekwencja wyniosła 94%, o 2.p.p. więcej Wskaźnik zaangażowania mierzony tym badaniem wyniósł ogółem 90% (wzrost o 1 p.p. w porównaniu do roku poprzedniego). Łączny wynik odpowiedzi pozytywnych wskazuje, że mocnymi stronami Grupy są doświadczenia pracowników w takich obszarach jak: kaskada celów, różnorodność i inkluzywność, poczucie wpływu i autonomii (wszystkie trzy powyżej 90% pozytywnych odpowiedzi), a także wsparcie menedżerskie, organizacja pracy, etyka, współpraca, innowacje i technologia, feedback, wellbeing, komunikacja i transparentność oraz wyższe kierownictwo, a także wzmocnione od zeszłego roku zarządzanie zmianą i wsparcie klienta (wszystkie powyżej 80%). w stosunku do roku poprzedniego. Żaden z obszarów badania nie został oceniony poniżej 70%, co w metodologii badania wskazuje na pozytywną sytuację. Opinie rejestrowane są:

¹⁸ *Town hall* to otwarte spotkanie przedstawicieli najwyższego kierownictwa z pracownikami całej organizacji, podczas którego prezentowane są najważniejsze informacje dotyczące strategii, wyników i planowanych działań, a uczestnicy mają możliwość zadawania pytań i zgłaszania opinii.

- w formie odpowiedzi na pytania zamknięte obejmujące kluczowe obszary pracy: komunikację, rozwój, DEI, wellbeing, organizację pracy, autonomię, feedback, współpracę oraz work-life balance,
- w dwóch pytaniach otwartych dotyczących komentarzy jakościowych.
 - Każdy zespół otrzymuje raport zbiorczy, a menedżerowie mają własne panele z danymi, co umożliwia analizę na poziomie operacyjnym. Wyniki badania zaangażowania są szeroko omawiane zarówno podczas spotkań ogólnych jak i zespołowych. Do końca 2025 r. powstawały plany działań, by wdrożyć rozwiązania wspierające wzrost poszczególnych wskaźników w 2026 roku, zgodnie z wynikami poszczególnych zespołów. Planowane są kolejne edycje badania, aby śledzić na bieżąco efekty wdrożonych działań.
- kampanie informacyjne i konkursy – narzędzie komunikacji, edukacji i współtworzenia rozwiązań, które mają na celu wspieranie wartości organizacji oraz realizację strategii. W roku sprawozdawczym zrealizowano m.in. kampanię „Odpowiedzialność na co dzień”, której celem było wzmocnienie wiedzy o zrównoważonym rozwoju w Grupie, w tym zasad compliance i etyki, cyberbezpieczeństwa czy procesu współpracy z klientami. W roku sprawozdawczym odbyły się także konkursy: „Compliance challenge” i „Odpowiedzialność na co dzień – Najlepsza inicjatywa pracownicza z obszaru zrównoważonego rozwoju”, których celem, poza podnoszeniem świadomości w poszczególnych obszarach, było stworzenie pracownikom przestrzeni do dzielenia się swoimi pomysłami i spostrzeżeniami. Wyniki konkursów są każdorazowo publikowane na kanałach wewnętrznych spółki i wdrażane do realizacji w przypadku zasadnych pomysłów.
- Biuletyn Transformacji oraz Raporty strategiczne – wdrożone w roku 2025 cykliczne formaty komunikacyjne przekazywane pracownikom w ustalonej częstotliwości. Zawierają podsumowania postępów prac, omówienie kluczowych projektów strategicznych, informacje o osiągniętych kamieniach milowych oraz plany działań na kolejne etapy. Publikacje te pełnią funkcję centralnego źródła informacji o realizacji procesu Transformacji i Strategii 2025-2029 i wspierają spójny oraz transparentny przepływ informacji w całej Grupie.
- Kanały zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing) zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez własne zasoby pracownicze (S1-3)*

Informacje o działaniach na rzecz pracowników przekazywane są także za pomocą kanałów zewnętrznych. Przykładem mogą być posty i kampanie, które publikowane są na portalu LinkedIn z takich okazji jak Europejski Miesiąc Różnorodności, Miesiąc Dymy czy Dzień bez Długów czy podsumowania wydarzeń firmowych dla pracowników oraz obecności Grupy KRUK na wydarzeniach zewnętrznych.

Dialog z pracownikami poprzez ich przedstawicieli:

Poniżej wskazano na bardziej sformalizowane formy dialogu z pracownikami w poszczególnych spółkach:

Polska:

Związki zawodowe – NSZZ „Solidarność” w KRUK S.A., z którymi konsultowane były m.in. zmiany w Regulaminie Pracy, indywidualne sprawy pracownicze i okazjonalne dofinansowania dla pracowników.

- Forum Pracowników w KRUK S.A., które działa na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 roku o informowaniu pracowników i przeprowadzeniu z nimi konsultacji. KRUK S.A. prowadzi konsultacje z Forum Pracowników w sprawach dotyczących zmian w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia. Spotkania Forum z przedstawicielem pracodawcy odbywały się w każdym kwartale, a pracownicy mogą przysyłać swoje pytania do Rady drogą mailową na adres: kruk_forum@kruksa.pl. W trakcie spotkań omawiany były m.in. zagadnienia dotyczące stanu zatrudnienia w ostatnich miesiącach, sytuacji ekonomicznej spółki w Polsce i na rynkach zagranicznych, a także inne tematy związane z bieżącą działalnością operacyjną. Stałym elementem spotkań było również przedstawianie odpowiedzi na pytania przekazane przez pracowników oraz dyskusja nad tematami zgłaszanymi przez członków Forum z ich własnej inicjatywy.
- Przedstawiciele pracowników w firmie Wonga to dwie osoby, oficjalnie wybierane w wyborach pracowniczych na dwuletnie kadencje, reprezentujące pracowników w celu pośredniczenia między pracodawcą a zatrudnionymi osobami w przypadku ważnych decyzji dotyczących funkcjonowania firmy.

Ich funkcja opiera się na zasadach określonych w Regulaminie Pracy oraz Kodeksie Pracy. W roku sprawozdawczym nie miały miejsca decyzje, których natura wymagała konsultacji z Przedstawicielami pracowników, jednakże osoby te brały aktywny udział we współpracy z HR w organizacji wydarzeń dla pracowników, jak zbiórka charytatywna i spotkanie integracyjne.

Rumunia:

Zgodnie z prawem raz w roku ogłaszane są otwarte dyskusje mające na celu wyłonienie przedstawicieli pracowników do pośredniczenia w kontakcie z pracodawcą, które są okazją do dialogu i zgłaszania sugestii oraz pomysłów. W roku sprawozdawczym taka dyskusja również została zainicjowana, jednakże nie dokonano wyboru przedstawicieli pracowników ze względu na brak zgłoszeń.

Włochy:

Wszystkie indywidualne umowy o pracę podlegają zasadom krajowych układów zbiorowych pracy (NCLA – National Collective Labor Agreements). Negocjacje zbiorowe ze związkami zawodowymi we Włoszech wspierają ustanawianie ram i minimalnych standardów: wynagrodzeń, godzin pracy, zarządzania urlopami, struktury płac, ochrony pracowników, klasyfikacji stanowisk, rozstrzygania sporów oraz zapewniania mechanizmów rozwiązywania konfliktów i zapewniania zgodności z przepisami prawa pracy. W roku sprawozdawczym konsultowano kwestie porozumienia dotyczącego monitoringu wideo w biurach oraz porozumienia dotyczącego wdrożenia narzędzia do analizy i optymalizacji procesów.

Hiszpania:

Umowy o pracę dla osób zatrudnionych w Madrycie (Comunidad de Madrid) podlegają układom zbiorowym dla pracowników wykonujących pracę biurową w rejonie Madrytu (*Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos de la Comunidad de Madrid*). Ponadto, spółka prowadziła również dialog z przedstawicielami w ramach Komitetu ds. BHP, omawiając kwestie kampanii badań profilaktycznych, bezpieczeństwa drogowego, instalacji defibrylatorów oraz przygotowań do wdrożenia planu mobilności zgodnego z nowymi regulacjami.

Odpowiedzialność i nadzór nad współpracą z własnymi zasobami pracowniczymi

Odpowiedzialność za zapewnienie, aby współpraca i dialog z pracownikami Grupy KRUK odbywał się w sposób bieżący i należyty spoczywa na jednostkach organizacyjnych zajmujących się sprawami pracowniczymi (HR), lokalnie prowadzących wspomniany dialog oraz procesy i programy wspierające dobrostan i rozwój kadry. Dyrektorki HR w KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania oraz KRUK España, podlegają Dyrektorom Generalnym oraz współpracują z Group Head of Human Resources Area w KRUK S.A., raportując bezpośrednio do członkini Zarządu KRUK S.A.

PROCESY NAPRAWY SKUTKÓW NEGATYWNYCH WPŁYWÓW I KANAŁY ZGŁASZANIA WĄTPLIWOŚCI PRZEZ WŁASNE ZASOBY PRACOWNICZE (S1-3)

W ramach przeprowadzonej oceny podwójnej istotności nie zidentyfikowano istotnego negatywnego wpływu na pracowników, niemniej jednak aby zapewnić otwartość i możliwość zgłaszania nieprawidłowości, wątpliwości oraz potrzeb w obszarze pracowniczym, w Grupie funkcjonują dedykowane kanały komunikacji w tym zakresie.

Pracownicy mogą korzystać z:

- Kanał whistleblowing – system umożliwiający i poufne (w tym anonimowe) zgłaszanie naruszeń prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów etycznych przez pracowników, współpracowników, kontrahentów i partnerów biznesowych. Rozwiązanie to w krajach, w których jest obecne, a więc w Polsce, Hiszpanii, Włoszech i Rumunii jest zgodne z lokalnymi przepisami implementującymi Dyrektywą o ochronie sygnalistów. Zapewnia możliwość kontaktu z osobą

zgłaszającą i przekazania informacji zwrotnej po rozpatrzeniu zgłoszenia. W 2025 r. Grupa KRUK wzmacniała świadomość i zaufanie pracowników do procesu whistleblowing poprzez szkolenia e-learningowe, aktualizację polityk, wdrożenie narzędzia EY Tool w Rumunii oraz cykliczną komunikację. Dodatkowo w badaniu zaangażowania, opisanym w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR uwzględniono pytania dotyczące wiedzy i zaufania do kanałów zgłaszania nieprawidłowości. Kanał whistleblowing jak również ochrona osób przed działaniami odwetowymi zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

- Zespół Mediacyjno-Konsultacyjny działający w KRUK S.A. w oparciu o Politykę Mediacyjną Grupy Kapitałowej KRUK – każdy pracownik lub współpracownik KRUK S.A. i Kancelarii Prawnej RAVEN ma możliwość wniesienia skargi dotyczącej przejawów naruszeń praw człowieka, w szczególności konfliktów, dyskryminacji i nierównego traktowania, mobbingu i molestowania, w tym molestowania seksualnego. Skargi mogą być składane przez uczestników sytuacji konfliktowych, świadków lub osoby posiadające wiedzę o zdarzeniu. Zgłoszenia można dokonać m.in. poprzez dedykowany adres e-mail: wpm@kruksa.pl. Podobne procesy, na podstawie lokalnych regulacji wewnętrznych, zostały ustanowione w KRUK Romania, KRUK España, InvestCapital oraz w spółce Wonga.
- Kanały HR funkcjonujące w spółkach Grupy i wspierające obsługę spraw administracyjnych oraz komunikację dotyczącą procesów i projektów związanych z potrzebami pracowników.

Dodatkowo, w celu zgłaszania swoich potrzeb pracownicy mogą korzystać z kanałów komunikacji opisanych w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR.

Skuteczność kanałów komunikacji wymienionych powyżej zapewniona jest poprzez monitorowanie wskaźników takich jak np. ilość otrzymanych zgłoszeń, ilość zgłoszeń rozpatrzonych, realizacja wydanych rekomendacji czy w przypadku kanału whistleblowing, czas rozpatrzenia zgłoszeń.

Grupa podejmuje działania w celu sprawnego utrzymywania i monitorowania wszystkich kanałów służących do komunikowania się pracowników z organizacją, w tym do zgłaszania swoich wniosków, skarg i sugestii.

W ramach corocznego badania zaangażowania pracowników analizowane są kanały i mechanizmy komunikacji wewnętrznej, w tym ich skuteczność oraz poziom transparentności. Dodatkowo w 2025 roku, po raz pierwszy na wszystkich rynkach Grupy, przeprowadzono odrębną ankietę dotyczącą satysfakcji z dostępnych narzędzi i form komunikacji. Uzyskane wyniki posłużyły do identyfikacji obszarów wymagających usprawnień zarówno na poziomie lokalnym, jak i całej Grupy. Ankieta stanowiła element szerszego przeglądu procesu komunikacji wewnętrznej, którego wnioski umożliwiły opracowanie strategii komunikacji wewnętrznej dla Grupy. Kolejnym etapem będzie przygotowanie lokalnych planów wspierających realizację przyjętej strategii.

DZIAŁANIA PODEJMOWANE W CELU ZARZĄDZANIA ISTOTNYMI WPŁYWAMI, RYZYKAMI I WYKORZYSTYWANIA ISTOTNYCH SZANS ZWIĄZANYCH Z WŁASNYMI ZASOBAMI PRACOWNICZYMI ORAZ SKUTECZNOŚĆ TYCH DZIAŁAŃ (S1-4)

W ramach rewizji procesu oceny podwójnej istotności w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych zostały zidentyfikowane pozytywne rzeczywiste wpływy i szanse, przy braku istotnych wpływów negatywnych i ryzyk.

Strategia Grupy KRUK na lata 2025–2029 wyznacza ramy, w oparciu o które Grupa definiuje działania operacyjne ukierunkowane na zarządzanie zidentyfikowanymi istotnymi wpływami i szansami dotyczącymi zasobów pracowniczych. Poniżej przedstawiono prowadzone w roku sprawozdawczym i planowane działania prowadzące do wzmacniania wpływów pozytywnych i wykorzystania szans.

Wszystkie działania opisane poniżej dotyczą wszystkich grup pracowników zdefiniowanych w rozdziale *Własne zasoby pracownicze (S1-SBM-3)* Sprawozdania ZR.

Rzeczywiste pozytywne wpływy i szanse

- **Zaangażowanie pracowników**

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu i wykorzystanie szansy

Badanie zaangażowania

Grupa prowadzi regularne badania zaangażowania, którego wyniki jak i forma przeprowadzenia zostały opisane w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR.

Kultura wzajemnego doceniania

W marcu 2025 roku na poziomie całej Grupy promowano kulturę wzajemnego doceniania poprzez ogólnogrupowe wydarzenia, takie jak Dzień Docenienia Pracownika, promujący wzajemne wyrażanie wdzięczności pracownikom czy też wdrożenie narzędzi umożliwiających szybkie przesyłanie pochwał w sześciu językach na platformie Teams, dając tym samym możliwość pracownikom na wzajemne, bezpośrednie okazywanie uznania w środowisku cyfrowym.

Integracja pracowników

W roku sprawozdawczym w Grupie KRUK organizowane były spotkania integracyjne i wspólne uroczystości, takie jak wyjazdy zespołowe, warsztaty czy imprezy tematyczne. W Polsce, Hiszpanii, Rumunii i we Włoszech odbyły się coroczne imprezy ogólnofirmowe dla wszystkich pracowników, gromadzące osoby pracujące w danej spółce oraz gości reprezentujących inne podmioty w Grupie. Warto podkreślić, że spółki KRUK we Włoszech i Hiszpani celebrowały 10-lecie działalności w swoich krajach.

Na poziomie poszczególnych spółek organizowano spotkania oraz aktywności zespołowe i integracyjne (np. w KRUK España pracownicy wspólnie grali w firmowej drużynie piłkarskiej czy uczestniczyli w zajęciach tanecznych, a we wszystkich spółkach odbywały się regularne warsztaty integracyjne wspierające współpracę). W czerwcu KRUK España zorganizował dzień otwarty dla bliskich pracowników zatrudnionych, a w Wonga odbyła się IX edycja Dnia Małego Wongowicza – dzieci pracowników Wonga odwiedziły biuro firmy, bawiły się w zorganizowanych animacjach i mogły zobaczyć miejsce pracy rodziców.

Wolontariat

Grupa KRUK aktywnie wspierała wolontariat i działania charytatywne na rynkach, na których prowadzą działalność spółki Grupy. Pracownicy uczestniczyli w projektach społecznych, takich jak Bieg Firmowy we Wrocławiu, z którego dochód został przekazany na leczenie i wsparcie 20 ciężko chorych dzieci (podopiecznych Fundacji Everest), zbiórki darów dla schronisk czy aukcje charytatywne. KRUK Romania realizował własne inicjatywy prospołeczne, np. w marcu pracownicy z Targoviste przeprowadzili kurs edukacji finansowej dla 50 uczniów szkoły średniej w Ploeshti – dzieląc się swoją wiedzą z młodzieżą.

Kultura feedbacku

Grupa KRUK promuje kulturę feedbacku. Organizacja zachęca, aby spotkania zespołowe pozwalały dzielić się spostrzeżeniami, omawiać swoje doświadczenia i oczekiwania, a także udzielać sobie nawzajem konstruktywnej informacji zwrotnej w atmosferze zaufania i szacunku. Więcej na temat form dialogu zawarto w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR.

Dobrostan pracowników

Działania na rzecz dobrostanu pracowników są realizowane poprzez formalnie wdrożone rozwiązania, takie jak programy wsparcia psychologicznego, inicjatywy wellbeingowe czy elastyczne formy pracy.

W 2025 roku wdrożono Strategię Wellbeing na lata 2025–2030, opartą na pięciu filarach: zdrowie fizyczne i psychiczne, relacje, poczucie spełnienia oraz stabilizacja finansowa. W ramach tej strategii realizowane są działania wspierające zdrowie i komfort pracy, takie jak warsztaty odporności psychicznej i webinary o zdrowym stylu życia.

Z okazji Światowego Dnia Zdrowia Psychicznego zorganizowano całodobowy event online, podczas którego pracownicy Grupy mogli dokonywać wyboru sesji prozdrowotnej zgodnej z ich potrzebami. W KRUK S.A. realizowano także program „Akademia Zdrowia”, obejmujący sesje jogi w biurze, warsztaty radzenia sobie ze stresem oraz webinary dotyczące zdrowego żywienia i snu. Jesienią przeprowadzono akcje profilaktyki nowotworowej i chorób cywilizacyjnych, uzupełnione quizami z nagrodami. Promowano korzystanie z pakietów badań w ramach ubezpieczenia medycznego oraz umożliwiono skrócenie czasu pracy na ich wykonanie. W KRUK Romania wdrożono lokalny program wellbeingowy obejmujący m.in. webinar o pielęgnacji zdrowia. W ramach kampanii Pink October zorganizowano webinar z udziałem osoby, która przeszła chorobę nowotworową. Spółka InvestCapital (Malta) w ramach akcji Pink October i Movember refundowała koszty badań profilaktycznych. KRUK Italia w roku sprawozdawczym wprowadziła platformę Serenis z dostępem do sesji z psychologiem lub dietetykiem, a także zorganizowała webinar o przemocy ekonomicznej.

Warto dodać, że wsparcie psychologiczne jest elementem pakietu benefitów (w Polsce (poza spółką Wonga), Włoszech, Rumunii i Hiszpanii) - pracownicy w razie potrzeby mogą anonimowo i nieodpłatnie uzyskać poradę specjalisty.

Poniżej przedstawiono pakiet benefitów jakie są oferowane w poszczególnych krajach Grupy:

KATEGORIA BENEFITU	SPÓŁKI / KRAJE
Prywatna opieka medyczna	Wszystkie spółki w Polsce, Hiszpanii, Rumunii i na Malcie
Systemy kafeteryjne	KRUK S.A., Raven, Novum, KRUK TFI, InvestCapital, KRUK Italia, KRUK España
Benefity sportowe i programy prozdrowotne	Wszystkie spółki w Polsce (w tym MultiSport), Rumunii, Włoszech i Hiszpanii
Programy wsparcia psychologicznego	KRUK S.A., Raven, Novum, KRUK TFI, wszystkie spółki w Rumunii, KRUK Italia, KRUK España
Szkolenia rozwojowe i działania edukacyjne	Wszystkie spółki w Grupie
Nauka języków obcych	KRUK S.A., Raven, Novum, KRUK TFI, wszystkie spółki w Rumunii
Samochód służbowy	KRUK S.A., Raven, Novum, KRUK TFI, wszystkie spółki w Rumunii, KRUK Italia, KRUK España
Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS)	Wszystkie spółki w Polsce (poza Wonga)
Ubezpieczenie na życie	KRUK S.A., Raven, Novum, KRUK TFI, InvestCapital
Dofinansowanie do posiłków	Wszystkie spółki w Rumunii, KRUK Italia
Vouchery urlopowe	Wszystkie spółki w Rumunii

Bezpieczeństwo pracowników

Elementem zaangażowania pracowników jest dbałość o zdrowie pracowników. W 2025 roku spółka uzyskała Certyfikat spełnienia standardów SAFETY LEAGUE z zakresu bezpieczeństwa i pierwszej pomocy. Prowadzone są także odpowiednie akcje, np. latem, w reakcji na fale upałów w Rumunii, zapewniono dodatkowe dostawy wody dla pracowników terenowych tam, gdzie brakowało dystrybutorów. W Wonga zwrócono uwagę na kwestie środowiskowe wpływające na zdrowie – podczas akcji Dzień bez Samochodu edukowano o szkodliwości hałasu i zachęcano do korzystania z komunikacji miejskiej lub spacerów, co miało na celu promowanie zdrowszego trybu życia.

Transparentna komunikacja

Jednym z elementów wzmacniania zaangażowania pracowników jest prowadzenie transparentnej komunikacji, uwzględniającej specyfikę pracy poszczególnych grup oraz dostosowane do nich formy przekazu. Poszczególne kanały i metody komunikacji zostały opisane w w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR.

Poza bieżącymi komunikatami, w roku sprawozdawczym przeprowadzono kampanię informacyjną skierowaną do wszystkich pracowników, dotyczącą nowej Strategii Grupy KRUK. Kampania obejmowała publikację serii materiałów edukacyjnych w formie filmów i postów prezentujących filary dokumentu oraz ich znaczenie dla działalności operacyjnej. Uzupełnieniem tych działań był cykl spotkań z Zarządem i Dyrektorami Generalnymi, podczas których omawiano główne kierunki rozwoju Grupy. Spotkania odbywały się w ustalonym harmonogramie i były dostępne dla pracowników wszystkich spółek Grupy, co zapewniło szeroki zasięg przekazu. Powstały także strony informacyjne na lokalnych rynkach poświęcone tematowi Strategii i Transformacji, wdrożono także Biuletyn Transformacji i Strategic Business Update, który regularnie przekazuje pracownikom informacje na temat realizacji.

W 2025 roku Grupa KRUK prowadziła działania informacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju, kierowane do wszystkich pracowników. Jednym z elementów komunikacji było udostępnienie w całej Grupie dokumentu „Podsumowanie działań z zakresu zrównoważonego rozwoju”, który w syntetycznej formie prezentował najważniejsze inicjatywy i wyniki osiągnięte w 2024 roku. Materiał został opublikowany w kanałach wewnętrznych oraz dostosowany do odbiorców poprzez skróconą i przystępną formę. W ramach kampanii informacyjnej członkowie Zarządu aktywnie zachęcali pracowników do zapoznania się z dokumentem, wykorzystując do tego m.in. komunikaty publikowane w firmowych kanałach oraz wiadomości kierowane do zespołów.

Jesienią przeprowadzono również kampanię „Odpowiedzialność na co dzień”, której celem było wzmocnienie jednej z kluczowych wartości Grupy tj. odpowiedzialności. Kampania, poprzez przekazy informacyjne, spotkania i inne wydarzenia podkreślała znaczenie odpowiedzialnych postaw w codziennej pracy oraz ich wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Na 2026 zaplanowano kolejne kampanie dot. pozostałych wartości – współpracy, prostoty, rozwoju oraz szacunku.

¹⁹ Uprawnionymi do udziału w Programie są członkowie Zarządu (w tym Prezes Zarządu), pracownicy i współpracownicy Spółki oraz członkowie zarządów i pracownicy i współpracownicy spółek zależnych, o ile Zarząd KRUK S.A. uzna je za uprawnione.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwanie rezultaty

Powyższe działania są realizowane w sposób ciągły, z wyjątkiem kampanii i inicjatyw, które co roku przyjmują inną formę i przekaz. Ich konsekwentna realizacja ma na celu wzmacnianie zaangażowania pracowników poprzez rozwój kompetencji, poczucie wpływu, budowanie kultury otwartości i feedbacku, co może przekładać się na większą satysfakcję i motywację zespołów oraz na efektywność, innowacyjność i realizację strategicznych celów Grupy KRUK.

- **Włączenie i różnorodność (DEI):**

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu

Edukacja i podnoszenie świadomości DEI

Jednym z elementów wzmacniania kultury DEI w Grupie KRUK są działania edukacyjne realizowane w tym obszarze. Obejmują one m.in. obowiązkowe dla wszystkich pracowników szkolenie e-learningowe przybliżające tematykę różnorodności, równego traktowania oraz włączania. W maju 2025 roku szkolenie to po raz pierwszy wdrożono w spółce Wonga, dostosowując jego standard do funkcjonującego już kursu w pozostałych spółkach Grupy. Szkolenie to jest cyklicznie powtarzane dla pracowników.

W okresie sprawozdawczym w Rumunii przeprowadzono również dodatkowe szkolenie dotyczące przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, skierowane do wszystkich pracowników. Analogiczne działania realizowano także w KRUK S.A., Kancelarii Prawnej Raven, TFI oraz Novum, którymi w szczególności - oprócz stałego, obowiązkowego kursu online dla wszystkich - objęto kadre menadżerską, wspierając tym samym rozwój kompetencji przywódczych opartych na wartościach DEI. W ramach cyklu szkoleń skierowanych do liderów (Leadership Program) odbyły się także webinaria o zarządzaniu wielokulturowością, bezpieczeństwie psychologicznym i inkluzywnej komunikacji. Menedżerowie otrzymali poradniki nt. języka inkluzywnego oraz materiały wspierające osoby LGBTQ+ (m.in. z okazji Dnia Coming Outu).

Rekrutacja i zatrudnienie

W roku sprawozdawczym kontynuowano stosowanie zasad włączającej rekrutacji, obejmujące ogłoszenia pisane językiem inkluzywnym (z oznaczeniami neutralności płciowej w wersji anglojęzycznej) oraz stosowanie zasad określonych w wewnętrznym poradniku inkluzywnej rekrutacji, podkreślającym dobre praktyki w rekrutacji osób ze szczególnymi potrzebami. W roku sprawozdawczym Grupa KRUK zorganizowała międzynarodowe spotkanie poświęcone tematowi zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, skierowane do przedstawicieli wszystkich krajów i spółek Grupy. Podczas wydarzenia przeanalizowano aktualny poziom zatrudnienia osób z orzeczeniem w poszczególnych podmiotach, omówiono lokalne wymagania prawne oraz przeprowadzono wymianę dobrych praktyk dotyczących rozwiązań zachęcających zarówno kandydatów z rynku, jak i obecnych pracowników do ujawniania orzeczenia i korzystania z przysługujących im uprawnień. Spotkanie obejmowało również przypomnienie oraz omówienie zasad inkluzywnej rekrutacji wypracowanych w Grupie.

W raportowanym okresie nawiązano współpracę z dwiema fundacjami tj. TAKpełnosprawni oraz Aktywizacja w celu wzmacniania zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz promowania KRUK S.A. jako inkluzywnego pracodawcy. Pierwsze działania w ramach współpracy, zaplanowane na I kwartał 2026 roku.

We wszystkich krajach Grupy działa także dedykowany ambasador ds. niepełnosprawności, którego rolą jest wspieranie pracowników ze szczególnymi potrzebami, m.in. poprzez dostosowanie stanowisk pracy, udzielanie informacji o uprawnieniach i benefitach oraz bieżącą edukację pracowników i menedżerów w zakresie dostępności i inkluzywności.

Promowanie równości płci

Grupa KRUK w roku 2025 realizowała także szereg inicjatyw wzmacniających świadomość równości płci i znaczenia różnorodności w organizacji. Z okazji Międzynarodowego Dnia Kobiet oraz Dnia Mężczyzn

zorganizowano akcje edukacyjne i integracyjne, m.in. w Polsce i w Rumunii przeprowadzono ankiety wskazujące inspirujące osoby, spotkania motywacyjne oraz wydarzenia promujące współpracę kobiet i mężczyzn. W Hiszpanii przygotowano „ścianę wdzięczności”, we Włoszech i na Malcie prowadzono komunikację o inspirujących kobietach, a KRUK Italia dodatkowo dystrybuował książkę dla pracowników o wybitnych kobietach.

Wzmacnianie współpracy międzynarodowej i świadomości różnorodności w Grupie KRUK

W 2025 roku Grupa KRUK realizowała działania wzmacniające współpracę międzykulturową i budujące świadomość różnorodności. W maju celebrowano Europejski Miesiąc Różnorodności m.in. poprzez komunikację wewnętrzną i zewnętrzną (m.in. przez Chief Investment Officer i Dyrektorów Generalnych spółek krajowych) , w ramach którego podkreślono znaczenie różnorodności, współpracy i budowania inkluzywnej kultury.

W Polsce rozpoczęto cykl warsztatów online „Zrozumieć DEI – drzemiący potencjał różnorodności”, a w KRUK Romania zorganizowano „Żywą Bibliotekę”, umożliwiającą poznanie różnych perspektyw społecznych. W spółce Wonga przeprowadzono kampanię „Perspektywy, które się uzupełniają”, a w KRUK España, wydarzenie edukacyjne dla dzieci z uboższych środowisk. Dodatkowo realizowano szkolenia Insight Discovery, wspierające zrozumienie różnorodności poznawczej i stylów pracy.

W roku 2025 Grupa rozpoczęła także prace nad programem wspierającym rodziców i opiekunów, którego celem jest stworzenie spójnych rozwiązań dostosowanych do lokalnych potrzeb (kontynuacja prac będzie miała miejsce w 2026 roku). Odbyły się również warsztaty nt. różnic międzykulturowych dla zespołów współpracujących międzynarodowo.

Z okazji Miesiąca Dumy zorganizowano spotkanie Rainbow Roundtable, w ramach którego przedstawiciele różnych krajów dyskutowali nt. praw osób LGBTQ+ oraz aktualnej sytuacji społecznej w krajach Grupy. W KRUK España przeprowadzono badanie komfortu osób LGBTQ+, które potwierdziło, że większość osób identyfikujących się jako osoby LGBTQ+ postrzega środowisko pracy jako pozytywne.

Wsparcie osób z niepełnosprawnościami

Grupa KRUK podejmuje również działania na rzecz integracji pracowników z niepełnosprawnościami, m.in. poprzez pracę lokalnych ambasaderek ds. niepełnosprawności w każdym kraju, które wspierają dostępność miejsc pracy. W lipcu 2025 r., w ramach Miesiąca Dumy z Niepełnosprawności, prowadzono komunikację edukacyjną (KRUK España) oraz udostępniono poradnik o prawach osób z niepełnosprawnościami (KRUK S.A.). We wrześniu KRUK Romania zorganizował wydarzenie EDiX – Experience Disability, umożliwiające pracownikom doświadczenie barier, z jakimi mierzą się osoby z niepełnosprawnościami.

Współpraca z organizacjami i wyróżnienia:

Grupa KRUK współpracuje z następującymi organizacjami promującymi różnorodność, równość i włączanie, co wpływa na wzmacnianie kultury DEI w całej organizacji. Partnerstwa te umożliwiają dostęp do specjalistycznych materiałów edukacyjnych oraz udział w inicjatywach promujących zasady DEI.

W roku sprawozdawczym spółki Grupy KRUK współpracowały z poniższymi organizacjami:

FUNDACJA / ORGANIZACJA	ZAKRES WSPÓŁPRACY W ROKU SPRAWOZDAWCZYM
Fundacja Nowej Wspólnoty	Kontynuacja partnerstwa w serii dialogów „Kobiety i Mężczyźni”, dotyczących stereotypów płci, ról społecznych, wydatków, planowania budżetów oraz ścieżek kariery, mających na celu ograniczanie polaryzacji społecznej. Link do publikacji: https://www.fnw.org.pl/kobiety-mezczyzni-podsumowanie
30% Club Poland	Współpraca KRUK S.A. z 30% Club Poland ma charakter strategiczny, wizerunkowy i merytoryczny, a jej nadrzędnym celem jest zwiększanie reprezentacji kobiet we władzach firm oraz promocja zasad inkluzywnego ładu korporacyjnego. W roku sprawozdawczym przedstawiciel KRUK S.A. był

	współautorem Narzędziownika DEIB. Przedstawiciel Grupy brał udział w panelach dyskusyjnych organizowanych przez 30% Club Poland.
Kultura Równości	Wsparcie Równego Miejsca we Wrocławiu, oferującego pomoc prawną i psychologiczną osobom LGBTQ+. Przeprowadzenie webinaru dla menedżerów KRUK S.A. nt. przeciwdziałania mobbingowi.
TENT	Wspieranie integracji uchodźców na rynku pracy. Udział pracowników KRUK S.A. w programie mentoringowym dla uchodźczyń z Ukrainy poszukujących pracy w Polsce.
Girls Future Ready Summit / IT Girls	KRUK S.A. było Złotym Partnerem (Gold Partner) Girls Future Ready Summit. Współpraca obejmowała wsparcie finansowe, promocję firmy jako pracodawcy zapewniającego równe szanse oraz występ dwóch prelegentek na scenie podczas wydarzenia. W przypadku IT Girls, KRUK S.A. było sponsorem wydarzenia, a przedstawicielki zespołów IT w KRUK S.A. brały udział jako ekspertki w trakcie debaty oksfordzkiej, którą zorganizowano w ramach eventu.
Lady Lean Network	Współpraca KRUK z Lady Lean Network polega na współorganizacji konferencji promującej kobiety w Lean Management, zapewnianiu prelegentek i treści merytorycznych, finansowaniu i promocji wydarzenia oraz wspólnym działaniu na rzecz równości płci i rozwoju kobiet w środowisku biznesowym.
TAKpełnosprawni / Fundacja Aktywizacja	KRUK S.A. podpisało umowy ramowe po przeprowadzonym postępowaniu przetargowym. Obie fundacje będą wspierać swoich podopiecznych, przysyłając ich kandydatury podczas rekrutacji na stanowiska w spółkach Grupy KRUK. Jednocześnie, oferują szkolenia i audyty, które mogą pomóc zespołom w Grupie KRUK na lepsze dostosowanie zatrudniania osób ze szczególnymi potrzebami.
Jobs4all (KRUK Romania)	Jobs4all, platforma promująca oferty pracy w inkluzywnych firmach, na swoich kanałach publikowała ogłoszenia KRUK Romania, co mogło zwiększać dostępność ofert dla kandydatów z niepełnosprawnościami narażonych na wykluczenie.
Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI (KRUK España)	Stałe członkostwo w sieci wspierającej osoby LGBTQ+; promocja różnorodności i włączania w hiszpańskiej organizacji.
LunaBlu (KRUK Italia)	LunaBlu — obiekt hotelarsko-restauracyjny prowadzony przez fundację Aut Aut, zatrudniającą młode osoby w spektrum autyzmu. Współpraca polega na korzystaniu z usług cateringowych i restauracyjnych LunaBlu podczas wydarzeń firmowych i delegacji, co ma na celu wspieranie zatrudnienia tej grupy oraz buduje świadomość i zrozumienie różnorodności wśród pracowników KRUK Italia

KRUK S.A. po raz trzeci znalazł się w gronie najlepszych pracodawców w audycie Diversity IN Check (Forum Odpowiedzialnego Biznesu) oraz został wyróżniony jako firma przyjazna osobom LGBTQ+ (Cashless.pl).

KRUK S.A., Wonga, KRUK Romania, KRUK España i KRUK Italia (od 2025 roku) są sygnatariuszami lokalnych, krajowych Kart Różnorodności.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Powyżej wskazane działania realizowane są w sposób ciągły. Ich oczekiwanym rezultatem jest zwiększenie świadomości pracowników w zakresie różnorodności, równego traktowania i inkluzywności, co sprzyja tworzeniu bezpiecznego i wspierającego środowiska pracy. Działania te mogą prowadzić do wzmocnienia kompetencji liderów, poprawy współpracy w zespołach oraz budowania kultury otwartości i zaangażowania. Ponadto mogą przełożyć się na postrzeganie Grupy jako odpowiedzialnego i atrakcyjnego pracodawcy, co wspiera pozyskiwanie talentów i długoterminowy rozwój organizacji.

- **Edukacja pracowników:**

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu i wykorzystanie szansy

Rozwój kompetencji

W roku sprawozdawczym w ramach wdrożonego w latach 2023-2024 modelu kompetencji KRUK_up, udostępniono na platformach edukacyjnych materiały na temat wszystkich kompetencji – 6 pracowniczych i 3 menedżerskich. Materiały dostępne są w postaci nagrań, ścieżek dźwiękowych, prezentacji, ulotek

informacyjnych, inspiracji edukacyjnych i eBooka z osobistym planem rozwojowym, a pracownicy i współpracownicy mogą z nich korzystać w dowolny sposób.

Dla najwyższej kadry menedżerskiej zorganizowano warsztaty dotyczące trendów społecznych i technologicznych, wdrożenia modelu DIGITAL DNA, wspierającego kluczowe cechy, kompetencje i zachowania organizacji niezbędne do skutecznego funkcjonowania w erze cyfrowej oraz metodologii KRUK's Way of Working, która porządkuje standardy współpracy, usprawnia procesy, co ma wspierać realizację Strategii Grupy KRUK na lata 2025-2029. Odbłyto się 12 cyklicznych spotkań dla menedżerów, obejmujących tematy takie jak dobrostan, zarządzanie różnorodnością, bezpieczeństwo psychologiczne, inkluzywna komunikacja, podejmowanie decyzji i servant leadership.

Szkolenia i programy rozwojowe

W spółkach m.in. KRUK S.A., ale także Kancelarii Prawnej Raven, Novum i TFI odbyły się specjalistyczne webinary z zakresu prawa, negocjacji i produktów online oraz e-learningi dotyczące kompetencji menedżerskich i biznesowych. Zorganizowano warsztaty stacjonarne w obszarach Insight Discovery, Agile, modelu ADKAR, a także dot. dobrostanu i prewencji stresu. Wdrożono również e-learning nt. zarządzania zmianą, sesje feedbackowe Discovery Full Circle oraz szkolenia z energii kolorystycznych Insights Discovery.

W 2025 roku w zrealizowano także działania edukacyjne i rozwojowe dla doradców terenowych oraz pracowników Contact Center, koncentrujących się na rozwoju kompetencji i skutecznej komunikacji dla tej grupy pracowników. W ramach Programu dla Menedżerów ukończono moduł „Rozwój własny i zespołu” oraz zrealizowano szkolenia z zarządzania emocjami, komunikacji i aspektów prawnych w zarządzaniu zespołem. Przeprowadzono warsztaty z argumentacji i wizualizacji (dla ok. 200 osób), cykliczne spotkania „KRUKLigon” dla struktury terenowej (dla ok. 180 osób), umożliwiające trening rozmów z osobami trzecimi i argumentowania w procesie spłaty zobowiązań a także szkolenia produktowo-sprzedażowe, z analizy transakcyjnej i technik wpływu opartych na ekonomii behawioralnej. Wystartowała także KRUKowa Akademia Rozwoju Kompetencji, wspierana przez dedykowany zespół trenerów operacyjnych.

W obszarze edukacji i rozwoju spółka Wonga realizowała Akademię Szkoleń Wewnętrznych, Compliance Days, szkolenia z Lean Management oraz kampanię phishingową, podnosząc wiedzę w zakresie bezpieczeństwa IT i etyki. Wraz z Novum, zorganizowano warsztaty definiujące wartości po połączeniu spółek. Od listopada 2025 do marca 2026 trwa program edukacyjny poświęcony wartościom, obejmujący wywiady z pracownikami i konkurs „Kapitałni w wartościach”. Dodatkowo przeprowadzono szkolenie z ochrony danych osobowych i uruchomiono newsletter CyberInsider.

W KRUK Romania realizowano kompleksowy program rozwojowy dla liderów i menadżerów, obejmujący szkolenia z zakresu Agile, zarządzania zmianą, compliance (whistleblowing, prewencja mobbingu) oraz warsztaty strategiczne („Domain Driven Design” dla zespołów IT, „Trends in Digital Transformation” oraz program symulacyjny „Delta Float City”). Wprowadzono platformę LinkedIn Learning oferującą kursy online oraz cykl „Say YES to the Future” w ramach wsparcia adaptacji do zmian.

W KRUK Italia odbyły się szkolenia z Design Thinking, Lean, Scrum, Leadership i Business English, wspierane przez platformę GoodHabit z ofertą szkoleń online. Organizowano webinary dotyczące wartości i edukacji finansowej. Od 2024 roku funkcjonuje system informacji zwrotnej 360° oraz opcjonalny Peer Feedback, wspierający kulturę otwartości.

W KRUK España w roku sprawozdawczym realizowano szeroki program rozwojowy wspierający kulturę zwinności, doskonalenia procesów i skutecznego zarządzania zespołami. Obejmował on szkolenia Agile oraz kursy Lean Yellow Belt i Lean Green Belt, warsztaty komunikacyjne (MBTI, Insight Discovery) oraz projekt Use Case w Pamplonie. Programy „First Time Leader” oraz sesje coachingowe przygotowywały nowych pracowników do wdrożenia zwinnych metod pracy i poprawy jakości operacyjnej.

W spółce InvestCapital odbyły się warsztaty dotyczące różnorodności kulturowej i compliance oraz sesje o AI Act, zarządzaniu uwagą oraz narzędziu CoPilot. Cały zespół przeszedł diagnozę Talentów Gallupa, zwieńczoną sesją warsztatową.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Powyżej wskazane działania realizowane są w sposób ciągły. Rozwój kompetencji i edukacja pracowników stanowią stały element strategii Grupy. Oczekiwany rezultatem jest rozwój zasobów ludzkich, budowanie kultury ciągłego uczenia się i doskonalenia, co sprzyja innowacyjności i adaptacyjności organizacji. Inicjatywy te mogą prowadzić do zwiększenia efektywności operacyjnej, podniesienia standardów działania w branży zarządzania wierzytelnościami oraz lepszego przygotowania do transformacji cyfrowej i zmian rynkowych. Ponadto wspierają realizację celów strategicznych w zakresie zrównoważonego rozwoju, wzmacniając kulturę organizacyjną i odporność biznesową.

- **Uczciwe wynagradzanie:**

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu i wykorzystanie szansy

W 2025 roku Grupa KRUK kontynuowała systematyczne działania ukierunkowane na utrzymanie konkurencyjności polityki wynagradzania. Zasady wynagradzania, w tym dotyczące wysokości wynagrodzeń są regularnie przeglądane i aktualizowane, aby zapewnić ich zgodność z dynamicznie zmieniającymi się warunkami rynkowymi oraz potrzebami organizacji.

Podczas cyklicznych spotkań z Zarządem analizowano trendy płacowe na wszystkich rynkach, na których działa Grupa KRUK. Decyzje dotyczące wzrostów wynagrodzeń były poprzedzone szczegółową analizą czynników zewnętrznych, takich jak poziom inflacji czy kierunki zmian w politykach płacowych stosowanych w porównywalnych organizacjach. Uwzględniono również czynniki wewnętrzne, w tym indywidualne sytuacje pracowników względem zasad określonych w obowiązującej polityce wynagradzania.

Regularnie prowadzone analizy mają na celu zapewnienie Grupie KRUK utrzymania pakietu wynagrodzeń na konkurencyjnym poziomie.

Zgodność z obowiązującymi umowami zbiorowymi

W czerwcu 2025 r. podpisano nową umowę zbiorową obejmującą biura we Wspólnocie Madrytu, która gwarantuje podwyżki wynagrodzeń o 3% w 2025 r. i 2,7% w 2026 r. Dodatkowo, w roku sprawozdawczym spółki włoskie podpisały nowe zobowiązania układów zbiorowych, które wpłyną na wzrost płac w kolejnym roku (podwyższenie minimalnych stawek wynagrodzenia dla każdego poziomu stażu pracy).

Perspektywy czasowe i oczekiwane rezultaty

Działania podejmowane są w sposób ciągły. Procesy te wspierają kulturę transparentności w organizacji, co może prowadzić do wzrostu motywacji, zaangażowania oraz lojalności pracowników. Regularne przeglądy wynagrodzeń i audyty równości płacowej mają na celu wzmocnienie zaufania do polityki wynagradzania, a tym samym sprzyjają realizacji celów strategicznych i długoterminowej konkurencyjności Grupy.

Sposoby monitorowania skuteczności działań w obszarze pozytywnych wpływów i szans

Podejmowane przez Grupę działania w zakresie śledzenia i oceny skuteczności działań i inicjatyw mających na celu wzmacnianie wpływów pozytywnych odbywają się poprzez:

1. Badanie zaangażowania, które zostało opisane w rozdziale *Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2)* Sprawozdania ZR.
2. Monitorowanie kluczowych wskaźników KPI, np. reprezentacja płci (w szczególności w organach zarządzających i nadzorczych, kadrze menedżerskiej oraz na stanowiskach kierowniczych), dostęp do awansów, poziom retencji pracowników, poziom udziału w poszczególnych szkoleniach, wykorzystanie urlopów związanych z rodzicielstwem i obowiązkami opiekuńczymi, liczba osób powracających po dłuższych nieobecnościach, odsetek zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, różnorodność wiekowa, różnorodność pochodzenia, zgłaszane przypadki dyskryminacji, wypadki w pracy lub w związku z wykonywaniem obowiązków oraz liczba osób, które przeszły obowiązkowe szkolenia.

- Proces raportowania spółek z Grupy KRUK do KRUK S.A. poprzez obszary Human Resorce czy Compliance Area w Headquarters, które koordynują działania strategiczne i wspierają rynki w bieżących operacjach. Zespoły lokalne przekazują regularnie dane i informacje o realizacji celów, pozostając w stałej współpracy z centralą.

Zasoby przeznaczone na potrzeby zarządzania istotnymi wpływami

Kluczowymi zasobami wspierającymi zarządzanie istotnymi wpływami są zespoły HR i Compliance, które na poziomie Grupy KRUK (w ramach jednostek centralnych KRUK S.A.) kształtują strategię działań i współpracują ze swoimi lokalnymi odpowiednikami w poszczególnych spółkach. Obszar HR pełni rolę strategicznego partnera, wspierając pracowników na każdym etapie kariery poprzez min. rekrutację, rozwój kompetencji, zarządzanie wynagrodzeniami i benefitami czy badanie zaangażowania. Compliance odpowiada za zapewnienie zgodności z regulacjami, standardami etycznymi i prawami człowieka, m.in. poprzez monitoring Polityki Praw Człowieka, zapewnienie systemu whistleblowing, szkolenia i komunikację w zakresie etyki.

Działania HR i Compliance wspierane są przez zespoły prawne, PR i komunikacji wewnętrznej, wykorzystujące nowoczesne narzędzia IT (systemy kadrowo-płacowe, platformy e-learningowe, narzędzia analityczne). W przypadku potrzeby pozyskania specjalistycznej wiedzy lub technologii Grupa korzysta z dostawców zewnętrznych. Dzięki tym zasobom możliwe jest tworzenie bezpiecznego, inkluzywnego środowiska pracy, sprzyjającego rozwojowi pracowników i budowaniu kultury zgodności.

WSKAŹNIKI I CELE (S1-5)

W roku 2025 Grupa KRUK realizowała cele określone w Strategii ESG, opisanej w rozdziale *Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (SBM-1)* niniejszego Sprawozdania. Należy jednak wskazać, że cele oraz ustanowione dla nich mierniki nie posiadają konkretnych cech opisanych w MDR-T i MDR-M Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju. W roku 2025 Grupa pracowała nad aktualizacją Strategii Zrównoważonego Rozwoju, dostosowując jej cele do powyższych wymogów. Zaktualizowana Strategia będzie obowiązywać od 2026 roku.

Grupa w sposób ciągły podejmowała działania w zakresie zarządzania wpływami i szansami oraz monitorowania skuteczności polityk i działań w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych co zostało ujawnione w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z własnymi zasobami pracowniczymi oraz skuteczność tych działań (S1-4)* Sprawozdania ZR.

CHARAKTERYSTYKA PRACOWNIKÓW GRUPY (S1-6)

W roku 2025 Grupa zatrudniała 3605 pracowników, według stanu na dzień 31 grudnia 2025 r. Do wyliczenia miernika przyjęto ilość pracowników we wszystkich spółkach Grupy. Pracownikami Grupy KRUK zdefiniowane zostały osoby zatrudnione w oparciu o umowę o pracę, w tym osoby przebywające na urloпах rodzicielskich lub długoterminowym zwolnieniu lekarskim, zatrudnione na okresie próbnym oraz na stanowiskach tymczasowych według ustawodawstwa danego kraju oraz praktykantów. W przypadku, jeżeli jeden pracownik zatrudniony był w więcej niż jednej ze spółek Grupy był on liczony tylko raz.

Ujawniając pracowników Grupy w podziale na poszczególne kraje brano pod uwagę pracowników zatrudnionych we wszystkich spółkach Grupy w danym kraju.

Liczba zatrudnionych pracowników ogółem oraz w podziale na płeć.

PŁEĆ	LICZBA PRACOWNIKÓW	
	2025*	2024*
Kobiety	2349	2302
Mężczyźni	1256	1235
Łącznie	3605	3537

* Całkowita liczba pracowników w Grupie KRUK na koniec okresu sprawozdawczego.

Liczba zatrudnionych pracowników w podziale na kraje.

KRAJ	LICZBA PRACOWNIKÓW	
	2025	2024
Polska	1933	1868
Rumunia	575	598
Włochy	541	510
Hiszpania	487	475
Czechy	51	69
Inne*	18	17
Łącznie	3605	3537

*Suma pracowników w spółkach zatrudniających mniej niż 50 pracowników (Malta i Słowacja).

Liczba zatrudnionych pracowników w podziale na płeć i typ zatrudnienia.

TYP ZATRUDNIENIA I PŁEĆ	2025					2024				
	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	INNI	NIE UJAWNIONO	ŁĄCZNIE	KOBIETY	MĘŻCZYŹNI	INNI	NIE UJAWNIONO	ŁĄCZNIE
Pracownicy łącznie	2349	1256	0	0	3605	2302	1235	0	0	3537
Pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony	2181	1167	0	0	3348	2103	1148	0	0	3251
Pracownicy zatrudnieni na czas określony	168	89	0	0	257	199	87	0	0	286
Pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy	1982	1193	0	0	3175	1943	1169	0	0	3112
Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy	367	63	0	0	430	359	66	0	0	425

Pracownicy, którzy odeszli w ciągu roku sprawozdawczego to pracownicy, którzy odeszli dobrowolnie lub w wyniku zwolnienia, przejścia na emeryturę lub śmierci w okresie zatrudnienia. Przejścia pracowników między podmiotami w Grupie KRUK nie zostały uznane za zakończenie umowy.

Wskaźnik rotacji rozumiany jest jako procent pracowników, którzy odeszli w ciągu roku sprawozdawczego i obliczony został według następującego wzoru:

$$\text{Wskaźnik rotacji} = \frac{\text{Liczba pracowników, którzy odeszli w ciągu roku}^*}{\text{Liczba pracowników na koniec każdego miesiąca roku sprawozdawczego} / 12}$$

Liczba pracowników ogółem, którzy odeszli z Grupy w okresie sprawozdawczym, oraz wskaźnik rotacji pracowników w okresie sprawozdawczym:

	2025		2024	
	LICZBA	WSKAŹNIK ROTACJI	LICZBA	WSKAŹNIK ROTACJI
Liczba pracowników, którzy odeszli w ciągu roku	371	10%	425	12%

CHARAKTERYSTYKA OSÓB NIEBĘDĄCYCH PRACOWNIKAMI GRUPY (S1-7)

Liczba osób niebędących pracownikami

Przez osoby niebędące pracownikami rozumie się osoby związane z Grupą umowami cywilnoprawnymi, osoby prowadzące działalność gospodarczą i związane z daną spółką z Grupy KRUK umową o świadczenie usług (obie te grupy na potrzeby wyliczenia miernika zdefiniowane zostały jako osoby samozatrudnione) albo osoby zapewnione przez agencję pracy. W przypadku, jeżeli dana osoba zatrudniona jest w Grupie zarówno w oparciu o umowę o pracę, jak i w oparciu o inną umowę, ujawniana jest tylko jako Pracownik w rozdziale *Charakterystyka pracowników grupy (S1-6)* niniejszego Sprawozdania.

Główne grupy osób nie będących pracownikami to specjaliści IT, którzy zajmują się tworzeniem i testowaniem oprogramowania na potrzeby Grupy, a także wdrażaniem rozwiązań IT w celu realizacji strategii biznesowej. Drugą grupą są prawnicy, którzy świadczą usługi prawne na rzecz spółek z Grupy KRUK.

Całkowita liczba osób niebędących pracownikami w podziale na rodzaj zatrudnienia.

RODZAJ WSPÓŁPRACY	LICZBA OSÓB NIEBĘDĄCYCH PRACOWNIKAMI	
	2025	2024
Osoby samozatrudnione	256	244
Osoby zatrudnione przez agencję pracy	60	17
łącznie	316	261

MIERNIKI RÓŻNORODNOŚCI (S1-9)

Kadra kierownicza najwyższego szczebla

Przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla rozumie się Prezesa Zarządu KRUK S.A. oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze na dwóch szczeblach poniżej Prezesa Zarządu KRUK S.A. (jako spółki dominującej). Są to Członkowie Zarządu KRUK S.A., Dyrektorzy Generalni i zarządy spółek Grupy KRUK, a także menadżerowie podlegający bezpośrednio Członkom Zarządu KRUK S.A., Dyrektorom Generalnym lub zarządom spółek Grupy KRUK.

W poniższej tabeli wskazano tylko osoby zatrudnione w oparciu o umowę o pracę.

Liczbowa i procentowa reprezentacja kobiet i mężczyzn w kadrze kierowniczej najwyższego szczebla.

REPREZENTACJA PŁCI		2025		2024	
		LICZBA	%	LICZBA	%
Kadra kierownicza najwyższego szczebla	Kobiety	42	60%	42	59%
	Mężczyźni	28	40%	29	41%
Łącznie		70		71	

Struktura wiekowa pracowników.

STRUKTURA WIEKOWA	2025		2024	
	LICZBA	%	LICZBA	%
Pracownicy poniżej 30 lat	434	12%	499	14%
Pracownicy w wieku 30-50 lat	2768	77%	2668	75%
Pracownicy powyżej 50 lat	403	11%	370	11%
Łącznie	3605		3537	

ADEKWATNA PŁACA (S1-10)

Wszyscy pracownicy Grupy Kapitałowej KRUK otrzymują adekwatną płacę, czyli wynagrodzenie co najmniej na poziomie minimalnej płacy krajowej.

Minimalna płaca krajowa określona jest przez ustawodawstwo każdego z krajów, w którym Grupa KRUK zatrudnia pracowników.

We Włoszech płace minimalne są ustalane poprzez krajowe układy zbiorowe pracy (CCNL lub NCLA), które określają szczegółowe poziomy wynagrodzeń w oparciu o klasyfikację stanowisk i obowiązków dla każdego sektora.

Krajową płacę minimalną przyjęto jako punkt odniesienia do ustalenia adekwatnej płacy kierując się jej definicją przyjętą w Załączniku II *Skróty i glosariusz terminów* do Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju. (adekwatna płaca, to płaca, która zapewnia zaspokojenie potrzeb pracownika i jego rodziny w świetle krajowych warunków ekonomicznych i społecznych) oraz faktem, że Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2041 z dnia 19 października 2022 r. w sprawie adekwatnych wynagrodzeń minimalnych w Unii Europejskiej, nie została jeszcze implementowana do wszystkich krajowych porządków prawnych.

MIERNIKI DOTYCZĄCE SZKOLEŃ I ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI (S1-13)

Odsetek pracowników na dzień 31 grudnia 2025 roku, którzy uczestniczyli w regularnych ocenach wyników pracy oraz rozmowach dotyczących rozwoju kariery, z podziałem na płeć i kategorię pracowników²⁰

Poniższe dane obejmują wszystkich pracowników we wszystkich krajach, zgodnie z ujawnieniem w rozdziale *Charakterystyka pracowników grupy (S1-6)* Sprawozdania ZR. Do liczby pracowników uczestniczących w procesie wliczani są wyłącznie ci, którzy mają formalnie udokumentowaną ocenę wyników pracy lub rozmowę rozwojową w lokalnym systemie HR. Nieformalne indywidualne rozmowy, które zgodnie z opisem w rozdziale

²⁰ Formalny proces oceny pracowniczej przeprowadzono w spółkach w Rumuni, KRUK España i KRUK Italia.

Procesy współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i ich przedstawicielami (S1-2) Sprawozdania ZR nie są uwzględniane.

SZKOLENIA I ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI	2025			
	PRACOWNICY	KADRA KIEROWNICZA	KADRA KIEROWNICZA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	%
Kobiety	34%	37%	31%	34%
Mężczyźni	34%	41%	25%	34%
Łącznie	34%	38%	29%	34%

Średnia liczba godzin szkoleniowych na pracownika, z podziałem na płeć i kategorię pracowników w roku 2025²¹.

PŁEĆ	2025			
	PRACOWNICY	KADRA KIEROWNICZA	KADRA KIEROWNICZA NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA	ŁĄCZNIE
Kobiety	16	31	37	18
Mężczyźni	17	29	30	19
Łącznie	16	30	34	18

INCYDENTY, SKARGI I POWAŻNE WPŁYWY NA PRZESTRZEGANIE PRAW CZŁOWIEKA (S1-17)

OBSZAR	2025	2024
Łączna liczba zgłoszeń	10	9
Zgłoszenia dot. dyskryminacji / nierównego traktowania / mobbingu	8 zgłoszeń (1 zgłoszenie na dzień 31 grudnia 2025 r. nadal w toku, dla pozostałych zarzuty nie zostały potwierdzone)	3 zgłoszenia (zarzuty nie zostały potwierdzone)
Inne kategorie zgłoszeń	2 zgłoszenia: naruszenie zasad etyki działań służbowych i konflikty interpersonalne	6 zgłoszeń: 1 dot. zakupu nieruchomości stanowiącej zabezpieczenie wiarytelności przez pracowników; 5 dot. zachowań niezgodnych z wartościami i oczekiwanymi postawami (w 2 przypadkach zarzuty potwierdzone)
Poważne incydenty dot. poszanowania praw człowieka (własne zasoby pracownicze)	Brak	Brak

²¹ Dane szkoleniowe zostały zgromadzone zgodnie z lokalnymi możliwościami raportowymi, a ich zakres nie jest jednolity we wszystkich spółkach (Hiszpania, Włochy i Rumunia – ujęto szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne; Polska – tylko szkolenia wewnętrzne i e-learning; Malta – wyłącznie obowiązkowe szkolenia na LMS; Wonga – tylko obowiązkowe szkolenia wewnętrzne; Czechy – danych o szkoleniach nie zbierano (spółka w procesie wygaszania), ale pracowników uwzględniono w średniej).

Grzywny, kary, odszkodowania związane ze zgłoszeniami	Brak	Brak
---	------	------

W 2026 roku Grupa otrzymała zgłoszenie 1 przypadku naruszenia praw człowieka - w jego sprawie trwa postępowanie wyjaśniające.

Żadne z ujawnianych w tym rozdziale mierników nie były zatwierdzane przez żaden zewnętrzny organ inny niż dostawca usług atestacyjnych. W procesie przygotowania danych dotyczących kapitału ludzkiego Spółka nie korzystała z dodatkowej weryfikacji, walidacji lub zatwierdzenia ze strony instytucji zewnętrznych poza obowiązującym procesem atestacji.

10.9. Społeczności dotknięte (S3)

SPOŁECZNOŚCI DOTKNIĘTE (S3-SBM-3)

Jednym z założeń misji Grupy KRUK opisanej w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1)* Sprawozdania ZR jest edukowanie społeczeństwa na temat odpowiedzialnych finansów. Zakres ujawniania informacji w niniejszym Sprawozdaniu obejmuje społeczności, na które Grupa KRUK wywiera istotny wpływ pozytywny w ramach własnych operacji. Wpływ ten przejawia się w dostarczaniu wiedzy finansowej, obejmującej zasady odpowiedzialnego zarządzania finansami osobistymi oraz rolę profesjonalnych firm windykacyjnych w obrocie gospodarczym, a jego adresatami są społeczności w krajach, w których Grupa prowadzi działalność operacyjną, tj. w Polsce, Rumunii, Hiszpanii i Włoszech.

Wśród tych społeczności mogą występować grupy szczególnie narażone na ryzyko zadłużenia, czyli osoby, które z uwagi na różne formy wykluczenia, dyskryminacji, ograniczony dostęp do informacji lub niski poziom wiedzy ekonomicznej wymagają dodatkowego wsparcia i edukacji finansowej. Inicjatywy edukacyjne mają na celu umożliwienie im zdobycia wiedzy niezbędnej do podejmowania świadomych decyzji finansowych, mogą wspierać unikanie nadmiernego zadłużenia lub wychodzenie z niego w sposób odpowiedzialny, a także mogą zwiększać świadomość dotyczącą sposobów ochrony przed nieetycznymi praktykami wierzycieli lub podmiotów windykacyjnych.

W trakcie oceny nie zidentyfikowano istotnych negatywnych wpływów Grupy na wspomniane społeczności ani ryzyk związanych z działaniami informacyjnymi i edukacyjnymi. Nie stwierdzono również istotnych szans finansowych wynikających bezpośrednio z tych działań.

Działania, podejmowane w celu zarządzania istotnym wpływem związanym ze społecznościami dotkniętymi oraz skuteczność tych działań zostały szerzej opisane w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych ze społecznościami dotkniętymi oraz skuteczność tych działań (S3-4)*.

POLITYKI ZARZĄDZANIA WPŁYWAMI, RYZYKAMI I SZANSAMI W RELACJACH ZE SPOŁECZNOŚCIAMI (S3-1)

Zarządzanie wpływem w zakresie odpowiedniej edukacji społeczeństwa wspierane jest głównie przez *Kodeks Etyczny Grupy KRUK*, *Politykę Praw Człowieka Grupy KRUK* i regulacje w zakresie sponsoringu i działań charytatywnych.

Kodeks Etyczny i *Polityka Praw Człowieka* dotyczą zdecydowanie szerszych aspektów niż tylko społeczności dotknięte, dlatego ich szczegółowy opis znajduje się w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

W poniższej tabeli przedstawiono regulacje w zakresie sponsoringu i działań charytatywnych obowiązujących w spółkach Grupy.

POLITYKI I REGULACJE	ADRESOWANE WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE	OPIS TREŚCI	ZAKRES PODMIOTOWY POLITYKI LUB WYŁĄCZENIA
Polityka sponsoringu i działań charytatywnych	Odpowiednia wiedza finansowa społeczności dotkniętych	<i>Polityka</i> określa cel oraz zasady realizacji działań sponsoringowych i charytatywnych, w tym zasady przekazywania darowizn. Dokument obejmuje działania ukierunkowane na wspieranie inicjatyw społecznych adresowanych do społeczności, z uwzględnieniem projektów służących edukacji finansowej i pomocy osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN

Polityka sponsoringu charytatywnego

Odpowiednia wiedza
społeczności dotkniętych

Polityka definiuje zasady realizacji i wspierania działań społecznych podejmowanych przez spółki Grupy KRUK, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatyw ukierunkowanych na pomoc osobom potrzebującym oraz rozwój edukacji finansowej. KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España

Regulacje w zakresie sponsoringu i działań charytatywnych odnoszą się do istotnego wpływu na dotknięte społeczności tj. podmioty znajdujące się na niższym szczeblu łańcucha wartości, a także do operacji własnych Grupy.

Kodeks Etyczny Grupy KRUK, Polityka Praw Człowieka Grupy KRUK i regulacje w zakresie sponsoringu i działań charytatywnych obejmują wszystkie społeczności dotknięte opisane w rozdziale *Społeczności dotknięte (S3-SBM-3)* niniejszego Sprawozdania ZR. W zakresie realizacji zapisów powyższych regulacji wsparcie merytoryczne zapewnia dany właściciel dokumentu w nim wskazany.

Zasady zatwierdzania i monitorowania regulacji, a także uwzględnianie interesów kluczowych interesariuszy w toku ustalania polityk i wyjaśnienie braku wdrożenia polityk we wszystkich spółkach zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

Udostępnianie polityk i regulacji interesariuszom

Wszystkie polityki i regulacje są dostępne dla pracowników i współpracowników spółek, w których one obowiązują na portalu służącym do komunikacji wewnętrznej lub w udostępnionych folderach. Dokumenty udostępniane są w językach lokalnych krajów, w których obowiązują.

Społeczności dotknięte a prawa człowieka

Zasady dotyczące poszanowania praw człowieka wynikają z wartości Grupy KRUK opisanych w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1)* oraz są określone w dokumentach regulujących sposób prowadzenia działalności, w szczególności w *Polityce Praw Człowieka Grupy KRUK* oraz *Kodeksie Etycznym Grupy KRUK*, które stanowią podstawę podejścia Grupy do zarządzania wpływami na społeczności.

Zobowiązania wynikające z *Polityki Praw Człowieka Grupy KRUK*:

- Poszanowanie praw człowieka w relacjach ze społecznościami – Grupa KRUK prowadzi działania oparte na szacunku, uczciwości i odpowiedzialności wobec społeczności dotkniętych oraz o szczególnej wrażliwości kulturowej.
- Prawo do edukacji i uzyskania wsparcia – Grupa KRUK wspiera społeczności, zapewniając im dostęp do edukacji finansowej oraz działań pomocowych niezależnie od sytuacji społeczno-ekonomicznej.
- Prawo do godnego życia – Grupa KRUK wspiera osoby w trudnej sytuacji finansowej, umożliwiając im wyjście z zadłużenia i pełne uczestnictwo społeczne bez poczucia wykluczenia.
- Prawo do czystego i zdrowego środowiska – Grupa KRUK minimalizuje negatywny wpływ swojej działalności na otoczenie, respektując prawo społeczności do życia w bezpiecznym środowisku naturalnym.
- Dialog i poszanowanie różnorodności kulturowej – Grupa KRUK prowadzi działania w oparciu o dialog, rozumienie lokalnych potrzeb oraz pełne poszanowanie wartości, tożsamości i kultury społeczności.

Podejście Grupy KRUK do współpracy z dotkniętymi społecznościami zostało szerzej opisane w rozdziale *Procesy współpracy ze społecznościami dotkniętymi i ich przedstawicielami (S3-2)* Sprawozdania ZR.

Informacje dotyczące mechanizmów umożliwiających zgłaszanie wątpliwości i nieprawidłowości przez dotknięte społeczności przedstawiono w rozdziale *Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez dotknięte społeczności (S3-3)* Sprawozdania ZR.

W 2025 roku w Grupie KRUK nie odnotowano przypadków naruszenia praw człowieka wobec społeczności dotkniętych.

PROCESY WSPÓŁPRACY ZE SPOŁECZNOŚCIAMI DOTKNIĘTYMI I ICH PRZEDSTAWICIELAMI (S3-2)

W roku sprawozdawczym współpraca ze społecznościami dotkniętymi ze względu na specyfikę tej grupy, miała charakter pośredni. Odbывała się głównie poprzez:

- raporty i badania społeczne,
- dialog z przedstawicielami fundacji i organizacji non-profit wspierających te społeczności,
- współpracę z organizacjami branżowymi.

Współpraca ta realizowana była w zależności od potrzeb oraz inicjatyw podejmowanych przez Grupę. Pozyskane w ten sposób informacje dotyczące opinii i oczekiwań społeczności znajdują odzwierciedlenie w działaniach Grupy, w tym w projektach edukacyjnych i inicjatywach społecznych, które zostały szerzej opisane w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych ze społecznościami dotkniętymi oraz skuteczność tych działań (S3-4) Sprawozdania ZR.*

Raporty i badania społeczne

Grupa KRUK prowadzi badania dotyczące postaw wobec zadłużenia, zarządzania budżetem domowym i kondycji finansowej gospodarstw. Ich celem jest popularyzacja wiedzy o finansach osobistych, odpowiedzialnym zaciąganiu zobowiązań oraz przełamywanie tabu wokół zadłużenia. Do najważniejszych badań prowadzonych w roku sprawozdawczym należą:

- „Indeksy Finansowe” w Polsce,
- „La giornata senza debito o del debito consapevole” we Włoszech,
- Inicjatywa badawcza w Hiszpanii KRUK Observatory IV Wave,
- „Financial Habits of Romanians 2025”, „Debtors’ Barometer 2025” i „Awareness and Campaign Impact Tracker 2025” w Rumunii.

Grupa KRUK pozyskuje opinie społeczności korzystając także z publikowanych w mediach i na stronach organizacji pozarządowych, informacji na temat potrzeb społeczności w zakresie zarządzania finansami.

Przykłady takich raportów z roku 2025 to:

- "Moralność finansowa Polaków" – raport zainicjowany przez Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, który analizuje etykę finansową Polaków,
- Raport Związku Przedsiębiorstw Finansowych "Wielkość polskiego rynku zarządzania finansami".

Dialog z przedstawicielami fundacji i organizacji non-profit wspierających te społeczności

Grupa KRUK utrzymuje stały kontakt z fundacjami, organizacjami non-profit i stowarzyszeniami branżowymi, aby monitorować sytuację społeczności dotkniętych i reagować na ich potrzeby. W Polsce należy wskazać przede wszystkim współpracę z Ogólnopolskim Operatorem Oświaty czy współpracę z Fundacją Pociecha. KRUK Romania współpracuje z kluczowymi organizacjami takimi jak Junior Achievement Romania (program „Credite inteligente™”), The Social Incubator (wsparcie młodzieży), Save the Children (projekty dla rodzin w potrzebie) oraz Finzoom.ro (edukacja finansowa), aby promować wiedzę finansową, odpowiedzialne zarządzanie budżetem i włączenie społeczne. W Hiszpanii w roku sprawozdawczym została nawiązana współpraca z fundacją Asociación Achalay, a KRUK Italia rozwijał współpracę z FEduF (Fondazione per l’Educazione Finanziaria e al Risparmio).

Współpraca z organizacjami branżowymi

Grupa, poprzez współpracę z organizacjami branżowymi, które zostały opisane w rozdziale *Wpływy polityczne i działalność lobbingsowa (G1-5)* Sprawozdania ZR ma możliwość pośredniego pozyskiwania opinii dotkniętych społeczności, w szczególności poprzez zgłoszenia, sygnały i wnioski kierowane przez te społeczności do organizacji branżowych. Informacje te mogą być analizowane w ramach prac grup roboczych działających w organizacjach. W efekcie uczestnicząc w konsultacjach branżowych i opiniując projektowane regulacje Grupa ma możliwość proponowania rozwiązań, które mogą mieć pozytywny wpływ na przełamywanie stereotypów i mitów dotyczących sektora zarządzania wierzytelnościami oraz na społeczności dotknięte, które dzięki nim zyskują podstawową wiedzę na temat szans i zagrożeń związanych z zadłużeniem.

Ze względu na złożoność oraz brak jednoznacznych i precyzyjnych metod pomiaru efektywności podejmowanych działań, Grupa KRUK nie ocenia ich skuteczności w sposób bezpośredni. Pewnym sygnałem świadczącym o potencjalnych efektach podejmowanych inicjatyw mogą być wyniki badań oraz raportów dotyczących poziomu wiedzy finansowej społeczeństwa. Należy jednak podkreślić, że wskaźniki te odnoszą się do ogólnego poziomu edukacji finansowej w danym kraju i nie pozwalają na jednoznaczne przypisanie zmian wyłącznie działaniom Grupy, lecz raczej całemu ekosystemowi inicjatyw edukacyjnych.

Najwyższym szczeblem w organizacji odpowiadającym za aktywności związane z koordynacją współpracy ze społecznościami dotkniętymi są Zarząd KRUK S.A. i Dyrektorzy Generalni lub zarządy spółek z Grupy. Współpracują oni z obszarami PR, marketingiem i innymi zespołami do spraw komunikacji, które podejmują działania na poziomie operacyjnym.

PROCESY NAPRAWY SKUTKÓW NEGATYWNYCH WPŁYWÓW I KANAŁY ZGŁASZANIA WĄTPLIWOŚCI PRZEZ SPOŁECZNOŚCI DOTKNIĘTE (S3-3)

W ramach rewizji procesu oceny podwójnej istotności przeprowadzonej w okresie sprawozdawczym nie zidentyfikowano negatywnych wpływów w odniesieniu do społeczności dotkniętych. Grupa KRUK utrzymuje jednak mechanizmy umożliwiające zgłaszanie wątpliwości i nieprawidłowości.

Wszelkie wątpliwości i potrzeby dotkniętych społeczności mogą być zgłaszane poprzez ogólnodostępne formularze kontaktowe na stronach internetowych. Zgłoszeń można dokonywać (także anonimowo):

- elektronicznie, poprzez kanał właściwy dla danej spółki:
 - a. KRUK S.A. za pośrednictwem poczty elektronicznej: info@kruksa.pl
 - b. KRUK Italia: za pośrednictwem poczty elektronicznej info@it.kruk.eu
 - c. KRUK Romania: za pośrednictwem poczty elektronicznej: info@e-kruk.ro lub za pomocą formularza kontaktowego dostępnego na stronie <https://ro.kruk.eu/clienti-plata>
 - d. KRUK España: za pośrednictwem poczty elektronicznej: info@es.kruk.eu
- pisemnie: listem na adres siedziby ww. spółek
- bezpośrednio: podczas wizyty w siedzibie ww. spółek.

Istnieje również możliwość zgłaszania uwag do działających w każdym kraju organizacji branżowych, do których należą spółki z Grupy, a które zostały opisane w rozdziale *Wpływy polityczne i działalność lobbingsowa (G1-5)* Sprawozdania ZR..

Dodatkowym kanałem raportowania potencjalnych naruszeń praw, standardów etycznych czy niewłaściwych praktyk wobec społeczności jest system whistleblowing. Kompletny opis jego funkcjonowania, w tym zasady dokonywania zgłoszeń, sposób ich obsługi oraz gwarancje poufności i ochrony osób zgłaszających, został szczegółowo przedstawiony w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultury korporacyjnej (G11)* Sprawozdania ZR.-1)

Wskazane powyżej kanały komunikacji są promowane na stronach internetowych spółek, poprzez ich umieszczenie na stronie głównej każdej ze spółek. Zgłoszenia wpływające do spółki za pośrednictwem dostępnych kanałów są rejestrowane, aby umożliwić ich pełne śledzenie, monitorowanie postępów w procesie rozwiązywania oraz analizę danych. Ocena skuteczności kanałów opiera się na obserwacji napływających zgłoszeń, ich charakteru, częstotliwości oraz sposobu ich obsługi.

Ze względu na trudność obiektywnego zmierzenia poziomu świadomości oraz zaufania społeczności wobec dostępnych kanałów zgłoszeń, w Grupie nie funkcjonuje formalny proces oceny znajomości tych narzędzi ani stopnia ich wykorzystania. W konsekwencji poziom tej świadomości nie może być obecnie jednoznacznie monitorowany ani potwierdzony.

DZIAŁANIA PODEJMOWANE W CELU ZARZĄDZANIA ISTOTNYMI WPŁYWAMI, RYZYKAMI I WYKORZYSTYWANIA ISTOTNYCH SZANS ZWIĄZANYCH ZE SPOŁECZNOŚCIAMI DOTKNIĘTYMI ORAZ SKUTECZNOŚĆ TYCH DZIAŁAŃ (S3-4)

Działania edukacyjne i społeczne Grupy KRUK wynikają bezpośrednio z jej misji opisanej w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1)* Sprawozdania ZR, a dotyczącej wspierania ludzi w wychodzeniu z trudnych sytuacji finansowych oraz budowania zdrowszych, bardziej świadomych postaw wobec finansów. W duchu tej misji Grupa konsekwentnie rozwija inicjatywy wzmacniające pozytywny wpływ na społeczność.

Poniżej przedstawiono prowadzone w roku sprawozdawczym i planowane działania w ramach rzeczywistego pozytywnego wpływu jakim jest edukowanie społeczeństwa w zakresie zarządzania finansami i roli firm windykacyjnych w obrocie gospodarczym.

Wszystkie opisane poniżej inicjatywy dotyczą społeczności zdefiniowanych w rozdziale *Społeczności dotknięte (S3-SBM-3)*.

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu

Poniżej przedstawiono inicjatywy edukacyjne, które mają na celu zwiększenie świadomości finansowej społeczeństwa i promowanie odpowiedzialnego zarządzania finansami, a także promowanie etycznych zachowań windykacyjnych.

Inicjatywa Dzień bez Długów

W 2025 roku Grupa KRUK przeprowadziła kolejną edycję ogółouropejskiej inicjatywy Dzień bez Długów, obchodzonej corocznie 17 listopada, której celem jest zwiększanie świadomości finansowej, ograniczanie ryzyka nadmiernego zadłużenia oraz promowanie odpowiedzialnych postaw w zarządzaniu finansami osobistymi. Działania zostały zrealizowane w czterech krajach: Hiszpanii, Rumunii, Włoszech i Polsce, z uwzględnieniem ich lokalnych potrzeb, specyfiki i grup docelowych.

Tegoroczne działania miały charakter edukacyjny i komunikacyjny, angażując ekspertów, media, influencerów, partnerów społecznych oraz pracowników z kilku krajów, w których działa Grupa, co szczegółowo opisano poniżej.

- **Polska**

W Polsce kluczowym elementem kampanii była publikacja najnowszego raportu z przeprowadzonych na zlecenie KRUK S.A. badań „Indeksy Finansowe”, opisującego poziom wiedzy ekonomicznej Polaków oraz ich podejście do finansów osobistych. Wyniki te stanowią punkt wyjścia do dalszych działań komunikacyjnych i materiałów edukacyjnych kierowanych do szerokiej opinii publicznej.

Kolejnym aspektem kampanii była współpraca z rozgłośnią radiową RMF FM, w ramach której prowadzono działania edukacyjne na antenie stacji, w tym konkurs promujący dobre nawyki finansowe oraz rozmowy

ekspertów z KRUK S.A. w programach i podcastach. Przekaz o odpowiedzialnym podejściu do finansów pojawił się również w programie „Onet Rano Wiem”, a następnie w prasie ogólnopolskiej, m.in. w „Rzeczpospolitej” i „Parkiecie”. Całość działań została wzmocniona szeroką dystrybucją informacji prasowych, które, zgodnie z danymi Instytutu Monitoringu Mediów, dotarły do ponad 4,1 mln odbiorców.

- **Rumunia**

W Rumunii Dzień bez Długów przyjął formę kampanii łączącej edukację finansową z zaangażowaniem społeczności internetowych. Centralnym elementem był konkurs online, w ramach którego uczestnicy tworzyli własne plany finansowe. Dodatkowym impulsem do promowania wiedzy ekonomicznej było przyznanie Stypendium Edukacji Finansowej o wartości 5 000 lei nagrody dla zwycięzcy konkursu.

Działania te dodatkowo wzmocnione były przez współpracę z 12 popularnymi twórcami internetowymi, co poszerzyło zasięg kampanii. Towarzyszył temu komunikat prasowy prezentujący najnowszy raport Debt Barometer, komentowany w publikacjach mediów online.

- **Hiszpania**

W Hiszpanii Dzień bez Długów w 2025 roku zbiegł się z 10-leciem działalności KRUK España. Centralnym elementem obchodów była otwarta debata z udziałem ekspertów w dziedzinie edukacji finansowej i ochrony konsumentów oraz Dyrektorki Generalnej KRUK España. Wydarzenie przyciągnęło uwagę mediów, a intensywna komunikacja po debacie przełożyła się na ekspozycję medialną w redakcjach krajowych wydawnictwo. Dodatkowo „El Español” opublikował wywiad z Dyrektorką Generalną KRUK España Aliną Giurgea w którym przedstawiono szereg rekomendacji dotyczących odpowiedzialnego zarządzania finansami i długiem,

W ramach działań edukacyjnych KRUK España uruchomił również Test Osobowości Finansowej, dostępny zarówno dla pracowników, jak i szerokiej społeczności poprzez promocję w mediach społecznościowych, zachęcający do refleksji nad indywidualnymi zachowaniami w obszarze zarządzania finansami. Obchody zostały dodatkowo wzmocnione publikacją wyników IV edycji raportu KRUK Observatory, prezentującą aktualną wiedzę i postawy finansowe Hiszpanów.

- **Włochy**

We Włoszech kluczowym elementem Dnia bez Długów było publikowanie wyników drugiej ogólnokrajowej edycji badania dotyczącego zadłużenia, przygotowanego we współpracy z IPSOS przez media krajowe. Wyniki badania wskazały m.in. dużą powszechność zadłużenia, niską odporność finansową gospodarstw domowych, emocjonalny stres związany z długiem oraz tabuizowanie rozmów o problemach finansowych. Wskazano także na ryzykowne zachowania finansowe, podkreślające potrzebę dalszej edukacji.

Pozostałe inicjatywy edukacyjne

- **Polska**

Poniżej przedstawiono zrealizowane w Polsce w 2025 roku inicjatywy edukacji finansowej kierowane do dzieci, młodzieży i dorosłych

Wspólnie z Fundacją Dobrych Inicjatyw przeprowadzono warsztaty dla młodzieży z pieczy zastępczej, w czasie których uczestnicy rozwijali praktyczne umiejętności zarządzania budżetem, oszczędzania i unikania zadłużenia.

Kontynuowano także współpracę z Ogólnopolskim Operatorem Oświaty w ramach projektu „Uczymy się OOO finansach z KRUK S.A.”, który w nowej edycji obejmie już ok. 1600 dzieci z przedszkoli i klas I–III. Placówki biorące udział w programie wyposażono w edukacyjne roboty Photony AI, a sam projekt zdobył pierwsze miejsce w kategorii Finanse i Ubezpieczenia w konkursie PR Wings, wyróżniony za innowacyjność i realny wpływ na rozwój edukacji finansowej najmłodszych.

Grupa KRUK przygotowuje materiały prasowe i kampanie edukacyjne, aby za pośrednictwem mediów dotrzeć z przekazami edukacyjnymi do szerokiego grona odbiorców, w tym również społeczności dotkniętych. Kontynuowana w roku 2025 kampania edukacyjna „Windykacja? Jasna sprawa” prowadzona przez Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce jest jednym z przykładów takich aktywności.

- **Rumunia**

W 2025 roku KRUK Romania prowadził program edukacji finansowej, łącząc działania na rzecz społeczeństwa i szkół, z aktywnościami w cyfrowym świecie. Kluczową rolę odgrywała platforma eKRUK, na której udostępniono quiz Financial Style (Financial Style – Testul de Personalitate Financiară) autorstwa Adriana Asoltaniego (blisko 1900 wypełnień) oraz nową sekcję edukacyjną z materiałami wideo i poradami dotyczącymi zarządzania budżetem.

Równolegle rozwijano podcast „La Datorie” (La Datorie – Podcast de Educație Financiară) z ekspertką z KRUK, który popularyzował odpowiedzialne podejście do zadłużenia.

Ważnym filarem były działania w szkołach, w tym ósma edycja programu Smart Loans™ (Smart Loans™ / Credite Inteligente) we współpracy z Junior Achievement, która objęła uczniów i nauczycieli w całej Rumunii. Ponad 1600 uczniów z 72 szkół średnich w Bukareszcie i w całym kraju miało bezpłatny dostęp do modułu edukacji finansowej Smart Loans™, dostosowanego do nauczania hybrydowego. Zajęcia w klasie zostały uzupełnione sesjami prowadzonymi przez wolontariuszy KRUK Romania – w Bukareszcie i 18 innych miejscowościach – podczas których ponad 500 uczniów miało okazję nauczyć się sposobów podejmowania świadomych decyzji finansowych

Spółka kierowała również działania do dorosłych odbiorców. Prowadzono comiesięczne lekcje finansowe w mediach społecznościowych z Iriną Chițu, znaną z aktywności w mediach społecznościowych i ambasadorką edukacji finansowej (Lecții lunare de educație financiară), zorganizowano szkolenia dla nauczycieli z sześciu okręgów, przekazano 300 egzemplarzy książki „Tajemnica pieniędzy” („Secretul banilor”). Przekaz edukacyjny był dodatkowo wzmacniany publikacjami i artykułami, m.in. w IQ Ads.

KRUK Romania aktywnie angażował się też w wydarzenia społeczne, współorganizując duże inicjatywy rodzinne i edukacyjne, takie jak festiwal #LoveToLearn (#LoveToLearn – Festivalul Învățării) czy Kids and Family, a także uczestnicząc w panelach branżowych podczas Mirsayu Investors Summit 2025 czy Impact CEE Bucharest 2025.

Jednocześnie spółka rozwijała zaplecze analityczne swoich działań edukacyjnych poprzez badania Debt Barometer („Barometrul Datoriilor”), analizujące postawy, zachowania finansowe oraz obciążenia zadłużeniowe Rumunów oraz Financial Flow Index (IFX – Indicele Fluxurilor Financiare), który ocenia przepływy finansowe i stabilność budżetów gospodarstw domowych. Spółka wspierała także projekty podnoszące kompetencje finansowe młodych ludzi, w tym przeznaczony do realizacji w 2026 r. program Generation I („Generația I”), który promuje długoterminową niezależność finansową poprzez materiały edukacyjne przygotowane przez CFA Society Romania, oraz wieloletnią inicjatywę ResponsABIL („ResponsABIL”), realizowaną we współpracy ze Stowarzyszeniem The Social Incubator, oferującą warsztaty z edukacji finansowej, rozwój osobisty i przygotowanie zawodowe dla młodzieży w trudnej sytuacji życiowej.

- **Hiszpania**

KRUK España realizował działania ukierunkowane na edukację finansową młodzieży zagrożonej wykluczeniem, m.in. poprzez warsztaty „Cuentas y Cuentos” przygotowane we współpracy z Asociación Achalay.

Równolegle spółka prowadziła komunikację edukacyjną skierowaną do społeczeństwa, angażując się w działania medialne obalające mity dotyczące zadłużenia i wzmacniające świadomość finansową odbiorców, a także promujące odpowiedzialne zarządzanie budżetem domowym m.in. poprzez publikacje w HOLA.com demaskujące najczęstsze mity finansowe, artykuły w La Razón prezentujące wyniki IV Observatorio KRUK i skalę

zadłużenia w Hiszpanii oraz analizy w Corresponsables podkreślające rolę edukacji finansowej i emocjonalne aspekty zarządzania długiem.

- **Włochy**

KRUK Italia rozwijał współpracę z FEduF (Fondazione per l'Educazione Finanziaria e al Risparmio), fundacją zajmującą się edukacją finansową. W ramach trzyletniego partnerstwa przeprowadzono w pierwszej kolejności webinary dla pracowników, a od 2026 roku program zostanie rozszerzony na szkoły średnie i szerszą społeczność.

Firma prowadziła edukację poprzez media, m.in. serię wywiadów radiowych oraz cykl postów „Piątek Równowagi Finansowej” (Venerdì per l'Equilibrio Finanziario), popularyzujących rozmowy o zadłużeniu i promujących praktyczne wskazówki finansowe.

Poza wskazanymi powyżej inicjatywami edukacyjnymi na stronach internetowych Grupy KRUK w Polsce, Rumunii, we Włoszech i w Hiszpanii dostępne są poradniki dotyczące m.in. zasad zarządzania budżetem domowym i mechanizmów działań windykacyjnych.

Łączenie edukacji finansowej z działaniami charytatywnymi i sponsoringowymi

Grupa KRUK wzmacnia swój pozytywny wpływ społeczny, łącząc działania edukacyjne z charytatywnymi i sponsoringowymi.

- **Polska**

W 2025 roku KRUK S.A. ponownie włączył się w akcję „Pierwsza Gwiazdka Samodzielności”, organizowaną przez Fundację Dobrych Inicjatyw przekazując darowiznę na rzecz młodych osób opuszczających pieczę zastępczą. Wsparcie to umożliwia im wyposażenie pierwszych mieszkań, dostęp do rocznych stypendiów oraz programów mentoringowych.

KRUK S.A. został także sponsorem raportu przygotowywanego przez Fundację Dobrych Inicjatyw, dotyczącego sytuacji i potrzeb usamodzielnionych wychowanków placówek opiekuńczo-wychowawczych, skierowanego do instytucji publicznych i organizacji wspierających proces usamodzielnienia. Raport pomaga m.in. identyfikować kluczowe bariery finansowe młodych dorosłych opuszczających pieczę zastępczą. Publikacja raportu przewidziana jest a rok 2026. W ramach współpracy z Fundacją na początku 2026 roku odbędą się również warsztaty z edukacji finansowej.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty działań

Powyższe działania są realizowane w sposób ciągły, a każdego roku przybierają formę nowych lub kontynuowanych kampanii oraz inicjatyw edukacyjnych. Ukierunkowane są na zwiększenie wiedzy finansowej oraz świadomości społeczeństwa, w szczególności w obszarach zarządzania budżetem domowym, znajomości przysługujących im praw jako dłużników oraz zrozumienia roli firm windykacyjnych w gospodarce.

Sposoby monitorowania skuteczności działań w obszarze pozytywnych wpływów

W krótkookresowym horyzoncie czasowym, ocena skuteczności działań mających na celu wzmacnianie pozytywnego wpływu na społeczność dotknięte jest oceniana poprzez analizę reakcji społecznych na działania branży windykacyjnej. W związku z tym kluczowym elementem procesu ewaluacji są coroczne badania realizowane z okazji Dnia bez Długów, które pozwalają śledzić trendy w postrzeganiu branży, poziom świadomości finansowej społeczeństwa oraz zmiany w podejściu do zarządzania domowym budżetem.

Tam, gdzie to możliwe, spółki monitorują również zasięgi medialne publikowanych treści, w tym postów i kampanii edukacyjnych, co umożliwia ocenę efektywności komunikacji oraz lepsze dostosowanie formatu działań do potrzeb odbiorców.

Zasoby przeznaczone na zarządzanie istotnymi wpływami

W Grupie KRUK odpowiedzialność za zarządzanie istotnym wpływem w obszarze społeczności dotkniętych spoczywa na Zarządzie KRUK S.A., zarządach i Dyrektorach Generalnych poszczególnych spółek, wspieranych w tym zakresie przez kompetencje działających lokalnie zespołów PR, marketingu i komunikacji.

Powyższe zespoły realizują swoje zadania z tego zakresu przy użyciu dostępnych wewnątrznie narzędzi informatycznych, takich jak platforma edukacyjna czy badań zleconych przez Grupę KRUK lub zewnętrzne podmioty.

W okresie sprawozdawczym nie stwierdzono żadnych przypadków naruszenia praw społeczności dotkniętych działalnością Grupy.

WSKAŹNIKI I CELE (S3-5)

W roku 2025 Grupa KRUK realizowała cele określone w Strategii ESG, opisanej w rozdziale *Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (SBM-1)* niniejszego Sprawozdania. Należy jednak wskazać, że cele oraz ustanowione dla nich mierniki nie posiadają konkretnych cech opisanych w MDR-T i MDR-M Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju.

W roku 2025 Grupa pracowała nad aktualizacją Strategii Zrównoważonego Rozwoju, dostosowując jej cele do powyższych wymogów. Zaktualizowana Strategia będzie obowiązywać od 2026 roku.

Należy jednak zaznaczyć, że Grupa w sposób ciągły podejmowała działania w zakresie zarządzania wpływem oraz monitorowania skuteczności polityk i działań w odniesieniu do dotkniętych społeczności co zostało ujawnione w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych ze społecznościami dotkniętymi (S3-4)* Sprawozdania ZR.

10.10. Konsumenci i użytkownicy końcowi (S4)

KLIENT (S4-SBM-3)

Główną działalnością Grupy KRUK jest inwestowanie w portfele wierzytelności konsumenckich oraz ich obsługa. Wpływa to bezpośrednio na zadłużone osoby fizyczne, których wierzytelności są obsługiwane przez spółki należące do Grupy, tj. KRUK S.A., Kancelarię Prawną RAVEN, KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España. Zatem użytkownikiem końcowym dla potrzeb Sprawozdania są klienci: zadłużone osoby fizyczne, których wierzyciel to podmiot należący do jednej ze spółek z Grupy KRUK i których wierzytelności obsługiwane są przez wcześniej wskazane spółki.

Osobną podgrupą tak zdefiniowanych klientów są tzw. klienci wrażliwi (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej), których identyfikuje się jako grupę, która może być narażona na większe ryzyko popadania w długi. Są to osoby w stanie obniżonego nastroju, klienci dotknięci zdarzeniami makroekonomicznymi i społecznymi, klienci wymagający wsparcia, by móc korzystać z nowoczesnych narzędzi do samoobsługi swoich spraw, narażeni, m.in. na wykluczenia cyfrowe czy ekonomiczne. Osoby te szczególnie wymagają empatycznego traktowania i dostosowania działań windykacyjnych do indywidualnych potrzeb, aby wesprzeć ich zdolność do zarządzania finansami, umożliwić im skuteczne wyjście z zadłużenia, zmniejszyć skalę wykluczenia społecznego i nie narażać ich na negatywne skutki dla zdrowia w związku z wychodzeniem ze spirali zadłużenia.

Grupa KRUK identyfikuje klientów wrażliwych poprzez analizę reklamacji, skarg oraz obserwację zachowań, takich jak opóźnienia w płatnościach czy reakcje na działania windykacyjne. Współpracuje również z organizacjami społecznymi, aby lepiej rozumieć potrzeby osób w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej. Analizy opierają się na ogólnych trendach i zjawiskach makroekonomicznych, a nie na indywidualnej ocenie każdego klienta. Celem zaś jest dostosowanie strategii windykacyjnych w sposób empatyczny, aby wspierać klientów w wychodzeniu z zadłużenia i ograniczać ryzyko wykluczenia.

Usługi świadczone przez Grupę KRUK, ze względu na konieczność przetwarzania danych osobowych na dużą skalę, mogą mieć potencjalny negatywny wpływ na prawo do prywatności i ochronę danych osobowych klientów.

Wpływy negatywne w relacjach z klientami

W procesie oceny podwójnej istotności zostały zidentyfikowane potencjalne negatywne istotne wpływy dotyczący kwestii braku dostatecznych działań Grupy KRUK w zakresie:

- cyberbezpieczeństwa,
- ochrony danych osobowych klientów,
- etycznej windykacji.

Wszystkie w/w wpływy są potencjalne i, jeśli się zmaterializują, związane są z indywidualnymi incydentami wynikającymi z niewłaściwym działaniem systemów lub błędów ludzkich.

Wpływy pozytywne w relacjach z klientami

Istotne pozytywne rzeczywiste wpływy w odniesieniu do konsumentów i użytkowników końcowych dotyczą:

- dedykowanych narzędzi samoobsługowych dla klienta,
- indywidualnego podejścia do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej).

Istotne ryzyka dla Grupy KRUK wynikające z wpływów i zależności w odniesieniu do klientów dotyczą:

- cyberbezpieczeństwa: ryzyko naruszenia bezpieczeństwa informacji oraz braku zgodności z obowiązującymi przepisami prawa lub wytycznymi regulatorów w zakresie compliance'u technologicznego,
- ochrony danych osobowych klientów: ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów regulujących kwestię przetwarzania danych osobowych w procesach funkcjonujących w organizacji.

Istotne szanse dla Grupy KRUK wynikające z wpływów i zależności w odniesieniu do klientów dotyczą:

- głosu klienta: systemowe zarządzanie opiniami klientów, obejmujące ich monitorowanie, szybkie reagowanie na zgłoszenia oraz wdrażanie usprawnień w procesach obsługi na podstawie informacji zwrotnej od klientów, mogą przekładać się na wzrost satysfakcji klientów oraz lepsze rozumienie przekazywanych treści, co zwiększa skuteczność odzyskiwania należności, ogranicza koszty reklamacyjne i wspiera długoterminowy wzrost przychodów Grupy KRUK,
- dedykowanych narzędzi samoobsługowych dla klientów: rozwój dostępnych i intuicyjnych interfejsów użytkownika, w ramach systemu i aplikacji e-Kruk, voice botów i chatbotów zwiększa komfort i zaangażowanie klientów, co może przełożyć się na wyższą skuteczność dotarcia do klientów, odzyskiwania należności i ograniczenie kosztów obsługi oraz wzrost przychodów Grupy KRUK.

Wszystkie działania, podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z klientami oraz skuteczność tych działań zostały szerzej opisane w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z klientami oraz skuteczność tych działań* (S4-4) Sprawozdania ZR.

Wszystkie wpływy, ryzyka i szanse odnoszą się do wszystkich grup klientów zdefiniowanych w rozdziale *Klient* (S4-SBM-3) Sprawozdania ZR i obejmują wszystkie obszary geograficzne, na których Grupa prowadzi działalność operacyjną.

POLITYKI ZARZĄDZANIA WPŁYWAMI, RYZYKAMI I SZANSAMI W RELACJACH Z KLIENTAMI (S4-1)

Grupa KRUK zarządza zidentyfikowanymi istotnymi wpływami, ryzykami i szansami w obszarze relacji z klientami poprzez wdrożone polityki i regulacje wewnętrzne. Obowiązujące polityki, procedury oraz regulacje precyzyjnie określają zasady postępowania oraz standardy działań w tym obszarze.

W poniższej tabeli przedstawiono kluczowe polityki i regulacje, które wyznaczają ramy zarządzania wpływami, ryzykami i szansami bezpośrednio związanymi z klientem:

Należy podkreślić, że w organizacji funkcjonują również polityki o szerszym zastosowaniu, takie jak *Kodeks Etyczny*, *Polityka Praw Człowieka* czy *Polityka zgłoszeń wewnętrznych*. Ich znaczenie wykracza poza relacje z klientem, dlatego zostały opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna* (G1-1) Sprawozdania ZR ze względu na ich kluczową rolę w systemie zarządzania i zapewniania zgodności.

POLITYKI I REGULACJE	ADRESOWANE WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE	OPIS TREŚCI	ZAKRES PODMIOTOWY POLITYKI LUB WYŁĄCZENIA
Grupowy Standard Bezpieczeństwa Chmury Obliczeniowej	Ochrona danych osobowych klientów, cyberbezpieczeństwo, dedykowane narzędzia samoobsługowe dla klientów	<i>Standard</i> określa wymagania bezpieczeństwa w środowiskach chmurowych.	KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España.

Grupowa Polityka Bezpieczeństwa Informacji	Ochrona danych osobowych klientów, cyberbezpieczeństwo.	<i>Polityka wspiera zarządzanie bezpieczeństwem informacji poprzez określenie odpowiedzialności i celów w tym obszarze. Zapewnia ochronę danych przed nieautoryzowanym dostępem, utratą, kradzieżą lub uszkodzeniem, gwarantując poufność, integralność i dostępność informacji w organizacji.</i>	KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Polityka Zarządzania Danymi Osobowymi	Ochrona danych osobowych klientów, etyczna windykacja.	<i>Polityka formalizuje zasady i procedury przetwarzania danych osobowych, zapewniając wdrożenie odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych. Wprowadza zasady bezpiecznego przetwarzania danych w Grupie KRUK i przy ich powierzeniu podmiotom zewnętrznym, z poszanowaniem praw osób, których dane dotyczą. Określa zasady przetwarzania, prawa podmiotów danych, bezpieczeństwo, zarządzanie naruszeniami oraz zadania i odpowiedzialności administratora, podmiotów przetwarzających i inspektora ochrony danych.</i>	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España,
Polityka Systemu Zarządzania Ryzykiem	Etyczna windykacja, cyberbezpieczeństwo, ochrona danych osobowych klientów	<i>Polityka definiuje zasady i odpowiedzialności w zakresie zarządzania ryzykiem niefinansowym. Obejmuje procesy zarządzania ryzykiem w działalności operacyjnej oraz jednostki drugiej linii obrony i audytu wewnętrznego.</i>	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Polityka Zarządzania Ryzykiem Prawnym oraz Ryzykiem Przetwarzania Danych Osobowych	Etyczna windykacja, ochrona danych osobowych klientów	<i>Celem Polityki jest zapewnienie skutecznej identyfikacji, oceny, kontroli, monitorowania i raportowania tych ryzyk oraz zdefiniowanie zasad, obowiązków i odpowiedzialności osób zarządzających tymi obszarami.</i>	KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España
Polityka Zarządzania Ryzykiem Compliance w Grupie Kapitałowej KRUK	Głos klienta, dedykowane narzędzia samoobsługowe dla klienta, etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej), ochrona danych osobowych klientów, cyberbezpieczeństwo	<i>Polityka określa zasady zarządzania ryzykiem compliance oraz zapewniania zgodności w działalności spółek Grupy KRUK. Wspiera budowanie kultury compliance, definiuje odpowiedzialności w procesie oraz obowiązki i uprawnienia pracowników jednostki Compliance.</i>	KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España
Polityka Systemu Kontroli Wewnętrznej	Głos klienta, dedykowane narzędzia samoobsługowe dla klienta, etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub	<i>Polityka definiuje zasady oraz odpowiedzialności w zakresie systemu kontroli wewnętrznej. Polityka ta ma na celu zapewnienie skuteczności i efektywności działania,</i>	KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España

społecznej), ochrona danych osobowych klientów, cyberbezpieczeństwo

przestrzegania zasad zarządzania ryzykiem oraz zgodności działania z wymaganiami prawnymi i regulacyjnymi.

Polityka i Instrukcja Privacy by Design	Etyczna windykacja, ochrona danych osobowych klientów	Polityka wspiera proaktywne uwzględnianie ochrony danych osobowych we wszystkich projektach, działaniach i procesach Grupy KRUK, aby identyfikować i ograniczać ryzyko prywatności w całym cyklu życia danych. Instrukcja Privacy by Design rozwija i uzupełnia tę politykę.	KRUK S.A., Kancelarią Prawnej RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
--	---	--	---

Poniżej dodatkowo przedstawiono zestaw instrukcji, manuali oraz innych dokumentów operacyjnych, które stanowią uzupełnienie obowiązujących w organizacji polityk. Ich celem jest doprecyzowanie zasad, opis procesów oraz wsparcie praktycznego wdrażania przyjętych kierunków działania i wsparcie procesów zarządzania wpływami, ryzykami i szansami.

REGULACJA	WSPIERANE WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE	OPIS TREŚCI	ZAKRES PODMIOTOWY REGULACJI LUB WYŁĄCZENIA
Instrukcja: Standard Opiniowania	Głos klienta, dedykowane narzędzia samoobsługowe dla klienta, etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej), ochrona danych osobowych klientów	<i>Instrukcja określa zasady opiniowania nowych produktów, usług oraz zmian w ofercie Grupy KRUK. Obszar Compliance i obszar ochrony danych oceniają produkty i komunikację pod kątem ryzyk compliance oraz ryzyk związanych z przetwarzaniem danych osobowych.</i>	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, w zakresie standardu opiniowania przez obszar Compliance także w KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Instrukcja: Zarządzanie Incydentami	Etyczna windykacja, cyberbezpieczeństwo, ochrona danych osobowych klientów	<i>Instrukcja określa zasady postępowania w przypadku incydentów, aby zapewnić szybką reakcję, skuteczne zarządzanie zagrożeniami, minimalizację wpływu na klientów i ryzyk dla organizacji oraz wdrożenie działań naprawczych zapobiegających podobnym zdarzeniom w przyszłości.</i>	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Instrukcja: Zarządzanie relacjami z podmiotami, którym powierzono przetwarzanie danych	Ochrona danych osobowych	<i>Instrukcja reguluje proces zarządzania relacjami z podmiotami, którym spółka powierza przetwarzanie danych osobowych, oraz z podmiotami powierzającymi dane spółkom Grupy KRUK.</i>	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Instrukcja: Zarządzanie naruszeniami ochrony danych osobowych	Cyberbezpieczeństwo, ochrona danych osobowych, etyczna windykacja	<i>Instrukcja reguluje proces zgłaszania i zarządzania naruszeniami ochrony danych osobowych, aby zapewnić szybkie działania korygujące, minimalizację skutków, zapobieganie powtórzeniom oraz zgodność z prawem.</i>	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España

Instrukcja: Rejestracja i obsługa żądań RODO	Ochrona danych osobowych, etyczna windykacja	<i>Instrukcja</i> reguluje proces identyfikacji i obsługi wniosków dotyczących realizacji praw podmiotowych (m.in. klientów) zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych. Określa również zależności i różnice między obsługą żądań RODO a procesem reklamacji.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Pozostałe Instrukcje i manuale regulujące poszczególne zagadnienia związane z ochroną danych osobowych	Ochrona danych osobowych, etyczna windykacja	<i>Instrukcje</i> i manuale regulują kluczowe zagadnienia ochrony danych osobowych, m.in. ocenę skutków przetwarzania, tworzenie klauzul informacyjnych i zgód, umowy powierzenia, ocenę uzasadnionego interesu oraz zasady bezpieczeństwa przy pracy zdalnej. Ich celem jest zapewnienie zgodności z prawem, ochrony prywatności oraz minimalizacja ryzyka naruszeń danych osobowych.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Instrukcja: Monitoring wytycznych regulatorów oraz orzecznictwa	Etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)	Celem dokumentu jest zapewnienie zgodności działania KRUK S.A. z wytycznymi regulatorów i orzecznictwem (uwzględnianie linii orzeczniczej sądów i trybunałów w zakresie ochrony praw konsumentów).	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN.
Zarządzanie zmianami w przepisach prawa	Etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej), ochrona danych osobowych, cyberbezpieczeństwo,	Dokument określa zasady monitorowania i oceny zmian w prawie, aby zapewnić zgodność działalności spółek z przepisami, identyfikować szanse i minimalizować ryzyka.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN
Postępowanie w sytuacjach nadzwyczajnych	Etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)	Regulacja określa sposób postępowania dla Doradców Contact Center i Doradców Terenowych w sytuacjach nadzwyczajnych, uwzględniając lokalne przepisy.	KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España,
Manual: Rozpatrywanie reklamacji	Głos klienta, etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)	<i>Manual</i> określa zasady przyjmowania i rozpatrywania reklamacji w spółkach Grupy KRUK.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España
Instrukcja: Obsługa wniosków klientów i instytucji	Etyczna windykacja, indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)	<i>Instrukcja</i> reguluje sposób obsługi indywidualnych zgłoszeń klientów i instytucji, które nie są reklamacjami.	KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España,

Ww. regulacje, co do zasady, adresują istotne wpływy dotyczące klientów, tj. podmiotów znajdujących się na niższym szczeblu łańcucha wartości i operacji własnych, z wyjątkiem regulacji dot. ochrony danych osobowych i zarządzania ryzykiem, które odnoszą się do całego łańcucha wartości.

Regulacje obejmują wszystkie grupy klientów wskazane w rozdziale *Klient (S4-SBM-3)* Sprawozdania ZR, z wyjątkiem *Instrukcji postępowania w sytuacjach nadzwyczajnych i Instrukcji dot. obsługi wniosków klientów i instytucji*, które mają zastosowanie do grupy klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej).

W zakresie realizacji zapisów powyższych regulacji wsparcie merytoryczne zapewnia dany właściciel dokumentu w nim wskazany.

Zasady zatwierdzania i monitorowania regulacji, a także uwzględnianie interesów kluczowych interesariuszy w toku ustalania polityk i wyjaśnienie braku wdrożenia polityk we wszystkich spółkach zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

Udostępnianie Polityk i regulacji interesariuszom

Polityka Prywatności została opublikowana na stronach internetowych KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN, KRUK Italia, KRUK España, jako oficjalna deklaracja tych spółek, m.in. wobec klientów, w zakresie zasad gromadzenia, wykorzystywania, udostępniania i przechowywania danych osobowych przez daną spółkę. Grupa KRUK deklaruje jej przestrzeganie, a zasady opisane w Polityce znajdują odzwierciedlenie i uszczegółowienie w wewnętrznych politykach i instrukcjach.

Wszystkie pozostałe, a wymienione wyżej Polityki i regulacje są dostępne także dla pracowników i współpracowników spółek, w których one obowiązują na portalu służącym do komunikacji wewnętrznej lub w udostępnionych folderach. Dokumenty udostępniane są w językach lokalnych krajów, w których obowiązują.

Oprócz wskazanych wyżej regulacji spółki Grupy KRUK stosują kodeksy branżowe ustanowione przez organizacje zrzeszające firmy branży windykacyjnej, w krajach, w których prowadzą działalność, które to zasady obejmują normy etyczne i standardy postępowania, mające na celu zapewnienie profesjonalnego, zgodnego z prawem i etycznego zarządzania wierzytelnościami. Normy te są stosowane bezpośrednio lub wdrażane do wewnętrznych Polityk i regulacji obowiązujących w Grupie KRUK.

Poniżej znajduje się zestawienie organizacji i kodeksów branżowych:

- KRUK S.A: Zasady Dobrych Praktyk w Windykacji Związku Przedsiębiorstw Finansowych (ZPF). KRUK S.A. jest członkiem ZPF od 2004 roku.
- KRUK España: Kodeks Etyki i Postępowania ustanowiony przez Krajowe Stowarzyszenie Firm Zarządzających Wierzytelnościami (Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro - ANGECHO). KRUK España przystąpił do ANGECHO w 2022 roku.
- KRUK Italia: Kodeks Postępowania Krajowego Stowarzyszenia Firm Windykacyjnych (Unione Nazionale Imprese a Tutela del Credito- UNIREC). KRUK Italia jest członkiem UNIREC od 2017 roku.
- KRUK Romania: Kodeks Postępowania Stowarzyszenia Zarządzania Należnościami Komercyjnymi (Asociația de Management al Creanțelor Comerciale – AMCC). KRUK Romania jest członkiem AMCC od 2009 roku.

Klient a prawa człowieka

Elementem działań Grupy KRUK, przyczyniających się do realizacji obowiązku poszanowania praw człowieka w odniesieniu do klientów, jest opracowanie i wdrożenie zarówno *Polityki Praw Człowieka Grupy KRUK*, jak i

regulacji uzupełniających, do których zalicza się w szczególności *Kodeks Etyczny Grupy KRUK, Polityka Zarządzania Danymi Osobowymi* i inne regulacje dedykowane tematyce obsługi i relacji z klientami ujawnione w rozdziale *Polityki zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w relacjach z klientami (S4-1)* Sprawozdania ZR.

Polityka Praw Człowieka jak i *Kodeks Etyczny*, w tym informacje na temat zgodności *Polityki* z uznanymi na szczeblu międzynarodowym instrumentami, w tym Wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka zostały opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

Zobowiązania wynikające z *Polityki Praw Człowieka Grupy KRUK*:

- zapewnienie godnego i etycznego traktowania - każdy klient jest traktowany z szacunkiem i godnością, niezależnie od swojej sytuacji życiowej, statusu finansowego, poziomu wiedzy,
- zapewnienie równego i niedyskryminującego podejścia - klienci są traktowani w sposób sprawiedliwy, bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, orientację, wyznanie, pochodzenie czy sytuację ekonomiczną,
- zapewnienie wsparcia dostosowanego do potrzeb klienta - spółki Grupy umożliwiają korzystanie z indywidualnych planów spłaty oraz dodatkowych form pomocy (np. wsparcia psychologicznego), z uwzględnieniem rzeczywistej sytuacji życiowej Klienta oraz z poszanowaniem jego godności,
- zapewnienie prawa do rzetelnej, zrozumiałej i transparentnej informacji - klienci mają prawo do jasnych komunikatów o warunkach współpracy, produktach, ryzykach i zasadach spłaty; komunikacja jest prowadzona w oparciu o prosty język ,
- zapewnienie prawa do zadawania pytań i wyrażania opinii - klienci mogą kierować zapytania i otrzymują terminowe, zrozumiałe i uprzejme odpowiedzi,
- zapewnienie prawa do zgłaszania sprzeciwu i reklamacji - klienci mogą składać reklamacje lub sprzeciw, a spółki Grupy gwarantują uczciwy, przejrzysty i terminowy proces ich rozpatrywania, traktując zgłoszenia jako element doskonalenia jakości obsługi,
- zapewnienie prawa do edukacji finansowej - spółki Grupy wspierają klientów w budowaniu wiedzy o zarządzaniu finansami, ryzykach i odpowiedzialnym korzystaniu z produktów finansowych poprzez działania edukacyjne i informacyjne,
- zapewnienie prawa do prywatności i ochrony danych osobowych - spółki stosują wysokie standardy bezpieczeństwa danych i zapewniają klientom możliwość korzystania ze przysługujących im praw, takich jak dostęp do danych, sprostowanie danych, sprzeciw czy prawo do bycia zapomnianym,
- zapewnienie etycznego prowadzenia działań windykacyjnych - działania wobec klientów są prowadzone w sposób odpowiedzialny, wspierający i nienaruszający ich godności, z poszanowaniem ich sytuacji i możliwości, aby umożliwić im wyjście z zadłużenia w sposób realny i odpowiedzialny.

Grupa KRUK nie odnotowała znaczących naruszeń praw człowieka w łańcuchu wartości. Jedyne przypadki dot. naruszeń w 2025 roku zostały odnotowane w zakresie ochrony danych osobowych (naruszenie prywatności).

Ogólne podejście Grupy KRUK do naprawy szkód w przypadku materializacji negatywnego wpływu na prawa człowieka konsumentów i użytkowników końcowych zostało szczegółowo opisane w rozdziale *Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez klientów (S4-3)* Sprawozdania ZR, natomiast podejście Grupy KRUK do współpracy z klientami w rozdziale *Procesy współpracy z klientami i ich przedstawicielami (S4-2)* Sprawozdania ZR.

PROCESY WSPÓŁPRACY Z KLIENTAMI I ICH PRZEDSTAWICIELAMI (S4-2)

Grupa KRUK uwzględnia perspektywy swoich klientów w procesie projektowania i doskonalenia usług oraz narzędzi. Dzięki temu może stale podnosić jakość obsługi, lepiej dostosowywać swoje działania do potrzeb klientów, wzmacniając pozytywne wpływy oraz podejmując działania zmierzające do zapobiegania potencjalnym negatywnym wpływom.

Forma zaangażowania zależy od tematyki podejmowanych projektów i dostępności samych klientów.

Zaangażowanie odbywa się poprzez:

- Program „Testuj dla KRUKa”: autorski program umożliwiający pozyskiwanie informacji zwrotnej od klientów korzystających z platformy e-KRUK w zakresie projektowanych zmian, realizowany samodzielnie lub we współpracy z wyspecjalizowanymi agencjami badawczymi. Badania takie, realizowane w formie indywidualnych spotkań, mają na celu eksplorację potrzeb i oczekiwań klientów oraz testowanie rozwiązań. Spotkania te nie odbywają się cyklicznie, a ich częstotliwość uzależniona jest od potrzeb podczas prowadzonych projektów. Ponadto w przypadku projektowania nowych rozwiązań, zdarza się, że angażowani są również reprezentanci użytkowników końcowych, którzy nie są klientami Grupy KRUK. Takimi reprezentantami są pracownicy działów mający bezpośredni kontakt z klientami. Wcielają się oni w rolę klienta i na bazie prowadzonych interakcji z klientami przekazują ich perspektywy i potrzeby, co ma na celu wzbogacenie procesu projektowania i testowania rozwiązań.
- Rozwój platformy internetowej e-kruk (narzędzie, które umożliwia samodzielne zarządzanie zadłużeniem przez klientów): kluczowe funkcjonalności i nowe pomysły są projektowane z uwzględnieniem opinii użytkowników, a następnie są przez nich testowane, aby zapewnić prosty, bezpieczny i intuicyjny dostęp do zarządzania zadłużeniem. Dodatkowym sposobem uwzględniania preferencji klientów są testy prowadzone bezpośrednio na platformie e-kruk, w ramach których równolegle udostępniane są dwie wersje tego samego rozwiązania (tzw. testy A/B). W 2025 roku przeprowadzono kilkanaście testów A/B, które pozwoliły wprowadzić m.in. nowy ekran rejestracji w Hiszpanii i usprawnienia procesu płatności cyklicznych w Polsce i Włoszech.
- Projektowanie aplikacji mobilnej: doświadczenia klienta stanowią jeden z kluczowych fundamentów projektowania nowego narzędzia. Zakres funkcjonalny aplikacji został potwierdzony w szeroko zakrojonych badaniach przeprowadzonych w 2024 roku w krajach, w których działa już platforma e-kruk. W roku 2025, w trakcie dalszych prac projektowych, kluczowe moduły aplikacji były równolegle testowane na wszystkich rynkach pod kątem intuicyjności, zrozumiałości i użyteczności.
- Codzienne badania opinii klientów pozwalają ocenić zarówno poziom satysfakcji, jak i zebrać uwagi dotyczące doświadczeń we współpracy ze spółkami Grupy. Analizowane są również komentarze w Internecie i mediach społecznościowych, a w razie potrzeby przygotowywane są odpowiedzi i podejmowane działania naprawcze.

Badania z klientami są organizowane w różnych odstępach czasu, zależnie od tematu i zakresu projektu. Analiza wyników tej współpracy jest w Polsce prowadzona przez dedykowany do tego zespół. W przypadku badań z udziałem klientów w innych krajach współpraca nawiązywana jest także z lokalnymi agencjami, które, dzięki biegłej znajomości języka oraz zrozumieniu kultury danego regionu, są w stanie dostarczyć jakościowe i kontekstualne analizy wyników. Uzyskane dane stanowią istotny wkład w proces podejmowania decyzji, umożliwiając lepsze dostosowanie produktów do potrzeb klientów i lokalnych rynków.

Klienci wrażliwi (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)

Grupa KRUK nie prowadzi odrębnych badań dotyczących klientów wrażliwych. Z uwagi na obowiązujące przepisy o ochronie danych osobowych oraz poszanowanie prywatności wszystkich klientów, informacje na temat szczególnych potrzeb tej grupy pojawiają się jedynie incydentalnie - wyłącznie z ich własnej inicjatywy. Dotyczy to sytuacji, w których klienci zgłaszają reklamacje, składają wnioski lub dzielą się dodatkowymi informacjami podczas rozmów z doradcami Contact Center czy Doradcami Terenowymi.

Odpowiedzialność i nadzór nad współpracą z klientami

Osobą odpowiedzialną za operacyjną współpracę z klientami w zakresie projektowania i wdrażania produktów cyfrowych, w tym platformy e-kruk na wszystkich rynkach, jest osoba zajmująca stanowisko Customer Service Platform Tribe Lead raportujący bezpośrednio do Członka Zarządu pełniącego funkcję Chief Operational Officer.

W zakresie badań opinii klientów poza platformą e-krak, monitorowania marki czy głosu klientów w Internecie, w KRUK S.A. operacyjna odpowiedzialność za zapewnienie opisanej wyżej współpracy oraz za to, aby jej wyniki były odzwierciedlone w procesie biznesowym przypisana jest do osoby zajmującej stanowisko Dyrektora ds. Wierzytelności Detalicznych. W KRUK Romania i KRUK Italia za zapewnienie tej współpracy odpowiadają osoby, zajmujące stanowiska kierownicze w podobnych komórkach organizacyjnych właściwych dla danej spółki. Na poziomie każdego kraju osoby zajmujące powyższe stanowiska raportują do Dyrektorów Generalnych lub zarządów danych spółek.

PROCESY NAPRAWY SKUTKÓW NEGATYWNYCH WPŁYWÓW I KANAŁY ZGŁASZANIA WĄTPLIWOŚCI PRZEZ KLIENTÓW (S4-3)

Grupa KRUK wdrożyła wielokanałowe mechanizmy umożliwiające klientom zgłaszanie wątpliwości oraz sygnalizowanie przypadków negatywnych skutków działalności. Obejmują one:

1. Proces reklamacyjny (wdrożony w KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España,)

Celem procesu jest obsługa reklamacji i zapytań klientów, instytucji oraz organów państwowych, a także realizacja wniosków dotyczących praw podmiotowych wynikających z przepisów o ochronie danych osobowych.

Zasady obowiązujące w procesie obsługi skarg, reklamacji i wniosków klientów, opisane w regulacjach wymienionych w rozdziale *Polityki zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w relacjach z klientami (S4-1)* niniejszego Sprawozdania uwzględniają:

- a. terminowość i skuteczność,
- b. poszanowanie praw osoby składającej reklamację, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, w tym z zasadami etycznymi, zasadami współżycia społecznego i dobrymi obyczajami,
- c. przetwarzanie danych osobowych osoby składającej reklamację lub wniosek zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Powiadomienie o przyjęciu reklamacji następuje w terminie 7 dni od daty jej otrzymania poprzez wysyłkę listownego lub mailowego potwierdzenia otrzymania, które nie jest odpowiedzią na podniesione w reklamacji zarzuty. W trakcie obsługi reklamacji może wystąpić potrzeba kontaktu z osobą zgłaszającą w celu uściślenia zarzutów, doprecyzowania oczekiwań oraz weryfikacji danych kontaktowych, niezbędnych do wysyłki odpowiedzi.

Reklamacje rozpatrywane są bez zbędnej zwłoki, jednak nie później niż w terminie 30 dni od daty otrzymania. Kiedy niemożliwe jest rozpatrzenie reklamacji i udzielenie odpowiedzi w podstawowym terminie, zgłaszający powiadamiany jest o podjętych czynnościach w celu wyjaśnienia sprawy oraz o wydłużonym terminie rozpatrzenia reklamacji i udzielenia na nią odpowiedzi. Wydłużony termin rozpatrzenia reklamacji nie może przekroczyć 60 dni od dnia jej otrzymania.

O sposobie rozpatrzenia reklamacji wraz z merytorycznym odniesieniem się do sformułowanych zarzutów i wniosków zgłaszający powiadamiany jest listownie lub mailowo, a w uzasadnionych przypadkach również telefonicznie.

W odpowiedzi, oprócz złożonych wyjaśnień, mogą (w przypadku uznania reklamacji za zasadną) znaleźć się także stosowne przeprosiny lub informacja co do korekty określonych działań wobec klienta.

Dodatkowo, proces obsługi reklamacji może zakończyć się podjęciem działań korygujących, o ile taka konieczność wynika z rozpatrzenia reklamacji lub zgłoszeniem incydentu poprzez wewnętrzny, dedykowany kanał, w przypadkach, gdy reklamacja została uznana za zasadną, a przyczyną źródłową reklamacji były działania związane ze sposobem zarządzania wierzytelnościami czy sposobem przetwarzania danych osobowych klienta. W ramach procesu zarządzania incydentami, w odniesieniu do danej zasadnej reklamacji wypracowany zostaje plan działań naprawczych (z udziałem odpowiednich obszarów biznesowych, obszaru Compliance czy obszaru

zajmującego się ochroną danych osobowych) oraz minimalizujących ryzyko powtórzenia się sytuacji w przyszłości.

Każda reklamacja jest rejestrowana w celu zapewnienia rozliczalności oraz zachowaniu ciągłości na wypadek ewentualnych odwołań i dalszych pytań. W przypadku odmowy uwzględnienia reklamacji, klient jest informowany o prawie do złożenia skargi do organu nadzorczego.

Uzupełnieniem procesu reklamacyjnego jest wprowadzony w KRUK S.A oraz Kancelarii Prawnej RAVEN proces obsługi roszczeń finansowych, będący dodatkowym mechanizmem naprawczym w procesie obsługi reklamacji klientów, w celu reakcji na zgłoszenia klientów dotyczące metod działania tych spółek, w wyniku popełnienia błędów procesowych lub ludzkich, potencjalnej lub rzeczywistej niezgodności ich działań z przepisami prawa, albo wytycznymi regulacyjnymi, a także w celu naprawy skutków negatywnego wpływu na klientów.

W przypadku stwierdzenia zasadności reklamacji zostaje podjęta decyzja o naprawie wyrządzonych szkód, która może polegać na złożeniu wyjaśnień, przeprosin, podjęciu innych stosownych dla danej sytuacji działań (np. o odstąpieniu od działań windykacyjnych lub o zmianie warunków spłaty), wypłacie odszkodowania lub zadośćuczynienia.

2. Proces zarządzania incydentami i naruszeniami ochrony danych osobowych klientów

W spółkach KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España funkcjonuje system wykrywania incydentów i naruszeń ochrony danych osobowych. Po wykryciu incydentu przeprowadzana jest analiza przyczyn i skutków, a następnie wdrażane są środki naprawcze mające na celu powstrzymanie dalszego negatywnego wpływu i zapobieganie wystąpienia podobnych incydentów w przyszłości. W przypadku naruszeń mogących rodzić ryzyko dla praw osób fizycznych, Grupa KRUK zgłasza je do organu nadzorczego w ciągu 72 godzin oraz informuje osoby, których dane dotyczą, przekazując jasne informacje o charakterze zdarzenia, podjętych działaniach i zalecanych krokach.

Po wdrożeniu środków naprawczych ocenie podlega ich skuteczność poprzez analizę odpowiednich wskaźników, takich jak liczba podobnych incydentów lub naruszeń, ich przyczyny, czas reakcji na zaistniałe zdarzenie, itp. Prowadzone są także kontrole wewnętrzne i przeglądy procesów w celu identyfikacji obszarów wymagających poprawy, a także wprowadzane są dodatkowe szkolenia dla pracowników, czy też usprawnienia technologiczne.

Ocena skuteczności działań naprawczych

Grupa KRUK monitoruje skuteczność podjętych środków naprawczych zarówno w procesie rozpatrywania reklamacji, jak i zarządzania incydentami oraz naruszeniami danych osobowych. Analiza obejmuje m.in.: liczbę i rodzaj reklamacji, incydentów i naruszeń, powtarzające się zgłoszenia, terminowość odpowiedzi oraz czas reakcji na zdarzenia. Monitorowane są również reakcje klientów, liczba roszczeń finansowych i niefinansowych, postępowań sądowych oraz interwencji organów nadzorczych, w tym urzędów ochrony konsumentów i danych osobowych. Wyniki tych analiz służą doskonaleniu procesów i minimalizacji ryzyka powtórzenia się nieprawidłowości.

Wszyscy pracownicy spółek w ramach Grupy KRUK zobowiązani są uwzględniać informacje płynące z obsługi reklamacji i incydentów w celu optymalizacji i podnoszenia jakości procesów. Dane te stanowią istotne źródło wiedzy o nieprawidłowościach i są wykorzystywane do identyfikacji, szacowania oraz monitorowania ryzyka w ramach systemu zarządzania ryzykiem funkcjonującego w Grupie KRUK.

Kanały zgłoszeń oferowane klientom

Grupa KRUK zapewnia klientom możliwość zgłaszania reklamacji, wniosków, informacji o naruszeniach danych osobowych oraz innych potrzeb poprzez różne kanały kontaktu:

Grupa KRUK zapewnia klientom możliwość zgłaszania:

- reklamacji,
- wniosków niebędących reklamacjami,
- wniosków dotyczących realizacji praw podmiotowych klientów zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych,
- informacji o potencjalnym naruszeniu danych osobowych i wątpliwości dotyczących przetwarzania danych osobowych,
- wszelkich innych wątpliwości czy potrzeb wszystkimi kanałami kontaktu:
 - pisemnie: listem na adres siedziby danej spółki,
 - elektronicznie, poprzez kanał właściwy dla danej spółki:
 - KRUK S.A. za pośrednictwem poczty elektronicznej: info@kruksa.pl lub poprzez chat z Doradcą i za pomocą formularza kontaktowego dostępnego na stronie <https://pl.kruk.eu/klienci/kontakt/> oraz w serwisie <https://e-kruk.pl/>. Dodatkowo, gdy poza godzinami pracy Contact Center klient skorzysta z chatu, otrzyma on powiadomienie o godzinach pracy z prośbą o kontakt od Contact Center i następnego dnia zostanie obsłużony drogą e-mail,
 - KRUK Italia: za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz serwisu: servizioclienti@it.kruk.eu oraz Assistenza clienti | KRUK Italia,
 - KRUK Romania: za pośrednictwem poczty elektronicznej: info@e-kruk.ro, poprzez chat z Doradcą lub za pomocą formularza kontaktowego dostępnego na stronie: <https://ro.kruk.eu/clienti-plata>,
 - KRUK España: za pośrednictwem poczty elektronicznej: info@es.kruk.eu
 - telefonicznie: w rozmowie telefonicznej z doradcą,
 - bezpośrednio: w siedzibie spółki lub podczas wizyty Doradcy Terenowego, z możliwością ustalenia dogodnego miejsca i czasu spotkania

Ponadto, aby usprawnić proces zgłaszania i identyfikacji problemów związanych z działaniem platformy e-kruk, w systemie wdrożono formularz dedykowany zgłoszeniom o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu tej platformy. W Polsce wprowadzono dodatkowe usprawnienie dla klientów obcojęzycznych – do obsługi ich zgłoszeń przystosowany jest chat, który zapewnia tłumaczenie w czasie rzeczywistym.

W zakresie ochrony danych osobowych w poniższych spółkach Grupy KRUK powołano Inspektora Ochrony Danych, z którym każda osoba, w tym klient, może kontaktować się bezpośrednio w kwestiach związanych z ochroną danych osobowych na adres e-mail odpowiednio:

- KRUK S.A.: dpo@kruksa.pl;
- Kancelaria Prawna RAVEN: dpo@kancelariaraven.pl;
- KRUK Romania: client@kruk.com.ro;
- KRUK Italia: dpo@it.kruk.eu;
- KRUK España: dpo@es.kruk.eu.

Kanałem zgłaszania wątpliwości dla klientów jest również kanał whistleblowing, który umożliwia przekazywanie informacji dotyczących potencjalnych naruszeń prawa, regulacji wewnętrznych, standardów etycznych, niewłaściwych praktyk biznesowych oraz zdarzeń mogących naruszać prawa klientów. Kompletny opis funkcjonowania systemu whistleblowing, w tym zasady dokonywania zgłoszeń, sposób ich obsługi, gwarancje poufności i ochrony osób zgłaszających, został szczegółowo przedstawiony w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

Kierując się zasadami etycznymi i wskazówkami do etycznego podejmowania decyzji, wyrażonymi m.in. w *Kodeksie Etycznym*, Grupa KRUK zapewnia, że osoby zgłaszające swoje uwagi i potrzeby nie są traktowane w sposób negatywny. Oferowane produkty, usługi, sposób obsługi i dostępność polubownych rozwiązań i narzędzi jest zapewniona niezależnie od oceny relacji z klientem.

Grupa KRUK dokłada starań, aby klienci byli świadomi dostępnych kanałów kontaktu oraz procesów zgłaszania wątpliwości i potrzeb. Wszystkie kanały kontaktu określone wyżej promowane są w komunikatach wychodzących do klientów: listach, e-mailach, SMSach oraz na stronach internetowych spółek i internetowej platformie e-kruc. Pracownicy obsługujący kanały komunikacji są szkoleni, aby zapewniać profesjonalną, skuteczną i empatyczną obsługę, a zebrane opinie wykorzystywane są do ciągłego podnoszenia jakości usług.

Skuteczność kanałów komunikacji i monitorowanie zgłaszanych spraw

Skuteczność kanałów komunikacji jest monitorowana na podstawie wskaźników skuteczności i jakości (takie jak np. czas obsługi i czas przygotowania odpowiedzi na reklamacje i inne zgłoszenia od klientów, jakość udzielanych odpowiedzi, itp.).

Wszystkie reklamacje i wnioski są rejestrowane w celu zapewnienia ich dokładnego śledzenia, monitorowania postępów w ich rozpatrywaniu oraz analizy danych. Dodatkowo, w Polsce obszar odpowiedzialny za proces obsługi reklamacji raportuje także w cyklu miesięcznym wskaźniki tzw. „Key Risk Indicators” (KRI), których odbiorcą jest obszar zarządzania ryzykiem oraz obszar Compliance.

Prowadzone są także kontrole wewnętrzne procesu reklamacyjnego weryfikujące min. zgodność procedury rozpatrywania reklamacji z perspektywy wymogów formalnych procesu reklamacyjnego (m.in. terminów, formy, kanałów zgłaszania), w tym kryteriów oceny zasadności reklamacji, czy kontrole mające na celu ocenę adekwatności regulacji wewnętrznych regulujących proces rozpatrywania reklamacji. Ostatnia kontrola w tym zakresie miała miejsce w roku 2024.

W zakresie incydentów związanych z ochroną danych osobowych monitorowane są: czas reakcji, liczba i rodzaj zgłoszeń, realizacja planów naprawczych podjętych po stwierdzonym incydencie oraz zgłoszenia do organów nadzorczych.

Analizowane są także opinie i informacje zwrotne zbierane od klientów za pośrednictwem różnych kanałów, takich jak formularze kontaktowe, bezpośrednie rozmowy z klientami, czy media społecznościowe. Ponadto, w toku wspomnianych wcześniej badań opinii klientów, mogą oni oprócz wskazania poziomu zadowolenia, podzielić się uwagami i komentarzami związanymi z indywidualnymi doświadczeniami w toku współpracy ze spółkami z Grupy, w tym w zakresie funkcjonowania dostępnych kanałów komunikacji i procesów rozwiązywania problemów. Wyciąganie wniosków z powyższych informacji i podejmowanie działań korygujących, transparentna komunikacja i szkolenia dla pracowników obsługi klienta pomagają w budowaniu zaufania klientów poprzez profesjonalne i empatyczne podejście do rozwiązywania ich problemów.

DZIAŁANIA PODEJMOWANE W CELU ZARZĄDZANIA ISTOTNYMI WPŁYWAMI, RYZYKAMI I WYKORZYSTANIU ISTOTNYCH SZANS ZWIĄZANYCH Z KLIENTAMI ORAZ SKUTECZNOŚĆ TYCH DZIAŁAŃ (S4-4)

Ocena podwójnej istotności wskazała, że sposób zarządzania procesami windykacyjnymi może mieć istotny wpływ na sytuację klientów. Wdrażane rozwiązania, mają więc na celu zapobieganie negatywnym wpływom, wzmocnienie pozytywnych oddziaływań, a także mitygację ryzyka i wzmocnienie szans w odniesieniu do organizacji.

Poniżej przedstawiono prowadzone w roku sprawozdawczym i planowane działania w ramach kluczowych zagadnień, które mają na celu zarówno utrzymanie obowiązujących w obszarze windykacji standardów etycznych, jak i wsparcie klientów w procesie zarządzania zadłużeniem.

Wszystkie działania opisane poniżej dotyczą wszystkich grup klientów zdefiniowanych w rozdziale *Klient (S4-SBM-3)* niniejszego Sprawozdania.

Potencjalne wpływy negatywne i ryzyka

Etyczna windykacja

Grupa KRUK traktuje etyczną windykację jako fundament swojej działalności, zapewniając zgodność z prawem, poszanowanie praw klientów oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach. W procesach związanych z dochodzeniem wierzytelności najważniejsze są transparentność, szacunek oraz indywidualne podejście, aby zapewnić, że wszystkie działania są zgodne ze standardami etycznymi i regulacyjnymi.

Wdrażane działania mają na celu nie tylko zapobieganie skutkom potencjalnego wpływu, ale także podnoszenie standardów relacji z klientami w całej branży i wzmacnianie zaufania interesariuszy.

Prowadzone i planowane działania w zakresie zapobiegania potencjalnemu negatywnemu wpływowi Stosowanie i aktualizacja kodeksów branżowych

W roku sprawozdawczym spółki Grupy stosowały kodeksy branżowe ustanowione przez właściwe organizacje zrzeszające firmy windykacyjne w krajach, w których prowadzą działalność. Organizacje te zostały wskazane w rozdziale *Polityki zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w relacjach z klientami (S4-1)* Sprawozdania ZR. Kodeksy te definiują zasady profesjonalnego, zgodnego z prawem i etycznego zarządzania wierzytelnościami.

W roku 2025 prowadzono ciągły monitoring aktualności ww. kodeksów, Obejmował on analizę zmian publikowanych przez organizacje branżowe oraz ocenę ich wpływu na stosowane przez Grupę praktyki operacyjne i regulacje wewnętrzne. W przypadku identyfikacji zmian, wdrażano je do odpowiednich dokumentów wewnętrznych, takich jak polityki, procedury czy materiały szkoleniowe.

W roku sprawozdawczym odnotowano aktualizację dwóch kodeksów branżowych:

- w marcu 2025 zaktualizowano kodeks UNIREC „Code of conduct for management and protection of credit”,
- w czerwcu 2025 r. zatwierdzono zmianę Ks. III Zasad Dobrych Praktyk ZPF, która weszła w życie od 1 stycznia 2026.

W związku z powyższym KRUK S.A. prowadził działania przygotowawcze do wdrożenia nowych Zasad Dobrych Praktyk ZPF, natomiast wdrożenie aktualizacji kodeksu we Włoszech nie wymagało dodatkowych działań w ramach spółki.

Zarządzanie ryzykiem compliance

Kolejnym elementem etycznej windykacji jest proces zarządzania ryzykiem compliance, którego celem jest zapewnienie zgodności produktów, usług i procesów realizowanych w Grupie KRUK z przepisami prawa i standardami etycznymi.

W ramach tego procesu realizowano działania obejmujące:

- **Wzmacnianie kultury etycznej**

Działania kierowane do pracowników stanowią element wzmacniania kultury etycznej w Grupie KRUK. To właśnie pracownicy, dzięki swojej codziennej postawie, wiedzy i świadomości etycznej, mogą bezpośrednio wpływać na jakość relacji z klientami. W roku sprawozdawczym:

- skierowano komunikację do pracowników dotyczącą aktualizacji regulacji wewnętrznych, w tym *Kodeksu Etycznego*, *Polityki Praw Człowieka*, połączoną z obchodami Międzynarodowego Dnia Praw Człowieka. Na rok 2026 zostały zaplanowane kolejne działania w zakresie wzmacniania świadomości na temat praw człowieka

- rozwijano kulturę etycznej i odpowiedzialnej windykacji poprzez komunikaty kierowane do pracowników oraz organizację kampanii „Odpowiedzialność na co dzień” promującej jedną z wartości Grupy KRUK tj. odpowiedzialność

- **Zarządzanie incydentami**

Grupa KRUK utrzymuje kompleksowy system zarządzania incydentami, umożliwiający wykrywanie, rejestrowanie i analizowanie incydentów, w tym w procesach obsługi klienta. System obejmuje wdrażanie działań korygujących i naprawczych oraz monitorowanie ich skuteczności. Realizowane działania:

- przeprowadzano analizę zgłaszanych incydentów w dwóch aspektach: prawidłowości realizacji procesu, uzupełnienia wymaganych pól i informacji zgodnie ze standardem oraz oceny proponowanych działań naprawczych w celu zmiany praktyk Grupy KRUK i zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia podobnego zdarzenia w przyszłości,
- skierowano komunikację do pracowników dotyczącą procesu obsługi incydentów,
- analizowano trendy w procesie, w tym ilości i przyczyn reklamacji uznanych za zasadne.

- **Komunikacja do klientów i ograniczenie ryzyk compliance**

W ramach działań dotyczących ograniczania ryzyk compliance opiniowano procesy oraz produkty kierowane do klientów pod kątem ich zgodności z obowiązującymi regulacjami. Wszystkie komunikaty i materiały marketingowe również były weryfikowane przez obszar Compliance pod względem zgodności z przepisami prawa, wytycznymi regulatorów, kodeksami branżowymi oraz Kodeksem Etycznym Grupy.

Jako aktywny członek ZPF, KRUK S.A. poddaje się niezależnemu nadzorowi Rzecznika i Komisji Etyki ZPF, które rozpatrują skargi klientów dotyczące potencjalnych naruszeń. Dodatkowo KRUK S.A. uzyskał Certyfikat Etyczny ZPF za rok 2024.

Monitowanie zmian regulacyjnych

W Grupie funkcjonuje rozszerzony i zintegrowany proces monitorowania zmian regulacyjnych, obejmujący zarówno analizę wytycznych organów nadzoru, jak i systematyczne śledzenie zmian legislacyjnych na poziomie krajowym i unijnym. W 2025 roku proces ten został dodatkowo wzmocniony: objął wszystkie spółki Grupy oraz wzbogacony został o cykliczne, kwartalne spotkania międzynarodowe, podczas których omawiane były wnioski i wyniki monitoringu.

Kanały do zgłaszania reklamacji i wniosków

Grupa KRUK zapewnia klientom dostęp do kanałów zgłaszania reklamacji i wniosków, co zostało szczegółowo opisane w rozdziale Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez klientów (S4-3) Sprawozdania ZR.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Wszystkie te działania realizowane są w sposób ciągły i mają na celu wzmacnianie standardów etycznej, odpowiedzialnej i przejrzystej windykacji, opartej na szacunku do klienta i zgodności z najwyższymi normami branżowymi. Uspójnione regulacje, rozwinięty system compliance oraz stały nadzór etyczny mogą ograniczać ryzyko negatywnego wpływu i poprawiać jakość kontaktu z klientem. W efekcie proces windykacyjny może przebiegać w sposób bezpieczny, proporcjonalny i ukierunkowany na wspieranie klientów w wychodzeniu z zadłużenia.

Sposoby monitorowania skuteczności działań w obszarze etycznej windykacji

Grupa KRUK stosuje kompleksowy system monitorowania skuteczności działań w zakresie etycznej windykacji, który zapewnia ciągłe doskonalenie procesów, minimalizację ryzyk compliance oraz budowanie zaufania klientów:

- Regularnie badane są doświadczenia klientów w procesie windykacyjnym, poziom zrozumienia komunikacji oraz zgłaszane problemy. Opinie pozyskiwane są po kontakcie w kanałach online (platforma e-kruk, live chat) i offline (Contact Center, doradcy terenowi, voice bot).
- Cykliczne pomiary satysfakcji klientów oraz badania wizerunku marki pozwalają ocenić postrzeganie etyczności działań i identyfikować obszary wymagające poprawy.
- Analizowane są reklamacje i incydenty compliance poprzez weryfikację zgłoszeń klientów pod kątem zasadności, a w przypadku potwierdzenia nieprawidłowości wdrażane są plany naprawcze. Proces reklamacyjny jest powiązany z zarządzaniem incydentami compliance, co umożliwia eliminowanie źródeł problemów.
- Przeprowadzane są audyty i kontrole wewnętrzne w celu weryfikacji zgodności procesów z regulacjami i standardami etycznymi. Dodatkowo KRUK S.A. poddaje się corocznemu audytowi etycznemu realizowanemu przez Komisję Etyki ZPF, który ocenia zgodność z Zasadami Dobrych Praktyk.
- W przypadku pojawienia się skargi i wniosków kierowanych do organów nadzoru oraz stowarzyszeń branżowych, każdorazowo analizowana jest ich liczba i rodzaj, co pozwala ocenić skuteczność działań prewencyjnych.
- Monitorowana jest efektywność szkoleń pracowników w zakresie etyki i zasad obsługi klienta oraz skuteczność treści edukacyjnych kierowanych do klientów, z wykorzystaniem narzędzi analitycznych online.

Cyberbezpieczeństwo

Grupa KRUK jest świadoma potencjalnych skutków materializacji zagrożeń dla cyberbezpieczeństwa – zarówno w odniesieniu do klientów (np. naruszenia prywatności czy kradzieży danych), jak i dla własnych operacji oraz kondycji finansowej (np. ataków typu ransomware).

W związku z tym w Grupie wdrażane są kompleksowe rozwiązania mające na celu minimalizację ryzyka oraz ograniczenie negatywnego wpływu braku odpowiednich zabezpieczeń na użytkowników usług.

W KRUK S.A. funkcjonuje dedykowany obszar odpowiedzialny za kształtowanie strategii cyberbezpieczeństwa całej Grupy oraz koordynację działań w spółkach zależnych. Zespół ten współpracuje z lokalnymi specjalistami, zapewniając spójność procesów oraz wykorzystując nowoczesne technologie do monitorowania, wykrywania i reagowania na zagrożenia cybernetyczne.

Prowadzone i planowane działania w zakresie zapobiegania potencjalnemu negatywnemu wpływowi i mitygacji ryzyka

W Grupie KRUK stale doskonalony jest proces zarządzania ryzykiem cyberbezpieczeństwa, którego celem jest ochrona aktywów IT przetwarzających dane klientów oraz ograniczenie ryzyka naruszenia dostępności, integralności i poufności danych. Proces ten pozwala ograniczać negatywne skutki potencjalnych incydentów, takie jak utrata prywatności, kradzież tożsamości czy związane z tym straty finansowe.

W ramach procesu zarządzania ryzykiem w 2025 roku przeprowadzono m.in. kompleksowe testy phishingowe, obejmujące wszystkich pracowników Grupy. Ich celem była identyfikacja podatności, sprawdzenie poziomu świadomości użytkowników oraz zwiększenie odporności organizacji na próby wyłudzeń danych. Wyniki testów pozwoliły dopasować działania edukacyjne i wzmocnić środki ochrony przed atakami socjotechnicznymi.

Grupa KRUK posiada plan reagowania na incydenty cyberbezpieczeństwa, który określa jakie działania należy podjąć w przypadku ich wystąpienia. Proces ten wspierają nowoczesne narzędzia IT oraz wyspecjalizowane zespoły.

W roku sprawozdawczym stosowano szereg rozwiązań technologicznych zwiększających bezpieczeństwo tożsamości i zasobów:

- wdrożono nowe technologie zwiększające bezpieczeństwo tożsamości i metod uwierzytelniania,
- wdrożono Landing Zone dla kluczowego dostawcy chmurowego, tj. wstępnie przygotowaną i zgodną z obowiązującymi wymaganiami konfigurację środowiska chmurowego, która stanowi fundament do dalszego, kontrolowanego i skalowalnego korzystania z usług tego dostawcy,
- stosowano rozwiązanie EDR (Endpoint Detection and Response) uzupełniające systemy antywirusowe,
- prowadzono stałe monitorowanie infrastruktury IT, w tym sieci, serwerów, urządzeń mobilnych i usług chmurowych.

Wybrane funkcje cyberbezpieczeństwa są realizowane we współpracy z wyspecjalizowanymi firmami zewnętrznymi, co umożliwia korzystanie z rozwiązań i praktyk stosowanych w branży oraz zapewnia dostęp do aktualnych metod i narzędzi wspierających ochronę środowiska IT. Grupa monitoruje także zmiany w prawie krajowym i unijnym oraz wytyczne regulatorów.

W 2025 roku grupa KRUK prowadziła także program edukacji pracowników, obejmujący szkolenia dotyczące m.in.:

- rozpoznawania phishingu,
- bezpiecznego korzystania z urządzeń mobilnych,
- ochrony danych osobowych i prywatności online,
- zagrożeń związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w cyberatakach,
- realizowano również cykliczne działania komunikacyjne, w tym newsletter „CyberEspresso”, poradniki bezpieczeństwa oraz materiały video z udziałem ekspertów i kadry zarządzającej.

Istotnym wydarzeniem był zorganizowany w formule hybrydowej (stacjonarnie oraz online) KRUK Cybersecurity Summit 2025. Program wydarzenia obejmował panele dyskusyjne z udziałem przedstawicieli Zarządu, ekspertów z obszaru cyberbezpieczeństwa, IT, ryzyka, zrównoważonego rozwoju. Tematyka paneli dotyczyła m.in. znaczenia cyberbezpieczeństwa dla działalności Grupy, wpływu zagrożeń na codzienną pracę oraz współpracy z dostawcami usług bezpieczeństwa.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Działania w obszarze cyberbezpieczeństwa realizowane są w sposób ciągły, a ich oczekiwanym efektem jest zwiększenie poziomu bezpieczeństwa danych klientów, niezwłoczna reakcja na zdarzenia oraz ograniczenie skutków ewentualnych naruszeń. Ma to na celu minimalizację ryzyk operacyjnych i reputacyjnych, ograniczenia roszczeń finansowych i kosztów prewencji, mitygacji ryzyka kar regulatorów oraz zmniejszenia ryzyka utraty inwestorów lub dostępu do finansowania wynikającego z braku skutecznych mechanizmów ochrony danych.

Ochrona danych osobowych

Grupa KRUK traktuje ochronę danych osobowych jako kluczowy element budowania zaufania klientów i zgodności z regulacjami, w związku z tym m.in. w każdej spółce prowadzącej działalność windykacyjną powołano Inspektora Ochrony Danych (IOD), który pełni rolę punktu kontaktowego dla klientów, regulatorów i działów wewnętrznych, monitoruje zgodność z przepisami RODO, doradza w zakresie zasad przetwarzania danych oraz prowadzi szkolenia w tym zakresie.

Kluczowym narzędziem w tym obszarze jest Strategia GDPR, oparta na pięciu filarach: zasadzie prywatności w fazie projektowania (Privacy by Design), zaangażowaniu w dialog z zewnętrznymi organizacjami branżowymi i organami, w celu kształtowania i promowania wysokich standardów w zakresie przestrzegania RODO oraz praw i wolności podmiotów danych, promowaniu kultury ochrony danych, realizacji programu ochrony prywatności

oraz doskonaleniu podejścia opartego na ryzyku. Strategia GDPR dostępna jest na stronach internetowych KRUK S.A. w języku polskim: <https://pl.kruk.eu/esg/lad-korporacyjny> i w języku angielskim: <https://en.kruk.eu/esg/governance>.

Realizacja Strategii GDPR została szerzej opisana w rozdziale *Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (SBM-1)* niniejszego Sprawozdania.

Prowadzone i planowane działania w zakresie zapobiegania potencjalnemu negatywnemu wpływowi i mitygacji ryzyka.

Proces zarządzania ryzykiem przetwarzania danych osobowych

W spółkach Grupy funkcjonuje proces zarządzania ryzykiem przetwarzania danych osobowych, który obejmuje: identyfikację ryzyka, w tym przegląd procesów przetwarzania danych, analizę luk w stosowanych środkach techniczno-organizacyjnych, zapewnienie prywatności w fazie projektowania (uwzględnianie ochrony danych osobowych na każdym etapie tworzenia technologii, systemów, aplikacji, czy usług tzw. „Privacy by Design”), ocenę skutków dla ochrony danych (DPIA, „Data Protection Impact Assessment”), czy też ocenę zgodności z obowiązującymi regulacjami.

W całym okresie sprawozdawczym funkcjonował też ustandaryzowany proces zarządzania incydentami ochrony danych osobowych, polegający na identyfikowaniu, rejestrowaniu, analizowaniu i korygowaniu zdarzeń związanych z naruszeniami lub podejrzeniami naruszeń danych

- **GDPR Risk Tracker**

W 2025 r. zakończono wdrożenie narzędzia GDPR Risk Tracker jako wspólnego rozwiązania do analizy ryzyka naruszenia praw i wolności osób, których dane dotyczą. Dzięki temu spółki Grupy prowadzą analizę ryzyka oraz oceny skutków dla ochrony danych (DPIA) według jednolitej metodyki, w jednym środowisku narzędziowym.

- **Privacy by Design**

W pierwszym półroczu 2025 r. zakończono także projekt wdrożenia Privacy by Design (dalej: PbD) w Grupie KRUK. We wszystkich kluczowych spółkach operacyjnych formalnie przyjęto Politykę PbD, definiującą zasady, procesy i mechanizmy zapewniające uwzględnienie ochrony prywatności na każdym etapie projektowania produktów, usług oraz procesów biznesowych. Spółki w Polsce, Rumunii, Włoszech i Hiszpanii wdrożyły również szczegółowe instrukcje PbD wraz z ujednoliconym procesem oceny na poziomie Grupy, co umożliwia przeprowadzanie spójnych analiz również dla inicjatyw międzynarodowych. W ramach wdrożenia przygotowano dedykowane szkolenia – e-learningi, webinary i sesje stacjonarne – dostosowane do ról i zakresów odpowiedzialności pracowników.

Działania edukacyjne

Duży nacisk położono na budowanie kultury ochrony prywatności. We wszystkich krajach zorganizowano działania edukacyjne, m.in. debaty, spotkania informacyjne, newslettery oraz szkolenia dla nowych i obecnych pracowników. W Polsce w ramach Miesiąca RODO zorganizowano pięć inicjatyw edukacyjnych, w których wzięło udział ponad 1200 pracowników. Podobne aktywności realizowano w Rumunii, Włoszech, Hiszpanii, zwiększając świadomość zagrożeń i dobrych praktyk w zakresie przetwarzania danych.

AI Act

Grupa KRUK aktywnie przygotowywała się również do wdrożenia wymogów AI Act, prowadząc prace nad dostosowaniem metod oceny ryzyka, przygotowaniem klauzul informacyjnych, ocen PbD oraz testów równowagi dla projektów wykorzystujących sztuczną inteligencję. Opracowano ujednolicone kryteria, scenariusze oraz wzory dokumentacji, które umożliwią zgodne z RODO wdrażanie systemów AI w całej Grupie.

Komunikacja z klientami

Istotnym elementem jest również transparentna komunikacja z klientami. Grupa KRUK informuje o sposobie przetwarzania danych oraz przysługujących im prawach, takich jak prawo dostępu czy usunięcia danych – poprzez klauzule informacyjne na stronach internetowych i w korespondencji. Wdrożone kanały zgłaszania reklamacji, wniosków dotyczących realizacji praw podmiotowych oraz skarg umożliwiają klientom uzyskanie informacji i sygnalizowanie nieprawidłowości. Regularne szkolenia pracowników w zakresie ochrony danych mogą ograniczać ryzyko błędów ludzkich, stosowane są także opisane powyżej w sekcji Cyberbezpieczeństwo środki wzmacniające ochronę danych wrażliwych. Odsetek pracowników, którzy odbyli szkolenia z zakresu ochrony danych osobowych został wskazany w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)*.

Współpraca z organizacjami branżowymi

W okresie sprawozdawczym przedstawiciele spółek z Grupy KRUK aktywnie współpracowali z ekspertami zewnętrznymi i organizacjami branżowymi, uczestnicząc w grupach roboczych poświęconych ochronie danych osobowych. Dzięki temu możliwa jest wymiana wiedzy i wdrażanie praktyk rynkowych. Stały monitoring zmian w prawie i otoczeniu regulacyjnym pozwala na bieżąco dostosowywać działania do wymogów i oczekiwań regulatorów, a w razie stwierdzenia niezgodności – wdrażać działania korygujące.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Wszystkie te inicjatywy prowadzone są w sposób ciągły, z myślą o wzmacnianiu kultury ochrony danych, zapewnieniu najwyższych standardów bezpieczeństwa i budowaniu trwałego zaufania klientów.

Sposoby monitorowania skuteczności działań w obszarze cyberbezpieczeństwa i ochrony danych osobowych.

Grupa KRUK stosuje kompleksowy system monitorowania skuteczności działań w obszarze ochrony danych osobowych i cyberbezpieczeństwa, który zapewnia ciągłe doskonalenie procesów oraz minimalizację ryzyk prawnych, finansowych i reputacyjnych.

- Audyty i kontrole wewnętrzne stanowią podstawowy mechanizm oceny zgodności wdrożonych polityk i procedur z regulacjami oraz standardami bezpieczeństwa. Wyniki audytów i kontroli są źródłem informacji o lukach i nieprawidłowościach, a także podstawą do wdrażania działań naprawczych. W obszarze cyberbezpieczeństwa audyty uzupełniane są o testy penetracyjne realizowane we współpracy z wyspecjalizowanymi firmami zewnętrznymi, które pozwalają weryfikować skuteczność zabezpieczeń i identyfikować potencjalne podatności.
- Grupa prowadzi również monitoring kluczowych wskaźników wydajności (KPI) i ryzyka (KRI), takich jak liczba i rodzaj incydentów, czas reakcji na zagrożenia, liczba postępowań przed regulatorami, wysokość strat finansowych czy czas usunięcia podatności. Analiza tych danych umożliwia ocenę skuteczności działań i wprowadzanie korekt w czasie rzeczywistym.
- Istotnym elementem jest monitorowanie realizacji obowiązkowych szkoleń – zarówno w zakresie ochrony danych osobowych, jak i cyberbezpieczeństwa. Analizowana jest liczba pracowników, którzy ukończyli kursy w ramach onboardingu i cyklicznych powtórzeń. W praktyce stosowane są również kontrolowane ataki phishingowe, które sprawdzają, czy pracownicy wykorzystują zdobytą wiedzę w codziennej pracy.
- Każdy incydent związany z bezpieczeństwem danych lub cyberzagrożeniami jest dokumentowany i analizowany, a realizacja działań naprawczych i zapobiegawczych po audytach, testach i incydentach pozwala identyfikować obszary wymagające poprawy. W przypadku naruszeń ochrony danych Grupa KRUK wdraża mechanizmy szybkiego reagowania, obejmujące raportowanie do organów nadzoru oraz transparentne informowanie klientów o zdarzeniu, jego skutkach i zalecanych działaniach ochronnych.

Zastosowanie środków naprawczych w odpowiedzi na pojedyncze i incydentalne przypadki wynikające z negatywnych wpływów:

Grupa KRUK nie zidentyfikowała istotnych rzeczywistych negatywnych wpływów wymagających wdrożenia środków naprawczych. Poniżej opisano sposób postępowania przewidziany w wewnętrznych procedurach na wypadek zaistnienia incydentu, który mógłby potencjalnie oddziaływać na klienta.

Grupa KRUK traktuje każdy przypadek incydentu wynikającego z potencjalnego negatywnego wpływu na klienta jako priorytetowy obszar wymagający szybkiej i skutecznej reakcji. Negatywne skutki mogą obejmować m.in. pogorszenie doświadczeń klientów, poczucie niesprawiedliwego traktowania, obniżenia skłonności do współpracy w procesie spłaty zadłużenia, utratę prywatności, negatywne konsekwencje kradzieży tożsamości, a także utratę zaufania do działań Grupy KRUK.

Kluczowe mechanizmy reagowania obejmują:

- natychmiastową reakcję na zgłoszone negatywne doświadczenie – kontakt z klientem, wyjaśnienie sytuacji, przeprosiny oraz wprowadzenie korekt w procesach,
- działania w toku procesu reklamacyjnego – analiza zgłoszeń, identyfikacja przyczyn problemów i wdrażanie trwałych usprawnień w obsłudze,
- działania podejmowane w procesie zarządzania incydentami – szybkie działania w przypadku naruszeń bezpieczeństwa danych, w tym transparentne informowanie klientów o zdarzeniu, jego skutkach i zalecanych środkach ochronnych,
- proces reagowania na naruszenia ochrony danych osobowych oraz naprawy negatywnych skutków z tym związanych.

Proces identyfikacji i podejście do działań które są potrzebne i odpowiednie w odpowiedzi na zidentyfikowane potencjalne negatywne wpływy na klientów Grupy KRUK

Grupa KRUK określa, jakie działania są potrzebne w odpowiedzi na konkretny negatywny wpływ, poprzez zestaw procedur, które pozwalają na ocenę charakteru, skali i źródła problemu oraz dobór adekwatnych środków naprawczych.

Kluczowym elementem jest proces zarządzania ryzykiem, w ramach którego analizowane są przyczyny i potencjalne skutki zidentyfikowanego negatywnego wpływu działań na klientów. Na tej podstawie ustalane są działania proporcjonalne do poziomu potencjalnych negatywnych zdarzeń – od korekty procedur, przez dodatkowe szkolenia pracowników, po zmiany w produktach lub procesach.

W przypadku incydentów compliance, naruszeń ochrony danych osobowych czy zdarzeń cyberbezpieczeństwa stosowany jest proces zarządzania incydentami, który obejmuje kategoryzację zdarzenia także według jego istotności i wpływu na klienta. Na tej podstawie przygotowywany jest plan naprawczy, który może obejmować m.in. informowanie klientów, wprowadzenie dodatkowych zabezpieczeń, aktualizację procedur lub wdrożenie nowych mechanizmów kontroli. Skuteczność tych działań jest weryfikowana poprzez analizę powtarzalności incydentów oraz audyty wewnętrzne.

Proces reklamacyjny dostarcza informacji o przyczynach negatywnych doświadczeń klientów i wskazuje, czy konieczne są zmiany w komunikacji, procesach obsługi czy produktach. W obszarze cyberbezpieczeństwa decyzje o działaniach naprawczych wynikają z testów penetracyjnych i kontrolowanych ataków phishingowych – jeśli wykryte zostaną luki lub deficyty wiedzy, wdrażane są odpowiednie środki techniczne oraz programy edukacyjne. W przypadku naruszeń ochrony danych osobowych rodzaj działań jest określany na podstawie analizy źródła, zakresu i skutków naruszenia – od powiadomienia organów nadzoru i klientów, po wprowadzenie dodatkowych zabezpieczeń i zmian w procesach.

Grupa KRUK dąży do tego, aby wszystkie procesy były maksymalnie skuteczne, poprzez ich standaryzację i, dokumentowanie. Kluczowe procedury są opisane w formie instrukcji i wytycznych, udostępnianych w intranecie oraz w systemach zarządzania dokumentacją. Organizowane są regularne szkolenia dla pracowników, które obejmują zarówno zasady stosowania procedur, jak i praktyczne scenariusze reagowania na negatywne wpływy. Dodatkowo funkcjonują kanały zgłaszania wątpliwości i incydentów (np. systemy zgłoszeń compliance, reklamacje, zgłoszenia incydentów bezpieczeństwa), co zapewnia ich dostępność dla wszystkich pracowników i klientów.

Audyty i kontrole wewnętrzne przeprowadzane są m.in. w celu weryfikacji wdrożonych procedur i procesów oraz sprawdzania, czy są stosowane. Wdrażane są kluczowe wskaźniki efektywności umożliwiające monitorowanie aktualnej sytuacji i ocenę postępów, a systemy raportowania pozwalają na bieżąco zgłaszać i analizować niezgodności, co umożliwia szybkie reagowanie i wprowadzanie niezbędnych korekt.

Rzeczywiste pozytywne wpływy i szanse

Dedykowane samoobsługowe narzędzia dla klienta

Grupa KRUK konsekwentnie rozwija narzędzia cyfrowe, które zwiększają dostępność usług i poprawiają doświadczenia klientów, umożliwiając im samodzielne zarządzanie zobowiązaniami w sposób prosty, intuicyjny i bezpieczny. Ułatwienie klientom dostępu do informacji i procesów spłaty może przyczyniać się także do wzrostu terminowości płatności, zmniejszenia liczby opóźnień oraz ograniczenia kosztów operacyjnych związanych z obsługą wierzytelności.

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu i wykorzystanie szansy

Najważniejszym narzędziem w tym zakresie jest internetowa platforma e-kruk, dostępna w Polsce, Rumunii, Włoszech i od 2024 roku także w Hiszpanii. Platforma umożliwia klientom sprawdzanie stanu zadłużenia, dokonywanie płatności online (w tym płatności automatycznych), zawieranie porozumień oraz monitorowanie postępów spłaty. Platforma jest ciągle udoskonalana, a najważniejsze usprawnienia w roku sprawozdawczym obejmowały m.in.:

- wprowadzenie możliwości zapisywania danych karty płatniczej dla przyszłych transakcji (w Polsce),
- uproszczenie listy płatności rat i procesu zawierania porozumienia (w Polsce, Rumunii, Włoszech i Hiszpanii),
- umożliwienie łatwiejszego nadpłacania zobowiązania zgodnie z ustalonymi ratami (w Polsce, Rumunii, Włoszech i Hiszpanii),
- modyfikację widoku historii płatności (w Polsce),
- skrócenie procesu aktywacji płatności automatycznej (w Polsce),
- modernizację strony rejestracji i logowania (w Hiszpanii).

W 2025 roku rozpoczęto także zaawansowane prace nad wdrożeniem aplikacji mobilnej e-kruk (Android i iOS), które planowane jest na drugą połowę 2026 roku. Aplikacja mobilna w pierwszej wersji umożliwi klientom zarządzanie zadłużeniem w sposób analogiczny do platformy webowej e-kruk, oferując jednocześnie dodatkowe funkcjonalności zwiększające wygodę i bezpieczeństwo obsługi. Wraz z jej udostępnieniem obsługa zadłużenia stanie się jeszcze prostsza i bardziej intuicyjna m.in. dzięki usprawnionemu procesowi logowania (wykorzystując m.in. logowanie biometryczne) oraz systemowi powiadomień push, który przypomina o najważniejszych działaniach związanych z obsługą zadłużenia.

Rozwój w/w narzędzi odbywa się w oparciu o metodologię projektowania oprogramowania i aplikacji zorientowanej na użytkownika ("User-Centered Design"), aby wzmocnić intuicyjność i dopasowanie do potrzeb użytkowników. W ramach projektu wdrożenia aplikacji klienci ze wszystkich rynków zaangażowani są w proces projektowania i testowania nowych funkcjonalności, co pozwala na bieżące uwzględnianie ich opinii.

Sposoby zaangażowania klienta zostały opisane w rozdziale *Procesy współpracy z klientami i ich przedstawicielami (S4-2)* niniejszego Sprawozdania.

Grupa KRUK rozwija również chatboty, które wspierają klientów w zautomatyzowanym uzyskaniu odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania, odciażając doradców Contact Center w obsłudze bardziej złożonych spraw. W roku sprawozdawczym wprowadzono nowe usprawnienia jak np. awatary doradców czy zmiany w wyglądzie widgetów czatu.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Powyższe działania realizowane są w sposób ciągły, z myślą o zapewnieniu najwyższej jakości obsługi i dostosowaniu rozwiązań do zmieniających się potrzeb klientów oraz trendów technologicznych. Z perspektywy klienta może oznaczać to większą samodzielność w zarządzaniu finansami, wygodny dostęp do usług w dowolnym czasie i miejscu oraz uproszczone procesy, które skracają czas obsługi i zwiększają poczucie kontroli nad zobowiązaniami. Z perspektywy Grupy KRUK wdrożenie narzędzi cyfrowych może przełożyć się na poprawę efektywności operacyjnej i wzrost terminowości spłat.

Indywidualne podejście do klientów tzw. wrażliwych (w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej)

Grupa KRUK realizuje działania wspierające klientów w trudnej sytuacji finansowej lub społecznej, aby umożliwić im skuteczne wyjście z zadłużenia i zmniejszyć ryzyko wykluczenia. Wsparcie to obejmuje m.in. dopasowanie rozwiązań do indywidualnych możliwości spłaty, a także zapewnienie klientom jasnych informacji i ułatwianie kontaktu.

Prowadzone i planowane działania mające na celu wzmocnienie pozytywnego wpływu

Działania podejmowane przez Grupę KRUK wobec klientów wrażliwych mają charakter ciągły i stanowią stały element modelu obsługi klienta, kontynuowany również w 2025 roku.

Fundamentem tego podejścia indywidualizacja – każda strategia spłaty dopasowywana jest do możliwości klienta i jego sytuacji życiowej. Oferowane są elastyczne warunki ugód, możliwość zmiany harmonogramu w przypadku pogorszenia sytuacji oraz czasowe wstrzymanie działań windykacyjnych w uzasadnionych przypadkach. Grupa reaguje również na zdarzenia nadzwyczajne, takie jak klęski żywiołowe czy pandemia, oferując odroczenia spłat lub specjalne warunki, aby zapewnić klientom poczucie bezpieczeństwa.

Istotnym elementem jest proces rozpatrywania wniosków klientów wrażliwych niebędących reklamacjami, który umożliwia zgłaszanie indywidualnych potrzeb wykraczających poza standardową obsługę. Każde zgłoszenie analizowane jest szczegółowo, a odpowiedź przygotowywana indywidualnie, z uwzględnieniem sytuacji klienta. Decyzje podejmują dedykowani pracownicy

Stale wzmocniane są kompetencje pracowników w zakresie empatii, aktywnego słuchania i reagowania na potrzeby klientów poprzez dedykowane tym tematom szkolenia. Grupa wspiera osoby z ograniczonymi umiejętnościami cyfrowymi, oferując alternatywne kanały kontaktu, instrukcje i pomoc w korzystaniu z narzędzi online.

Grupa KRUK kontynuuje również działania nakierowane na edukację finansową swoich klientów, zwłaszcza tych w trudnej sytuacji ekonomicznej lub społecznej, publikując, m.in. artykuły na stronach internetowych i posty w social mediach, obejmujące nie tylko merytoryczne wskazówki w zakresie wsparcia na drodze do wyjścia z zadłużenia, ale też praktyczne porady związane z planowaniem finansów, domowym budżetem i korzystania z instrumentów finansowych.

W trosce o dobrostan klientów KRUK S.A. oferuje także wsparcie psychologiczne we współpracy z zewnętrznymi specjalistami, pomagając osobom zadłużonym radzić sobie ze stresem i emocjami. Dodatkowo funkcjonuje proces obsługi klienta w sytuacjach nadzwyczajnych, który zapewnia właściwą reakcję doradców na sygnały

wskazujące na problemy klienta, np. obniżony nastrój. Pracownicy przechodzą obowiązkowe szkolenia obejmujące modele rozmów, sposoby reagowania i procedury zgłaszania takich przypadków, co ma na celu wzmocnienie empatycznej i odpowiedzialnej obsługi.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Powyższe działania realizowane są w sposób ciągły, z myślą o wzmocnianiu pozytywnego wpływu na klientów, zwiększaniu ich samodzielności w zarządzaniu finansami, poprawie dostępności usług i podnoszeniu standardów obsługi w branży zarządzania wierzytelnościami.

Głos klienta

Grupa KRUK traktuje głos klienta jako kluczowy element rozwoju i odpowiedzialnego zarządzania. Systematyczne monitorowanie opinii klientów oraz ich doświadczeń pozwala Grupie nie tylko reagować na bieżące potrzeby, ale przede wszystkim tworzyć wartość dla organizacji poprzez doskonalenie procesów, produktów i usług.

Prowadzone i planowane działania mające na celu wykorzystanie szansy

W spółkach KRUK S.A., KRUK Romania oraz KRUK Italia funkcjonują dedykowane jednostki organizacyjne, których zadaniem jest monitorowanie opinii klientów, reagowanie na zgłoszenia oraz zapewnienie ciągłości informacyjnej w procesie projektowania nowych usług i procesów. Jednostki te dostarczają wyniki badań i pomiarów do odpowiednich działów, a także dbają o transparentną komunikację z klientami w zakresie oferowanych produktów i usług.

W roku sprawozdawczym kontynuowano regularne pomiary satysfakcji klientów, realizowane zarówno wewnętrznie, jak i we współpracy z zewnętrzną agencją badawczą. Badania obejmowały ocenę poziomu zadowolenia klienta oraz możliwość przekazania komentarzy dotyczących doświadczeń w kontakcie ze spółkami Grupy. Analizie poddawano opinie klientów po kontakcie w różnych kanałach (online, offline, live chat, voice bot), co umożliwiało ocenę jakości obsługi i identyfikację obszarów wymagających poprawy. Wyniki badań przedstawiono poniżej:

KRAJ	POZIOM ZADOWOLENIA KLIENTÓW PO KONTAKCIE Z:			OCENA ŁATWOŚCI ZAWARCIA POROZUMIENIA
	Doradcą terenowym	Pracownikiem Contact Center	Voicebot-em	
Polska	97%	91%	93%	87%
Rumunia	97,1%	92%	74,2%	96,9%
Włochy ²²	—	—	92,81	76,22%

Monitorowano również wskaźnik Net Promoter Score (NPS) oraz postrzeganie marki wśród klientów i osób zadłużonych. Analizy koncentrowały się na postrzeganiu Grupy KRUK, jej wizerunku oraz świadomości marki wśród klientów Grupy i osób zadłużonych nie będących klientami Grupy.

Istotnym źródłem wiedzy o jakości usług pozostawał także proces przyjmowania i rozpatrywania reklamacji, którego analiza powtarzających się tematów pozwalała identyfikować obszary wymagające poprawy.

²² Dane dot. poziomu zadowolenia klienta po kontakcie z doradcą i contact center we Włoszech nie zostały podane gdyż nie są określane według tej metodologii.

W 2025 roku Grupa KRUK realizowała także działania ukierunkowane na wzmocnienie relacji z klientami, koncentrując się na promowaniu pozytywnych doświadczeń i wspieraniu osób w wychodzeniu z zadłużenia. Kluczowym elementem była kampania „Zawsze jest wyjście”, prowadzona w sposób ciągły, zachęcająca klientów do kontaktu i poznania możliwości odzyskania równowagi finansowej. We wrześniu uruchomiono dodatkową odsłonę kampanii pod hasłem „W jak współpraca”, opartą na analizie głosu klienta oraz opiniach z konkursu „Moja droga do wyjścia z długu”. Działania były komunikowane w kanałach cyfrowych tj. poprzez media społecznościowe, reklamy, materiały wideo w VOD i na YouTube, co miało na celu zwiększenie ich zasięgu i skuteczności.

W 2025 roku przeprowadzono także szkolenia i warsztaty dla pracowników obsługujących czaty oraz pracowników Contact Center dotyczące prostego języka, zrozumienia potrzeb młodych klientów, dostosowywania komunikacji i wykorzystania ekonomii behawioralnej.

Ważnym aspektem promowania pozytywnych doświadczeń w branży windykacyjnej był również aktywny udział ekspertów KRUK w II edycji konferencji Customer Experience w windykacji.

Perspektywy czasowe oraz oczekiwane rezultaty

Powyższe działania są realizowane w sposób ciągły, z wyjątkiem kampanii, które co roku przyjmują inną formę i przekaz. Ich konsekwentna realizacja ma na celu systematyczne doskonalenie procesów, wzmacnianie relacji z klientami oraz budowanie zaufania do Grupy KRUK i całej branży windykacyjnej.

Sposoby monitorowania skuteczności działań w obszarze pozytywnych wpływów i szans

Grupa KRUK monitoruje skuteczność podejmowanych działań w obszarze pozytywnych wpływów i szans, który pozwala ocenić wpływ inicjatyw na satysfakcję klientów, wizerunek marki oraz efektywność procesów.

Kluczowe mechanizmy obejmują:

- monitorowanie wskaźników efektywności (KPI) – takich jak liczba podpisanych ugód, skuteczność procesów online, czas reakcji na zgłoszenia, co umożliwia ocenę skuteczności działań i wprowadzenie korekt w czasie rzeczywistym,
- monitorowanie wskaźników dotyczących procesu reklamacyjnego, takich jak jakość obsługi, liczba reklamacji dotyczących działań i zachowań pracowników czy nieprawidłowości w procesach i usługach, terminowość odpowiedzi na reklamację lub wniosek,
- ocenę skuteczności kanałów komunikacji poprzez bieżące monitorowanie mediów społecznościowych, forów i innych platform internetowych oraz analizę komentarzy klientów, z wykorzystaniem narzędzi analitycznych mierzących zasięg kampanii, poziom zaangażowania użytkowników i czas spędzony na stronie, co pozwala określić efektywność treści edukacyjnych i komunikacyjnych,
- monitorowanie wniosków, w tym od klientów tzw. wrażliwych poprzez obserwację liczby i rodzaju wniosków,
- badanie skuteczności działań edukacyjnych – analiza poziomu zrozumienia zagadnień zarządzania finansami i roli firm windykacyjnych. W przypadku treści online stosowane są narzędzia analityczne mierzące liczbę odwiedzin, zaangażowanie użytkowników i czas spędzony na stronie, co pozwala identyfikować najbardziej efektywne treści i działania.

Zasoby przeznaczone na potrzeby zarządzania istotnymi wpływami

Na poziomie centrali Grupy funkcjonują jednostki, które odpowiadają za zarządzanie istotnymi wpływami w obszarze klienta na poziomie centralnym. Zespoły te koordynują działania, nadzorują kluczowe procesy oraz zapewniają spójne podejście do zarządzania wpływami w całej organizacji.

Proces ten wspierany jest przez obszary prawne (ekspertyzy i minimalizacja ryzyk regulacyjnych), PR (budowanie wizerunku, zarządzanie kryzysowe), HR (edukacja, kultura organizacyjna) oraz specjalistów ds. komunikacji

wewnętrznej. Ponieważ w centrum działań jest klient, istotną rolę pełnią również zespoły operacyjne i marketingowe, odpowiedzialne za komunikację z klientami, strategie windykacyjne, rozwój produktów i usług oraz obsługę reklamacji i wniosków.

W realizacji tych zadań wykorzystywane są wewnętrzne narzędzia informatyczne obejmujące systemy operacyjne, narzędzia analityczne, aplikacje biurowe oraz rozwiązania IT wspierające bezpieczeństwo danych i systemów. W przypadku potrzeby pozyskania specjalistycznej wiedzy lub narzędzi, Grupa korzysta z usług dostawców zewnętrznych.

W okresie sprawozdawczym Grupa KRUK nie odnotowała poważnych incydentów dotyczących poszanowania praw człowieka związanych z klientami.

WSKAŹNIKI I CELE (S4-5)

W roku 2025 Grupa KRUK realizowała cele określone w Strategii ESG, opisanej w rozdziale *Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (SBM-1)* Sprawozdania ZR. Należy jednak wskazać, że cele oraz ustanowione dla nich mierniki nie posiadają konkretnych cech opisanych w MDR-T i MDR-M Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju.

W roku 2025 Grupa pracowała nad aktualizacją Strategii Zrównoważonego Rozwoju, dostosowując jej cele do powyższych wymogów. Zaktualizowana Strategia będzie obowiązywać od 2026 roku.

Należy jednak zaznaczyć, że Grupa w sposób ciągły podejmowała działania w zakresie zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i szansami oraz monitorowania skuteczności polityk i działań w odniesieniu do klientów co zostało ujawnione w rozdziale *Działania podejmowane w celu zarządzania istotnymi wpływami, ryzykami i wykorzystywania istotnych szans związanych z klientami oraz skuteczność tych działań (S4-4)*.

10.11. Postępowanie w biznesie (G1)

W ramach procesu oceny podwójnej istotności w odniesieniu do prowadzenia biznesu zostały zidentyfikowane następujące wpływy i szanse:

- lobbing na rzecz uczciwych praktyk finansowych: wpływ (pozytywny, rzeczywisty) i szansa,
- etyczne praktyki biznesowe: wpływ (pozytywny, rzeczywisty) i szansa,
- odpowiedzialny dobór portfeli i klientów (ujawnienie specyficzne dla Grupy): wpływ (pozytywny, rzeczywisty).

Proces oceny podwójnej istotności, w tym kryteria stosowane w procesie, został szczegółowo opisany w rozdziale *Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans (IRO-1)*.

POLITYKI POSTĘPOWANIA W BIZNESIE I KULTURA KORPORACYJNA (G1-1)

Rola Zarządu i Rady Nadzorczej

Grupa KRUK prowadzi działalność w oparciu o zasady etyki i odpowiedzialności, które są fundamentem jej kultury organizacyjnej. W praktyce oznacza to przestrzeganie przyjętych standardów etycznych, przeciwdziałanie korupcji i łapówkarstwu oraz zapewnienie transparentności w relacjach z klientami, partnerami i interesariuszami.

Zarząd KRUK S.A. odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu i utrzymywaniu tej kultury, aktywnie promując wartości etyczne i odpowiedzialne prowadzenie biznesu. Wartości te są integrowane w procesach decyzyjnych oraz strategii Grupy. Zarząd poprzez zatwierdzanie polityk, nadzór nad mechanizmami zgodności i monitorowanie ryzyk zapewnia, że zasady uczciwości i szacunku są realnym elementem codziennego funkcjonowania organizacji.

Rada Nadzorcza KRUK S.A. sprawuje nadzór nad działaniami Zarządu w tym obszarze, ocenia skuteczność wdrożonych polityk i mechanizmów oraz monitoruje zgodność podejmowanych działań z zasadami korporacyjnymi zapewniając transparentność i odpowiedzialność na najwyższym szczeblu zarządzania.

Szczegółowo rola Zarządu i Rady Nadzorczej została opisana w rozdziale *Rola Zarządu i Rady Nadzorczej (GOV-1)* niniejszego Sprawozdania.

Warto dodać, że w roku sprawozdawczym Zarząd KRUK S.A. zdobył 1. miejsce w kategorii „Kompetencje Zarządu” w rankingu Giełdowa Spółka Roku 2024 oraz został ujęty w zestawieniu Diamenty Forbesa 2025 jako jedna z najszybciej rozwijających się firm w Polsce.

W budowanie etycznej kultury organizacyjnej są zaangażowani również wszyscy pracownicy i współpracownicy Grupy KRUK, którzy mają obowiązek przestrzegać Kodeksu Etycznego oraz zasad odpowiedzialnego prowadzenia działalności. Grupa zapewnia im dostęp do szkoleń z tego zakresu i zgodności, a także do bezpiecznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości. Komunikacja wewnętrzna i programy edukacyjne, wzmacniają świadomość odpowiedzialności i znaczenia wartości Grupy KRUK w codziennej pracy, co zostało szerzej opisane w dalszej części rozdziału.

Kultura organizacyjna w Grupie KRUK

Grupa KRUK tworzy kulturę organizacyjną opartą o ustaloną przez Zarząd KRUK S.A. Misję, Wizję i Wartości firmy oraz zasady etyczne określone w Kodeksie Etycznym.

W tym zakresie należy wskazać przede wszystkim na Wartości Grupy KRUK, którymi są:

SZACUNEK	WSPÓŁPRACA	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	PROSTOTA	ROZWÓJ
Wzajemny szacunek stanowi podstawę naszego biznesu. Traktujemy wszystkich w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy być traktowani.	Razem możemy więcej. Budujemy partnerskie relacje oparte na jasnych zasadach. Nazywamy rzeczy po imieniu.	Każdy jest odpowiedzialny za swoje decyzje, działania lub brak działań i ich konsekwencje.	Proste jest piękne. Upraszczamy nasze procesy i eliminujemy marnotrawstwa. Zrobione jest lepsze od perfekcyjnego.	Stale się doskonalimy. Mamy wewnętrzną potrzebę postępu, która nie mija w żadnych warunkach, nawet gdy osiągamy sukces.

Misja, Wizja i Wartości Grupy KRUK oraz Kodeks Etyczny stanowią kompas w codziennej aktywności i podejmowaniu decyzji przez wszystkich pracowników Grupy. Wynikają z nich standardy odpowiedzialnego zachowania oraz kształtowania kultury organizacyjnej, zaufania oraz zrównoważonego prowadzenia działalności w taki sam sposób niezależnie od miejsca prowadzonej działalności. Wartości, Misja i Wizja podlegają okresowemu przeglądowi przez Zarząd i aktualizacji, jeśli jest taka potrzeba. Kodeks Etyczny jest doszczegółowieniem zasad, które z nich wyływają.

Misja, Wizja i Wartości zostały opisane w rozdziale *Kierunki Rozwoju Grupy KRUK* w pkt. *Plan strategiczny na lata 2025 - 2029* Sprawozdania ZD.

Kultura organizacyjna wzmacniana jest również przez szkolenia obejmujące zarówno Misję, Wizję i Wartości Grupy KRUK, Kodeks Etyczny jak i zestaw innych szkoleń, które kształtują świadomość pracowników co do wspólnych przekonań i zasad, którymi powinni się kierować w codziennej pracy. Dzięki nim pracownicy zyskują wiedzę na temat oczekiwanych wobec nich zachowań i postaw oraz znajomość reguł postępowania. Informacje na temat Misji, Wizji i Wartości oraz Kodeksu Etycznego udostępnione są także pracownikom w wewnętrznych zasobach danej spółki.

Kultura organizacyjna Grupy KRUK promowana jest także przez:

1. Komunikację (w formie pisemnej i filmów video), kierowaną do pracowników, a opisującą zasady tej kultury.
2. Zaangażowanie kierownictwa, którego postawa i działania w zgodzie ze zdefiniowanymi wartościami i zasadami stanowią przykład dla pracowników i potwierdzają ich znaczenie w codziennych działaniach i podejmowanych decyzjach.
3. Rozliczanie pracowników w przypadku zachowań niezgodnych z kulturą organizacyjną

Istotnym elementem wzmacniania i promowania kultury organizacyjnej jest także wdrożony w Grupie KRUK model kompetencji KRUK_up: uniwersalny dla każdego pracownika model kompetencji, który wspiera efektywność i zaangażowanie pracowników, wspierający realizację strategii biznesowej i działanie w zgodzie z wartościami Grupy.

Polityki dotyczące postępowania w biznesie i kultury korporacyjnej

Grupa KRUK wdrożyła zestaw polityk i regulacji, które stanowią fundament ładu korporacyjnego. Polityki i regulacje określają standardy postępowania w obszarach związanych z etycznymi zachowaniami, przeciwdziałania nadużyciom, prowadzenia biznesu oraz zapewniania zgodności z prawem. Dzięki ich stosowaniu Grupa KRUK realizuje zobowiązania wynikające z regulacji krajowych i europejskich, a także buduje kulturę organizacyjną opartą na wartościach.

Kluczowe polityki i regulacje, które wspierają realizację zasad ładu korporacyjnego w Grupie KRUK, zapewniając skuteczne zarządzanie wpływami i szansami w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej:

Kodeks Etyczny

Kodeks Etyczny Grupy KRUK (dalej: „*Kodeks Etyczny*” lub „*Kodeks*”) określa zasady postępowania oparte na przepisach prawa, wartościach etycznych, normach społecznych oraz Misji, Wizji i Wartościach Grupy. Obowiązuje wszystkich pracowników, współpracowników i członków organów statutowych niżej wymienionych spółek Grupy. Dokument ten jest kompasem, który pomaga kształtować codzienne postawy i zachowania. Grupa KRUK kładzie nacisk na budowanie świadomości swoich pracowników, w tym również w obszarze etyki, w związku z czym podejmuje szereg działań edukacyjnych i uświadamiających wewnątrz Grupy.

Kodeks Etyczny zawiera kluczowe zasady odpowiedzialnego działania, w tym zobowiązanie do:

- przestrzegania regulacji krajowych i międzynarodowych,
- dbania o bezpieczeństwo informacji oraz ochronę danych osobowych
- realizacji programu antykorupcyjnego, w tym stosowanie zasady „zero tolerancji dla korupcji” oraz podejmowania stosownych działań w celu identyfikacji i zarządzania konfliktami interesów,
- prowadzenia odpowiedzialnej, przejrzystej komunikacji z wszystkimi interesariuszami,
- transparentnej działalności Grupy KRUK w przestrzeni publicznej i neutralności politycznej.

Kodeks Etyczny określa również zasady różnorodności, równości i inkluzywności (DEI) w celu eliminacji barier i wsparcia osób z grup marginalizowanych oraz podkreśla znaczenie odpowiedzialnych relacji biznesowych, opartych na wzajemnym szacunku i etyce, dążąc do budowania trwałych i solidnych relacji z klientami, partnerami biznesowymi oraz dostawcami. W odniesieniu do klientów *Kodeks* wskazuje na równy dostęp do usług, indywidualne podejście, wsparcie w procesie spłaty zobowiązań oraz dbanie o wysoką jakość obsługi.

Kodeks Etyczny obowiązuje również partnerów biznesowych i dostawców Grupy, od których oczekiwane są przede wszystkim:

- działanie zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji i przejrzystości,
- stanie na straży praw człowieka i praw pracowników,
- sprzeciwianie się dyskryminacji, nierównemu traktowaniu i mobbingowi,
- przeciwdziałanie korupcji i nie oferowanie korzyści, które mogłyby wpłynąć na obiektywność i bezstronność,
- zapobieganie konfliktom interesów, a w przypadku konfliktu we współpracy z Grupą, niezwłoczne poinformowanie o tym,
- minimalizowanie swojego negatywnego wpływu na środowisko i nie czynienie szkody społecznościom, w których działają.

Kodeks podkreśla także zagadnienie związane z edukacją finansową, dialogiem społecznym i społecznościami dotkniętymi, wskazując na rolę Grupy w zwiększeniu ich świadomości na temat rynku finansowego i wsparciu w zarządzaniu finansami.

W odniesieniu do środowiska, *Kodeks Etyczny* akcentuje potrzebę ograniczania wpływu organizacji na klimat poprzez monitorowanie oddziaływania, redukcję śladu węglowego oraz rozwój zrównoważonej, niskoemisyjnej infrastruktury i transportu.

Kodeks Etyczny obowiązuje w KRUK S.A, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España, Kancelarii Prawnej RAVEN, Novum, Wonga i InvestCapital.

Polityka Praw Człowieka

Polityka Praw Człowieka Grupy KRUK (dalej: "Polityka Praw Człowieka") spełnia wymogi określone w punkcie 16 Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, tj.:

- dokument został zatwierdzony przez Zarząd KRUK S.A. (najwyższy szczebel zarządzania w Grupie KRUK),
- opiera się na wiedzy wewnętrznej,
- określa oczekiwania w zakresie poszanowania praw człowieka wobec wszystkich pracowników, partnerów biznesowych oraz podmiotów powiązanych z działalnością Grupy produktami i usługami.

Polityka Praw Człowieka jest publicznie dostępna na stronach internetowych spółki pod adresami <https://pl.KRUK.eu/esg/polityki> w wersji polskiej oraz <https://en.kruk.eu/esg/policies> w wersji angielskiej i komunikowana zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz, a jej postanowienia znajdują odzwierciedlenie w procedurach operacyjnych i systemach zarządzania. W 2025 roku opublikowano zaktualizowaną wersję Polityki, co zostało zakomunikowane w całej Grupie m.in. poprzez komunikaty tematyczne kierowane drogą mailową do pracowników oraz publikację artykułu na mediach społecznościowych.

Celem tej polityki jest podejmowanie działań służących:

- zapewnieniu poszanowania praw człowieka jako podstawy, na której Grupa buduje procesy i prowadzi działalność; podejmowaniu szeregu działań identyfikujących i ograniczających ryzyko wystąpienia naruszeń Praw Człowieka w swojej działalności,
- zapewnieniu zgodności podejmowanych działań ze standardami etycznymi i dobrymi praktykami,
- szanowaniu i uwzględnianiu (jako ważnego i cennego) głosu interesariuszy, który następnie jest uwzględniany w działaniach Grupy.

Zaangażowanie Grupy KRUK w ochronę i poszanowanie Praw Człowieka odzwierciedlone jest poprzez:

1) Politykę Praw Człowieka obowiązującą w Grupie KRUK, ukierunkowaną na wzmocnienie działań na rzecz ochrony Praw Człowieka interesariuszy;

2) opracowanie klauzuli praw człowieka do stosowania w umowach z podmiotami trzecimi (dostawcami i partnerami biznesowymi);

3) opracowanie założeń procesu należytej staranności w zakresie praw człowieka, w celu:

- wzmocnienia roli Grupy KRUK w obszarze społecznym, poprawę stosunków z interesariuszami, prowadzenie działalności zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i ochronę reputacji,
- identyfikację, zapobieganie i ograniczanie rzeczywistych i potencjalnych negatywnych skutków dla praw człowieka, które Grupa KRUK może powodować lub do których się przyczynia w związku z prowadzoną działalnością, łańcuchami dostaw i nawiązanymi relacjami biznesowymi;

4) uwzględnianie wyników procesu należytej staranności w zakresie praw człowieka, w obowiązującym w Grupie KRUK systemie zarządzania ryzykiem, mające na celu wsparcie Grupy KRUK w procesie podejmowania działań zaradczych w odniesieniu do negatywnych skutków, które poprzez prowadzoną działalność wywołuje lub do których powstawania może się przyczyniać.

Działania Grupy koncentrują się na ochronie praw człowieka zarówno w relacjach biznesowych, jak i w codziennej działalności. W tym celu określono kluczowych interesariuszy, wobec których wdrażane są dedykowane mechanizmy i inicjatywy wspierające realizację ich praw.

Pozostałe Polityki i regulacje w zakresie postępowania w biznesie i kultury korporacyjnej:

POLITYKI I REGULACJE	ADRESOWANE WPŁYWY, RYZYKA I SZANSE	OPIS TREŚCI	ZAKRES PODMIOTOWY POLITYKI LUB WYŁĄCZENIA
Polityka Antykorupcyjna	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów	<i>Polityka</i> określa proces przeciwdziałania korupcji, w tym stosowane środki, mechanizmy i zasady obowiązujące w danej spółce, realizujące zasadę „zero tolerancji dla korupcji”.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España. KRUK TFI InvestCapital
Procedura antykorupcyjna	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	Dokument opisuje działania korupcyjne z którymi potencjalnie każdy Pracownik może mieć do czynienia, a także wskazuje zasady postępowania w razie ich wystąpienia i metod przeciwdziałania przyjętych przez Spółkę.	Wonga
Polityka zarządzania konfliktem interesów w Grupie KRUK	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów	<i>Polityka</i> opisuje proces identyfikowania i zarządzania konfliktem interesów, w tym zasady ujawniania potencjalnych i rzeczywistych konfliktów interesów oraz sposoby ich rozwiązywania wraz z zarządzaniem ryzykiem związanym z takimi konfliktami.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España InvestCapital W spółce Wonga kwestie dot. zarządzania konfliktem interesów zostały uregulowane w stosownych zapisach <i>Procedury Antykorupcyjnej</i>
Polityka dotycząca wręczenia i przyjmowania prezentów w GK KRUK	Etyczne praktyki biznesowe, lobbying na rzecz uczciwych praktyk finansowych.	<i>Polityka</i> reguluje zasady wręczenia i przyjmowania prezentów przez osoby zatrudnione oraz członków ich organów statutowych, jak również zasady i tryb postępowania, w tym rozstrzygania wątpliwości, w zakresie możliwości przyjęcia prezentu.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK EspañaWonga.
Procedura zgłoszeń wewnętrznych kanałem whistleblowing	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	<i>Procedura</i> określa działania podejmowane w celu przestrzegania najwyższych standardów etycznych i pełnej uczciwości oraz transparentności w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych podmiotów należących do Grupy KRUK, ukierunkowanych na prowadzenie działalności zgodnie z obowiązującym prawem, przyjętymi regulacjami wewnętrznymi, a także standardami etycznymi. Opisuje zasady dokonywania zgłoszeń nieprawidłowości i nadużyć, czynności podejmowane w celu ich wyjaśnienia i zniwytowania zaistniałych skutków. <i>Procedura</i> zapewnia efektywności procesu wykrywania nieprawidłowości i podejmowania adekwatnych działań celem ich eliminowania,	KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España InvestCapital.

prewencji i ograniczania ryzyka na wszystkich poziomach organizacyjnych.

Procedura weryfikacji kontrahentów	Etyczne praktyki biznesowe	<i>Procedura</i> określa proces oceny i kwalifikacji kontrahentów przed dokonaniem z nimi transakcji. Na podstawie zebranych informacji o kontrahencie oraz przeprowadzonej oceny ryzyka właściciel biznesowy podejmuje decyzję o współpracy bądź jej braku z danym kontrahentem.	Wonga.
Instrukcja zarządzanie ryzykiem dostawców	Etyczne praktyki biznesowe	<i>Instrukcja</i> określa proces analizy i oceny dostawców usług ICT, usług w procesach krytycznych oraz usług outsourcingowych	KRUK S.A.
Polityka zakupowa Spółek z GK KRUK w Polsce	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	<i>Polityka</i> określa zasady obowiązujące w procesie dokonywania zakupów, zaciągania zobowiązań w imieniu i na rzecz spółek z Grupy KRUK w Polsce, zasad wyboru dostawców przy zachowaniu najlepszej relacji ceny do najwyższej jakości nabywanych towarów lub usług, warunków handlowych – z zachowaniem w tych działaniach spójności.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, Novum, KRUK TFI
Instrukcja: zakupy, płatności i kontrola kosztów	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	<i>Instrukcja</i> wskazuje na zasady procesu zakupowego, warunki składania i akceptacji zamówień oraz płatności. Przed zawarciem umowy, potencjalni dostawcy przechodzą proces klasyfikacji do współpracy (weryfikacja z listami sankcyjnymi, weryfikacja z ogólnodostępnymi rejestrami np. pod kątem istnienia wpisu o ogłoszeniu upadłości).	KRUK España
Procedura zakupu produktów i usług	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	<i>Procedura</i> określa proces klasyfikacji dostawcy obejmujący weryfikację z listami sankcyjnymi, rejestrami publicznymi oraz ocenę kondycji finansowej, kompetencji i jakości usług. . Na podstawie wyników oceny podejmowana jest decyzja o współpracy.	KRUK Romania.
Procedura zakupowa	Etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	<i>Procedura</i> opisuje zasady procesu zakupowego, warunków handlowych oraz zasad dotyczących wyboru dostawców, a także przyjęcia zobowiązań przez spółkę. Przed zawarciem umowy, potencjalni dostawcy przechodzą proces klasyfikacji do współpracy (weryfikacja z listami sankcyjnymi, weryfikacja z ogólnodostępnymi rejestrami np. pod kątem istnienia wpisu o ogłoszeniu upadłości).	KRUK Italia,
Instrukcja: Monitoring zmian przepisów prawa	Lobbing na rzecz uczciwych praktyk finansowych, etyczne praktyki biznesowe, odpowiedzialny dobór portfeli i klientów.	<i>Instrukcja</i> opisuje proces monitorowania i komunikowania zmian w prawie istotnych dla działalności w zakresie zarządzania wierzytelnościami dla zachowania zgodności funkcjonowania spółek należących do Grupy KRUK z przepisami prawa, poszukiwanie szans i ocena potencjalnych zagrożeń wynikających z planowanych i procedowanych zmian w przepisach.	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK España
Instrukcja: Monitoring wytycznych	Lobbing na rzecz uczciwych praktyk finansowych, etyczne praktyki	Celem dokumentu jest opisanie procesu monitorowania i komunikowania istotnych dla działalności w zakresie zarządzania wierzytelnościami stanowisk, decyzji i działań regulatorów oraz orzecznictwa sądowego, dla	KRUK S.A., Kancelaria Prawna RAVEN.

**regulatorów oraz
orzecznictwa**

biznesowe,
odpowiedzialny
dobór portfeli
i klientów.

zapewnienia zgodności działania z wytycznymi regulatorów i
orzecznictwem (uwzględnianie linii orzeczniczej sądów i
trybunałów w zakresie praw ochrony konsumentów).

**Procedura Grupowa
dla Spółek z Grupy
Kapitałowej KRUK w
zakresie
przeciwdziałania
praniu pieniędzy i
finansowaniu
terroryzmu oraz
zarządzania ryzykiem
sankcyjnym.**

Etyczne praktyki
biznesowe,
odpowiedzialny
dobór portfeli
i klientów.

*Procedura określa zasady stosowane w Grupie KRUK w celu
realizacji obowiązków wynikających z przepisów o
przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu
oraz zarządzania ryzykiem sankcyjnym. Obejmuje m.in.
wymianę i ochronę informacji pomiędzy spółkami Grupy,
weryfikację osób i podmiotów z listami sankcyjnymi oraz
stosowanie środków ograniczających.*

KRUK S.A.,
Kancelaria Prawna
RAVEN KRUK TFI,
KRUK Italia,
KRUK Romania,
KRUK España

Ww. polityki i regulacje, odnoszą się do operacji własnych, jak i do wyższego oraz niższego szczebla łańcucha wartości.

Grupa KRUK dąży do uspoźnienia zasad ładu korporacyjnego w ramach całej organizacji. Biorąc pod uwagę wielorakość działalności poszczególnych spółek i ich wielkość, a także dostępne zasoby, nie wszystkie regulacje są wdrażane w każdej spółce. Kluczowe są spółki prowadzące działalność operacyjną w zakresie dochodzenia wierzytelności własnych (KRUK S.A, Kancelaria Prawnej RAVEN, KRUK Italia, KRUK Romania, KRUK España) dlatego spółki te mają obowiązek wdrażać jednolite standardy wynikające z ładu korporacyjnego kształtowanego przez KRUK S.A. jako spółkę dominującą. W pozostałych spółkach regulacje wdrażane są w zależności od lokalnych uwarunkowań prawno-organizacyjnych.

Na kształtowanie ładu korporacyjnego Grupy KRUK wpływają również inne kluczowe polityki, m.in. *Polityka Systemu Zarządzania Ryzykiem, Polityka Systemu Kontroli Wewnętrznej, Polityka Zarządzania Danymi Osobowymi oraz Polityka Zarządzania Ryzykiem Compliance*, które opisują mechanizmy związane z zarządzaniem ryzykiem i kontrolą wewnętrzną. Ze względu na ich znaczenie dla obszaru współpracy z klientem zostały szczegółowo opisane w rozdziale *Polityki zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w relacjach z klientami (S4-1)*. Polityki i regulacje związane z rozwojem pracowników zostały opisane w rozdziale *Polityki zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w odniesieniu do własnych zasobów pracowniczych (S1-1)* niniejszego Sprawozdania.

Wszystkie osoby w spółkach w Grupie KRUK, w których obowiązują w/w regulacje, objęte są wskazanymi w tym ujawnieniu politykami i regulacjami, w zakresie koniecznym do należytego wykonywania swoich obowiązków.

Ogólne zasady dot. zatwierdzania i aktualizacji polityk i regulacji

Polityki przyjmowane są uchwałą Zarządu KRUK S.A., a w pozostałych spółkach przez ich Dyrektorów Generalnych lub zarządy tych spółek. W Kancelarii Prawnej RAVEN polityki przyjmowane są przez Komplementariusza tej spółki.

Pozostałe regulacje dotyczące konkretnych procesów lub obszarów są zatwierdzane każdorazowo przez właścicieli procesów, raportujących, w zależności od struktury, do Zarządu KRUK S.A., Dyrektorów Generalnych/właściwego zarządu/Komplementariusza lub do właściwego menadżera wyższego szczebla.

Co do zasady, wszystkie Polityki i regulacje w Grupie podlegają okresowym przeglądom celem ich weryfikacji z obowiązującymi przepisami prawa i wewnętrznymi procesami w spółkach z Grupy KRUK. Skuteczność polityk i regulacji jest weryfikowana także podczas audytów wewnętrznych.

W zakresie realizacji zapisów polityk i regulacji obowiązujących w Grupie, wsparcie merytoryczne zapewnia dany właściciel dokumentu w nim wskazany.

Udostępnianie Polityk i regulacji interesariuszom

Wyciągi z Kodeksu Etycznego Grupy KRUK, Polityki antykorupcyjnej, Polityki zarządzania konfliktem interesów, Polityki praw człowieka oraz Polityki dotyczącej wręczania i przyjmowania prezentów, Procedura zgłoszeń wewnętrznych kanałem whistleblowing są dostępne na polskiej i angielskiej wersji strony internetowej KRUK S.A. – odpowiednio pod adresami <https://pl.KRUK.eu/esg/polityki> oraz <https://en.kruk.eu/esg/policies>. W ten sposób dokumenty te udostępniane są interesariuszom z dolnego i górnego szczebla łańcucha wartości.

Wszystkie polityki i pozostałe regulacje są dostępne dla pracowników i współpracowników spółek, w których one obowiązują, na portalu służącym do komunikacji wewnętrznej lub w udostępnionych folderach. Dokumenty są dostępne w językach lokalnych krajów, w których obowiązują.

Uwzględnienie interesów kluczowych interesariuszy w toku ustalania polityk i regulacji

Przy tworzeniu polityk i innych regulacji Grupa KRUK bierze pod uwagę:

- obowiązujące przepisy międzynarodowe i krajowe;
- wytyczne regulatorów, takich jak krajowe urzędy ochrony konsumentów, czy krajowe urzędy ochrony danych osobowych;
- najlepsze praktyki rynkowe, których spółki z Grupy zobowiązują się przestrzegać przystępując do organizacji międzynarodowych (np. United Nations Global Compact) lub do organizacji branżowych (np. Zasady Dobrych Praktyk Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce).

System zgłaszania nieprawidłowości (Whistleblowing)

Grupa KRUK zapewnia poufny i anonimowy kanał zgłaszania naruszeń prawa, Kodeksu Etycznego, polityk oraz regulacji wewnętrznych. Zgłoszenia mogą składać pracownicy, współpracownicy, członkowie organów statutowych, partnerzy biznesowi, dostawcy oraz klienci. System gwarantuje możliwość zgłaszania w dobrej wierze, bez obaw o represje, co pozwala przeciwdziałać niewłaściwym zachowaniom, chronić osoby poszkodowane i wdrażać działania naprawcze.

Osoba zgłaszająca ma możliwość zgłoszenia naruszenia, w tym w sposób anonimowy, następującymi sposobami:

1. Elektronicznie – poprzez dedykowane platformy:

SPÓŁKA	DEDYKOWANA PLATFORMA
KRUK S.A. i Kancelaria Prawna RAVEN	https://whistlekruksa.vco.ey.com/v
KRUK Italia	https://it.kruk.eu/whistleblowing/
KRUK España	https://canaletico.es/es/kruk/
Wonga	https://app.sygmanet.pl/wonga_pl/pl
InvestCapital	https://investcapital.com.mt/en/pages/whistleblowing/
KRUK TFI S.A.	https://kruktfi.pl/zglos-naduzycie/
KRUK Romania	https://avertizorkrukro.vco.ey.com/
Novum	formularz na stronie: https://www.pozyczkinovum.pl/

2. W formie papierowej – pocztą tradycyjną na adres wskazany w regulacjach wewnętrznych.
3. Dodatkowe kanały – dedykowane adresy e-mail (np. whistleblowing.rn@kruksa.pl, wpm@kruksa.pl) w przypadku zgłoszeń dotyczących Zarządu, konfliktu interesów, mobbingu, molestowania czy dyskryminacji.

Mechanizmem uzupełniającym zasady identyfikacji i zgłaszania zdarzeń naruszających przepisy prawa i standardy postępowania są:

1. *Polityka zarządzania konfliktem interesów w Grupie KRUK* regulująca obowiązek zgłaszania przypadków konfliktu interesów do obszaru Compliance.
2. *Polityka Antykorupcyjna* regulująca obowiązek zgłaszania zdarzeń korupcyjnych, a także stosowanie klauzul antykorupcyjnych w umowach oraz wprowadzająca zasadę „zero tolerancji dla korupcji”.

W spółce Wonga, która w tym zakresie ma odrębną regulację wewnętrzną, zgłoszenia naruszeń mogą być dokonywane do grupy wyjaśniającej, która podejmuje działania zmierzające do zebrania informacji i przeprowadzenia dochodzenia. W spółce tej dokonywanie zgłoszeń dotyczących nieprawidłowości jest możliwe z uwzględnieniem wielu wariantów obejmujących:

1. bezpośrednie zgłoszenie naruszenia do przełożonego,
2. bezpośredni kontakt z członkami grupy wyjaśniającej zgłoszenia,
3. kontakt z członkiem Rady Nadzorczej,
4. dokonanie zgłoszenia za pośrednictwem tzw. skrzynki zgłoszeń udostępnionej w biurze Wonga

Jeśli zgłoszona sytuacja zostanie potwierdzona jako incydent korupcyjny lub konflikt interesów, obszar Compliance rekomenduje działania naprawcze i monitoruje ich wdrożenie.

Ochrona sygnalistów

Spółki z Grupy KRUK, gwarantują ochronę osobom zgłaszającym naruszenia w dobrej wierze. Oznacza to brak działań odwetowych, zachowanie poufności i bezpieczeństwo zgłaszającego. Grupa zapewnia, że tożsamość zgłaszającego, jak również wszystkie informacje umożliwiające jego identyfikację, nie będzie ujawniana podmiotom, których dotyczy zgłoszenie, osobom trzecim ani innym pracownikom i współpracownikom danej spółki, chyba że ta osoba wyrazi na to zgodę. Nie dotyczy to sytuacji, gdy ujawnienie tożsamości jest koniecznym i proporcjonalnym obowiązkiem wynikającym z powszechnie obowiązujących przepisów prawa w kontekście prowadzonych przez organy publiczne lub sądy odpowiednio postępowań wyjaśniających, przygotowawczych lub sądowych.

Zagwarantowaniu poczucia bezpieczeństwa oraz minimalizacji ryzyka wystąpienia działań odwetowych służy także zachowanie poufności. Zgłoszenia można dokonać anonimowo – poprzez kanał whistleblowing opisany w procedurach każdej spółki.

Grupa nie toleruje presji na sygnalistów ani prób ujawnienia ich tożsamości. Jednocześnie niestuszne oskarżenia czy rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji mogą skutkować odpowiedzialnością karną i pracowniczą, a także prowadzić do utraty reputacji.

Proces obsługi zgłoszeń prowadzi niezależny obszar Compliance, który weryfikuje zgłoszenia, koordynuje postępowania wyjaśniające i utrzymuje kontakt z osobą zgłaszającą. Do prowadzenia postępowania wyjaśniającego powoływany jest, w razie potrzeby, zespół ds. rozpatrywania zgłoszeń, przy tworzeniu którego brane były pod uwagę aspekty tj. niezależność, bezstronność, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej danej spółki, zakres kompetencji i wiedzy eksperckiej (wszechstronność). Zespół może zwrócić się o zaangażowanie przedstawicieli innych obszarów, które nie są jego częścią, w zależności od rodzaju i charakteru zgłoszenia.

Polityka w zakresie szkoleń dotyczących zasad prowadzenia działalności

Grupa KRUK realizuje program szkoleń wewnętrznych, którego celem jest zapewnienie pracownikom wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia działalności w sposób zgodny z prawem, standardami rynkowymi, dobrymi praktykami oraz wartościami Grupy. Szkolenia te wspierają realizację strategii biznesowej poprzez rozwój kompetencji pracowników, wzmacnianie kultury zgodności i etycznego postępowania w biznesie.

Od 2023 roku w KRUK S.A., obowiązuje *Polityka Szkoleniowa*, a w KRUK Romania od 2022 roku – *Polityka Rozwoju Pracowników*. W pozostałych spółkach, mimo braku dedykowanej regulacji, prowadzone są szkolenia w zakresie zasad prowadzenia działalności i kultury organizacyjnej. Szczegółowo regulacje te zostały opisane w rozdziale *Polityki zarządzania wpływami, ryzykami i szansami w relacjach z własnymi zasobami pracowniczymi (S-1)* w Sprawozdaniu ZR.

W ramach Programu Szkoleń Compliance realizowane są zarówno szkolenia ogólne, jak i poświęcone konkretnym zagadnieniom związanym z kulturą zgodności. Szkolenia obejmują m.in. tematykę *Kodeksu Etycznego*, przeciwdziałania korupcji, zarządzania konfliktem interesów, zasad przyjmowania i wręczania prezentów, przeciwdziałania praniu pieniędzy czy ochrony danych osobowych.

ZAKRES SZKOLENIA	ODSETEK PRACOWNIKÓW, KTÓRZY PRZESZLI SZKOLENIE	ODSETEK KADRY KIEROWNICZEJ ²³ , KTÓRZY PRZESZLI SZKOLENIE	ODSETEK KADRY KIEROWNICZEJ NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA ²⁴ , KTÓRZY PRZESZLI SZKOLENIE
Szkolenie z zakresu Kodeksu Etycznego	96%	90%	73%
Szkolenie z zakresu przeciwdziałania korupcji	89%	84%	76%
Szkolenie z zakresu zarządzania konfliktem interesów	97%	91%	73%
Szkolenie z zakresu przyjmowania i wręczania prezentów	89%	84%	76%
Szkolenie z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy	97%	93%	87%
Szkolenie z zakresu ochrony danych osobowych	96%	90%	72%

²³ Przez kadrę kierowniczą rozumie się wszystkich pozostałych kierowników, którzy w strukturze organizacyjnej Grupy KRUK są oznaczeni jako „kierownik” oraz posiadają przypisane zespoły z pracownikami raportującymi do nich bezpośrednio. Obejmuje ona osoby pełniące funkcje przełożonych na niższych poziomach zarządzania, odpowiedzialnych za bieżące kierowanie pracą zespołów, realizację celów operacyjnych, wdrażanie procesów oraz egzekwowanie polityk i standardów Grupy.

²⁴ Przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla rozumie się Prezesa Zarządu KRUK S.A. oraz osoby zajmujące stanowiska kierownicze na dwóch szczeblach poniżej Prezesa Zarządu KRUK S.A. (jako spółki dominującej). Są to Członkowie Zarządu KRUK S.A., Dyrektorzy Generalni i zarządy spółek Grupy KRUK, a także menadżerowie podlegający bezpośrednio Członkom Zarządu KRUK S.A., Dyrektorom Generalnym lub zarządom spółek Grupy KRUK

Grupą docelową w/w szkoleń są:

- wszyscy nowozatrudnieni pracownicy (obowiązkowe szkolenia w ciągu 60 dni od zatrudnienia),
- Członkowie Zarządu KRUK S.A. oraz członkowie Rady Nadzorczej Spółki oraz Dyrektorzy Generalni, zarządy i członkowie rad nadzorczych poszczególnych spółek z Grupy, w zależności od tematu – poszczególne grupy pracownicze lub pracownicy spółek operacyjnych Grupy KRUK.

Częstotliwość i forma:

- szkolenia są obowiązkowe dla nowych pracowników,
- dla pozostałych pracowników są obowiązkowe w momencie ich uruchomienia,
- odbywają się w formie e-learningu lub warsztatów stacjonarnych,
- wdrażane są dodatkowe szkolenia tematyczne w zależności od rynku i regulacji lokalnych.

Zasady odnawiania szkoleń ustalane są indywidualnie w każdej ze spółek w uzgodnieniu z obszarem HR. Na rok 2026 została zaplanowana standaryzacja w całej Grupie w tym zakresie.

Każdy pracownik i współpracownik, a także dyrektorzy generalni spółek zależnych KRUK S.A., KRUK Italia, KRUK Romania i KRUK España, jak również Zarząd i Rada Nadzorcza KRUK S.A., są zobowiązani do odbycia szkolenia z zakresu whistleblowing, w tym ochrony sygnalistów. Dodatkowo pracownicy KRUK S.A. odpowiedzialni za obsługę kanałów whistleblowingu uczestniczą w specjalistycznych szkoleniach zewnętrznych, które wspierają ich w podnoszeniu kompetencji w tym obszarze.

Lista funkcji najbardziej narażonych na ryzyko korupcji i przekupstwa

Ryzyko wystąpienia zdarzeń o charakterze korupcyjnym identyfikowane jest przede wszystkim w procesach, w których, ze względu na ich specyfikę, potencjalnie może dojść do złożenia obietnicy, propozycji lub wręczenia korzyści majątkowej czy osobistej w zamian za: wybór oferty w ramach toczącego się postępowania zakupowego, zaoferowanie pracy lub zatrudnienie, zachowanie niezgodne z przepisami prawa lub regulacjami wewnętrznymi danej spółki oraz zaniechanie dochodzenia zobowiązania czy niezasadne odstępianie od części zobowiązania.

W Grupie KRUK został zdefiniowany i opisany w *Polityce Antykorupcyjnej* katalog funkcji najbardziej narażonych na potencjalne ryzyko korupcji i przekupstwa. Katalog ten został zdefiniowany w oparciu o ekspercką ocenę. Są to funkcje, które z uwagi na charakter realizowanych czynności mają wpływ decyzyjny w procesach:

- finansowo-księgowych,
- zakupowych,
- kadrowych i związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi,
- wspierających, w tym odpowiedzialnych za kontakty z regulatorami i organami nadzoru oraz podmiotami audytującymi.

ZAPOBIEGANIE KORUPCJI I PRZEKUPSTWU ORAZ ICH WYKRYWANIE (G1-3; G1-4)

Zapobieganie, wykrywanie i rozpatrywanie zarzutów lub przypadków korupcji i przekupstwa

Grupa KRUK stosuje zasadę zerowej tolerancji dla korupcji. W celu spełnienia przyjętych standardów w zakresie zapobiegania przypadkom korupcji, transparentności i jawności prowadzonej działalności, a także zachowania zgodności funkcjonowania spółek należących do Grupy z przepisami prawa i zasadami etycznymi wdrożono następujące polityki:

- *Politykę Antykorupcyjną*, służącą przeciwdziałaniu korupcji poprzez rozpoznawanie okoliczności, które stanowią lub mogą wywoływać zdarzenia o charakterze korupcyjnym. Wszyscy pracownicy, współpracownicy oraz członkowie organów statutowych poszczególnych spółek są zobowiązani do

unikania jakichkolwiek działań, które mogłyby prowadzić do naruszenia tej zasady. Polityka ta stanowi element systemu Compliance i określa także:

- mechanizmy służące zgłaszaniu i rozpatrywaniu przypadków zdarzeń o charakterze korupcyjnym oraz egzekwowaniu środków dyscyplinarnych wobec osób naruszających postanowienia Polityki antykorupcyjnej;
 - zasady identyfikacji i oceny zdarzeń o charakterze korupcyjnym;
 - obowiązek stosowania przez spółki z Grupy KRUK klauzul antykorupcyjnych w umowach z partnerami biznesowymi i dostawcami.
- *Politykę zarządzania konfliktem interesów w Grupie KRUK* w celu uregulowania zasad przeciwdziałania konfliktom interesów, w tym stosowanych w postępowaniu rekrutacyjnym;
 - *Politykę dotyczącą wręczania i przyjmowania prezentów w GK KRUK* w celu ustanowienia zasad przyjmowania i wręczania prezentów.

Wyżej wymienione polityki, jak również informacja o spółkach, w których zostały one wdrożone zostały opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

W celu zapobiegania przypadkom nadużyć Grupa KRUK wdrożyła także strukturę organizacyjną z jasno określonymi funkcjami i dostępem do informacji, system wynagrodzeń przeciwdziałający korupcji oraz transparentne procedury weryfikacji ponoszonych kosztów. Istotnym elementem jest program szkoleń Compliance, obejmujący regularne szkolenia dla pracowników w zakresie ryzyka korupcji, zasad postępowania w przypadku jego wystąpienia oraz reguł dotyczących wręczania i przyjmowania prezentów. Szkolenia te, poza funkcją edukacyjną, wspierają kształtowanie etycznych postaw w relacjach z partnerami i dostawcami.

Raportowanie przypadków korupcji i przekupstwa

Odpowiedzialność za monitorowanie stosowania *Polityki antykorupcyjnej GK KRUK* oraz prowadzenie rejestru zdarzeń o charakterze korupcyjnym, a także wydawanie rekomendacji działań w celu ograniczenia skutków zdarzenia o charakterze korupcyjnym oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia w przyszłości zostało powierzone niezależnemu obszarowi Compliance.

Niezależność strukturalna i organizacyjna obszaru Compliance jest gwarancją zapewnienia rozdzielenia funkcji odpowiedzialnej za przyjmowanie i rozpatrywanie zgłoszeń dotyczących zdarzeń o charakterze korupcyjnym od innych jednostek organizacyjnych w danej spółce, w tym od organów zarządzających (Zarządu KRUK S.A., właściwego Dyrektora Generalnego lub zarządu danej spółki czy Komplementariusza).

W roku sprawozdawczym w Grupie KRUK funkcjonował system monitorowania działań pod kątem korupcji i przekupstwa, który obejmował kilka kluczowych elementów:

1. Kontynuowano prowadzenie rejestru zdarzeń o charakterze korupcyjnym dla całej Grupy KRUK. W oparciu o analizę zgłaszanych incydentów opracowywane są rekomendacje działań naprawczych i zapobiegawczych, mających na celu ograniczenie skutków takich zdarzeń oraz redukcję ryzyka ich wystąpienia w przyszłości. W roku sprawozdawczym wpłynęły dwa zgłoszenia, w odniesieniu do których przeprowadzono postępowania wyjaśniające. W wyniku postępowań zgłoszenia nie zostały zakwalifikowane jako incydenty, ponieważ nie stwierdzono nieprawidłowości. Dla zapewnienia jednolitego sposobu postępowania w podobnych sytuacjach, wydano rekomendacje jakie informacje Doradcy mogą przekazać kierując się wartościami Grupy KRUK.
2. Funkcjonował system zgłaszania nieprawidłowości umożliwiający anonimowe zgłaszanie między innymi przypadków korupcji. Pracownicy i interesariusze mieli dostęp do dedykowanych kanałów komunikacji – elektronicznych i telefonicznych. Szczegółowy opis systemu oraz jego zasad znajduje się w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR

3. Regularnie organizowano szkolenia podnoszące świadomość pracowników w zakresie ryzyka korupcji, zasad działania w przypadku podejrzenia nadużyć oraz procedur dotyczących wręczania i przyjmowania prezentów. Zakres, częstotliwość oraz poziom uczestnictwa opisano w rozdziale *Zapobieganie korupcji i przekupstwu oraz ich wykrywanie (G1-3; G1-4)*.
4. W Grupie KRUK prowadzone były kontrole wewnętrzne, których celem było identyfikowanie potencjalnych nieprawidłowości oraz wzmacnianie mechanizmów zapobiegających korupcji. Działania te mają na celu na bieżąco oceniać skuteczność wdrożonych procedur i zapewniać ich zgodność z obowiązującymi regulacjami.

Powyższe działania odbywają się w sposób ciągły, a ich celem jest wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na etyce, transparentności oraz odpowiedzialności, a także zapewnienie zgodności z przepisami prawa.

Szczególnie skomplikowane przypadki zdarzeń o charakterze korupcyjnym przekazywane są do Dyrektora Generalnego/Dyrektora Zarządzającego Spółki lub zarządu danej spółki w Grupie KRUK. Na podstawie przekazanych informacji, osoby te podejmują decyzję w sprawie sposobu zarządzania danym zdarzeniem o charakterze korupcyjnym oraz wydają lub potwierdzają zastosowanie zaproponowanych rekomendacji działania.

Wskaźniki dot. korupcji i przekupstwa:

WSKAŹNIK ²⁵	2025	2024
Liczba wyroków skazujących i kwota grzywnien za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstwa	0	0
Całkowita liczba potwierdzonych incydentów korupcji lub przekupstwa	0	0
Liczba incydentów, w wyniku których zwolniono lub ukarano pracowników w związku z korupcją lub przekupstwem	0	0
Liczba umów z partnerami biznesowymi, które rozwiązano lub których nie przedłużono z powodu naruszeń związanych z korupcją lub przekupstwem	0	0
Liczba publicznych postępowań dotyczących korupcji wobec podmiotu z Grupy KRUK lub jej pracowników	0	0

Komunikacja wewnętrzna związana z przeciwdziałaniem korupcji i przekupstwa

Polityka antykorupcyjna, Polityka zarządzania konfliktem interesów i Polityka dotycząca wręczania i przyjmowania prezentów w Grupie KRUK zostały zakomunikowane pracownikom w sposób przyjęty w danej spółce i są dostępne w ich zasobach wewnętrznych. Interesariusze mogą się zapoznać z ww. Politykami na stronie internetowej KRUK S.A. Szczegółowo zostało to opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR.

Ponadto, w lutym 2025 roku w spółkach KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España z okazji *Ogólnopolskiego Dnia Bez Łapówki* opublikowany został komunikat przedstawiający wyniki badania Indeks Percepcji Korupcji Transparency International 2024, a także wnioski i działania na przyszłość w zakresie przeciwdziałania korupcji. .

W grudniu 2025 roku z okazji *Międzynarodowego Dnia Przeciwdziałania Korupcji* oraz *Międzynarodowego Dnia Praw Człowieka* opublikowany został w spółkach KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia, KRUK España artykuł podkreślający, że prawo do życia w środowisku wolnym od korupcji jest jednym z kluczowych praw człowieka.

²⁵ Wskaźniki dotyczące korupcji i przekupstwa w Grupie KRUK opracowano na podstawie zarejestrowanych incydentów w spółkach Grupy, zgłoszeń z kanałów whistleblowing, Wskaźniki dotyczące korupcji i przekupstwa nie były zatwierdzane przez żaden zewnętrzny organ audytowy lub regulacyjny.

Szkolenia dla pracowników, w tym dla członków organów zarządzających i nadzorczych z zakresu przeciwdziałania korupcji i przekupstwu

Członkowie Zarządu oraz Rady Nadzorczej KRUK S.A. są zobowiązani do ukończenia szkolenia e-learningowego z zakresu przeciwdziałania korupcji oraz zasad dotyczących wręczania i przyjmowania prezentów. Zakres szkolenia obejmuje m.in. identyfikację ryzyk korupcyjnych, procedury zapobiegania nadużyciom, a także standardy dotyczące przyjmowania i wręczania upominków w relacjach biznesowych. Obowiązek odbycia tego szkolenia dotyczy również Dyrektorów Generalnych spółek KRUK S.A., KRUK Romania, KRUK Italia oraz KRUK España, a także osób wchodzących w skład organów zarządzających spółek Kancelaria Prawna RAVEN, Novum i KRUK TFI. Szkolenie należy ukończyć w terminie 30 dni od daty zatrudnienia bądź w ciągu 30 dni od uruchomienia kursu i powtarzać je nie rzadziej niż raz na 2 lata.

Wszyscy pracownicy i współpracownicy spółek z Grupy KRUK, w których wprowadzono szkolenie dotyczące przeciwdziałania korupcji, zobowiązani są do odbycia takiego samego szkolenia z zasad przeciwdziałania korupcji co organy zarządcze i nadzorcze.

Szkolenia obejmujące zagadnienia antykorupcji wprowadzone zostały:

- w ramach szkolenia Kodeks Etyczny - KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN,
- w ramach szkolenia Przeciwdziałanie korupcji - KRUK S.A., Kancelarii Prawnej RAVEN, Novum oraz w KRUK TFI i KRUK Romania,
- w ramach szkolenia "Criminal Prevention Model" i "Corporate Compliance" – KRUK España,
- w ramach szkolenia "General Compliance" – KRUK Italia.

Ogólny odsetek pracowników pełniących funkcje narażone na ryzyko opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna (G1-1)* Sprawozdania ZR, którzy odbyli w/w szkolenia wynosi w roku sprawozdawczym wynosi 82%²⁶.

WPŁYWY POLITYCZNE I DZIAŁALNOŚĆ LOBBINGOWA (G1-5)

W zakresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz postępowania w biznesie, na podstawie oceny podwójnej istotności ustalono, że jedną z istotnych kwestii dla Grupy KRUK jest lobbying na rzecz uczciwych praktyk finansowych. Rozumiany jest on jako aktywne działania Grupy KRUK w interesie klientów i inwestorów m. in. polegające na:

- opiniowaniu i konsultowaniu projektów przepisów, regulacji i standardów branżowych, w szczególności związanych z tematyką zasad postępowania i praktyk w obsłudze klientów i dochodzeniu wierzytelności,
- przeciwdziałaniu nieetycznym praktykom rynkowym, w szczególności w celu promowania etycznej windykacji.

Opiniowanie dokumentów odbywa się, co do zasady, za pomocą organizacji branżowych, do których należą spółki z Grupy KRUK. Za nadzór nad tymi działaniami odpowiedzialny jest Zarząd KRUK S.A. lub odpowiednio Dyrektor Generalny w spółkach należących do Grupy KRUK.

Grupa KRUK nie angażuje się w działalność lobbyingową polegającą na finansowaniu partii politycznych i nie przekazuje wkładów finansowych lub rzeczowych na cele polityczne. Żadna ze spółek z Grupy KRUK nie jest też zarejestrowana w Rejestrze Służącym Przejrzystości UE lub równoważnym rejestrze przejrzystości w państwie członkowskim.

²⁶ Funkcje narażone na ryzyko, zgodnie z Polityką Antykorupcyjną, zostały określone dla spółek, w których obowiązuje ww. Polityka tj. KRUK S.A., Kancelaria Prawna Raven, KRUK TFI, KRUK Romania, KRUK España, KRUK Italia, InvestCapital.

W poniższej tabeli przedstawiono formy zaangażowania w proces lobbingu na rzecz uczciwych praktyk finansowych:

SPÓŁKA	ORGANIZACJE BRANŻOWE LUB INNE INSTYTUCJE ZA POŚREDNICTWEM KTÓRYCH OPINIOWANO REGULACJE	KLUCZOWE REGULACJE/PROJEKTY
KRUK S.A., Wonga (tylko Związek Przedsiębiorstw Finansowych)	Związek Przedsiębiorstw Finansowych, Konfederacja Lewiatan, Pracodawcy RP	1. Ustawa o kredycie konsumenckim (UC82) – wdrożenie dyrektywy 2023/2225 2. Zmiana Prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego (UD260) 3. Zmiana Ustawy o księgach wieczystych i hipotece (UD310) 4. Projekt ustawy o minimalnym wynagrodzeniu (1811)
KRUK Romania	AMCC – Asociația de Management al Creanțelor Comerciale	1. Rozporządzenie 15/2024 (wdrożenie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie podmiotów obsługujących kredyty i nabywców kredytów dalej tzw. Dyrektywy NPL) 2. Zmiany w ustawie nr 188/2000 (dot. działalności komorników) 3. Implementacja Dyrektywy o Kredycie Konsumenckim 2023/2225 4. Rozporządzenie rządowe nr 46/2022 (dot. nadzoru nad inwestycjami zagranicznymi)
KRUK Italia	UNIREC - Unione Nazionale Imprese a Tutela del Credito, Forum UNIREC Consumatori	Implementacja tzw. Dyrektywy NPL
KRUK España	ANGEKO - Asociación Nacional de Entidades de Gestión de Cobro;	1. Projekt ustawy o lobbingu 2. Implementacja tzw. Dyrektywy NPL 3. Konsultacje Kodeksu Postępowania ANGEKO

ODPOWIEDZIALNY DOBÓR PORTFELI I KLIENTÓW (UJAWNIECIE SPECYFICZNE)

Przeprowadzona w Grupie KRUK ocena podwójnej istotności wykazała, że istotne pozytywne wpływy w odniesieniu do prowadzenia działalności gospodarczej oraz postępowania w biznesie dotyczą także kwestii odpowiedzialnego doboru portfeli i klientów rozumianej jako weryfikacja zgodności transakcji i współpracy z partnerami biznesowymi, dostawcami usług i klientami z obowiązującymi regulacjami prawnymi, w tym listami sankcyjnymi.

Sektor zarządzania wierzytelnościami odgrywa istotną rolę w budowaniu zrównoważonego wzrostu gospodarczego i zwiększaniu stabilności sektora finansowego. Odpowiedzialne nawiązywanie relacji gospodarczych i biznesowych wymaga działania zgodnego m.in. z przepisami prawa w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz przestrzegania sankcji międzynarodowych.

Polityki wspierające zarządzanie wpływem

W spółkach z Grupy KRUK (KRUK S.A., KRUK TFI, Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Romania, KRUK España, KRUK Italia, InvestCapital) w roku sprawozdawczym obowiązywały procedury w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu w takim zakresie, w jakim zgodnie z ustawodawstwem lokalnym, spółki te podlegają tym przepisom. Zostały one opisane w rozdziale *Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna* (G1-1) Sprawozdania ZR.

W spółkach z Grupy KRUK (KRUK S.A., KRUK TFI, Kancelaria Prawna RAVEN) w roku sprawozdawczym obowiązywała także procedura dotycząca zarządzania ryzykiem sankcyjnym, której celem jest określenie zasad

postępowania w zakresie zarządzania ryzykiem sankcyjnym w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą, sposób postępowania pracowników w zakresie zarządzania ryzykiem sankcyjnym, zasad wykonywania obowiązków obejmujących przekazywanie informacji i zawiadomień wynikających z przepisów prawa, zasady upowszechniania wśród pracowników wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem sankcyjnym.

Podjęte i planowane działania

W spółkach KRUK S.A., KRUK TFI, Kancelaria Prawna RAVEN, KRUK Romania oraz KRUK Italia w roku sprawozdawczym stosowano rozwiązania mające na celu kontrolę ryzyka związanego z partnerami biznesowymi, dostawcami i klientami i transakcjami. Działania te były prowadzone, aby identyfikować podmioty, z którymi współpraca nie powinna być nawiązywana, obejmujące w szczególności:

- podmioty z krajów wysokiego lub podwyższonego ryzyka,
- podmioty, z którymi współpraca może powodować ryzyko utraty reputacji,
- podmioty, których działalność może być sprzeczna z obowiązującymi przepisami prawa,
- podmioty objęte sankcjami międzynarodowymi.

W wyniku przeprowadzonych weryfikacji możliwe było podjęcie decyzji o odmowie nawiązania relacji biznesowej lub, w przypadku zidentyfikowania zbieżności z listami sankcyjnymi, o powiadomieniu odpowiednich organów administracji zgodnie z obowiązującymi regulacjami.

W ramach współpracy z Partnerami biznesowymi i Dostawcami stosowane są dodatkowo klauzule: antykorupcyjna oraz przestrzegania praw człowieka wraz z informacjami dotyczącymi kanału zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing).

Grupa KRUK wzmacnia odpowiedzialny dobór klientów i partnerów poprzez aktywne dzielenie się praktykami branżowymi, w tym udział w zespołach eksperckich, konferencjach oraz pracach organizacji branżowych. Przedstawiciele KRUK S.A. uczestniczą w pracach grup roboczych i zespołów eksperckich, m.in. w: Grupie prawnej ds. zarządzania wierzytelnościami, Zespole ds. AML, Zespole ds. kredytu konsumenckiego, Forum Komorniczym oraz Zespole ds. ESG działających w ramach ZPF. Nieodłącznym elementem działań na rzecz branży jest także udział w wydarzeniach branżowych, takich jak Kongres Regulacji Prawnych, który odbył się w marcu 2025 roku czy konferencja dotyczące Customer Experience z marca 2025 oraz konferencja Etyczne podstawy odpowiedzialnego biznesu z października 2025 r. Przedstawiciele Grupy pełnią również funkcje w organach organizacji branżowych, takich jak Rada Programowa przy organizacji kongresów ZPF, Rada Główna Konfederacji Lewiatan, Forum Konsumenckie UNIREC czy Komisja Etyki ZPF.

Opisane powyżej działania podejmowane są w sposób ciągły, a ich celem jest nie tylko zapewnienie zgodności z regulacjami sankcyjnymi, lecz także zagwarantowanie naszym partnerom i klientom transparentności procesów biznesowych i przejrzystości współpracy.

Realizacja tych działań stanowi element systemu compliance i będzie doskonała w kolejnych latach, z uwzględnieniem zmian w otoczeniu prawnym i regulacyjnym, które mogą determinować status spółek z Grupy KRUK pod kątem zakresu i zasad podlegania wymogom w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu i przestrzegania sankcji międzynarodowych.

Sposoby monitorowania skuteczności działań w obszarze pozytywnego wpływu, a także wskaźniki i cele

W celu monitorowania zagadnień w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowania terroryzmu i sankcji w spółkach z Grupy KRUK analizowane są:

- wyniki weryfikacji klientów i kontrahentów z listami sankcyjnymi,
- alerty z systemu obsługi umów wymagające pogłębionej analizy,
- ewentualne przypadki potwierdzonej zbieżności z listami sankcyjnymi,

Należy zauważyć, że ze względu na operacyjny charakter ww. wskaźników oraz rolę w systemie kontroli wewnętrznej, wskaźniki te nie podlegają publicznej prezentacji. Jednocześnie w roku sprawozdawczym nie zostały wyznaczone żadne cele ilościowe ani jakościowe dla tych wskaźników, ponieważ pełnią one funkcję narzędzi bieżącego monitorowania, a nie mierników o charakterze strategicznym.

W 2025 roku przeprowadzane były dodatkowo kontrole wewnętrzne w celu oceny skuteczności i efektywności stosowania przewidzianych w mapie ryzyka mechanizmów kontrolnych.

11. SŁOWNIK POJĘĆ

Biegły Rewident	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o. Audyt sp.k. z siedzibą w Warszawie
Catalyst	Rynek obligacji prowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie
CSRD; Dyrektywa CSRD	Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 dotycząca sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju
CZK	Korona czeska
EBIT	Zysk z działalności operacyjnej
EBITDA	Zysk z działalności operacyjnej powiększony o amortyzację
EBITDA gotówkowa	Oznacza 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 zł. EBITDA gotówkowa jest liczona dla Grupy Kapitałowej KRUK za okres ostatnich 12 miesięcy.
EPS	Zysk netto przypadający na jedną akcję
ERC	Estimated remaining collections; szacunkowe wpływy z pakietów wierzytelności
ESRS	Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju, zostały przygotowane przez EFRAG (Europejska Grupa Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej), obowiązują podmioty objęte Dyrektywą CSRD
EUR, euro	Waluta euro
FMCG	Produkty szybko rotujące, dobra szybko zbywalne (ang. Fast Moving Consumer Goods)
GHG, Protokół GHG	Greenhouse Gas Protocol – standard obliczania śladu węglowego zawierający wymagania i wytyczne szacowania emisji gazów cieplarnianych w zakresach 1, 2 i 3.
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

InvestCapital	InvestCapital Ltd. z siedzibą w San Gwann
ItaCapital	ItaCapital S.r.l z siedzibą w Mediolanie
KDPW	Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A. z siedzibą w Warszawie
KNF	Komisja Nadzoru Finansowego
KRS	Krajowy Rejestr Sądowy
KRUK; Emitent; Spółka	KRUK S.A. z siedzibą we Wrocławiu
KRUK España	KRUK España S.L. z siedzibą w Madrycie
KRUK Italia	KRUK Italia S.r.l z siedzibą w Mediolanie
KRUK Romania	KRUK Romania s.r.l z siedzibą w Bukareszcie
KRUK TECH	KRUK TECH S.R.L. z siedzibą w Bukareszcie
KRUK TFI	KRUK Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. z siedzibą we Wrocławiu
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
Nasdaq Stockholm	Stockholmsbörsen; rynek obrotu papierami wartościowymi w Szwecji z siedzibą w Sztokholmie
NBP	Narodowy Bank Polski
Niestandaryzowane Fundusze Wierzytelności Fundusze Inwestycyjne Zamknięte	Prokura NFW FIZ, Presco NFW FIZ, Bison NFW FIZ
Novum	NOVUM FINANCE sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu
Odchylenie wpłat rzeczywistych od planowanych	Pozycja odchylenia obejmuje: odchylenia wpłat rzeczywistych, zmniejszenia z tytułu wcześniejszej realizacji wpłat na sprawach zabezpieczonych, wpłaty od pierwotnego wierzyciela. Procentowe odchylenie liczone jest jako iloraz „odchylenia wpłat rzeczywistych od planowanych” do różnicy „wpłat rzeczywistych” i „odchylenia wpłat rzeczywistych od planowanych”
PBTPS	ang. Profit Before Tax Per Share; wskaźnik finansowy, który oznacza skonsolidowany zysk brutto przypadający na jedną akcję Spółki, skorygowany o koszty programu motywacyjnego na lata 2025-2028.
PKB	Produkt krajowy brutto

PLN, zł	Polski złoty
Prezes UOKiK	Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów
Program 2021-2024	Program motywacyjny na lata 2021-2024 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 950 550 imiennych warrantów subskrypcyjnych uprawniających łącznie do objęcia 950 550 akcji zwykłych na okaziciela Spółki emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego
Program 2025-2028	Program motywacyjny na lata 2025-2028 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 775 264 imiennych warrantów subskrypcyjnych uprawniających łącznie do objęcia 775 264 akcji zwykłych na okaziciela Spółki emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego
Prokura NFW FIZ	Prokura Niestandaryzowany Fundusz Wierzytelności Fundusz Inwestycyjny Zamknięty
Przychody ogółem	Przychody z działalności operacyjnej uwzględniające wynik na oczekiwanych stratach kredytowych, wycenie do wartości godziwej oraz inne przychody/koszty z nabytych portfeli wierzytelności z uwzględnieniem „pozostałych przychodów operacyjnych”
Rada Nadzorcza	Rada Nadzorcza Spółki
Raven, Kancelaria Prawna RAVEN	Kancelaria Prawna RAVEN P. Krupa sp. k. z siedzibą we Wrocławiu
RoCapital	RoCapital IFN S.A. z siedzibą w Bukareszcie
RODO, GDPR	Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych)
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 6 czerwca 2025 w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim (Dz. U. 2025.755)
SeCapital Luksemburg	SeCapital S.à.r.l. (Luksemburg)
Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe	Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy za okres sprawozdawczy kończący się 31 grudnia 2025 sporządzone według MSSF

Spółki Zależne	Jednostki zależne Spółki w rozumieniu Ustawy o Rachunkowości oraz Kancelaria Prawna RAVEN P. Krupa sp. k. z siedzibą we Wrocławiu
Sprawozdanie ZR	Sprawozdanie zrównoważonego rozwoju
Statut	Statut Spółki
Taksonomia UE, Taksonomia	Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852
UOKiK	Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów
USD	Dolar amerykański
Ustawa o Obligacjach	Ustawa o obligacjach z dnia 15 stycznia 2015 roku (Dz.U. 2022 poz. 2244)
Walne Zgromadzenie	Walne Zgromadzenie Spółki
Wonga	Wonga.pl Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie
Zarząd	Zarząd Spółki KRUK S.A.
Zobowiązania Finansowe	Oznaczają sumę zobowiązań finansowych z tytułu: • obligacji lub innych papierów dłużnych o charakterze podobnym do obligacji; lub • pożyczek; lub • kredytów bankowych; lub • leasingu finansowego; lub • wystawienia weksli na zabezpieczenie zobowiązań podmiotów spoza Grupy Kapitałowej KRUK; lub • 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 • 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 • 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 • zobowiązań wynikających z zawartych transakcji pochodnych.
ZPF	Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce z siedzibą w Gdańsku

Piotr Krupa
Prezes Zarządu

Michał Zasępa
Członek Zarządu

Urszula Okarma
Członkini Zarządu

Piotr Kowalewski
Członek Zarządu

Adam Łodygowski
Członek Zarządu