

## **NOWE CITI: ZAANGAŻOWANIE, SIŁA I PERSPEKTYWY**

### **Drodzy akcjonariusze,**

Rok 2009 był dla Citigroup rokiem przełomowym pod wieloma względami: finansowym, strategicznym czy operacyjnym. W ciągu minionych 12 miesięcy Nasza firma dokonała ogromnego postępu. Z końcem roku, będącego niezwykle trudnym okresem w historii firmy i światowego systemu finansowego, bardzo wyraźne stały się zarysy planu „Nowego Citi”.

Myślę, że dzięki ciężkiej pracy, wytrwałości i poświęceniu wszystkich pracowników Citi, w znacznym stopniu udało nam się sprostać zasadniczym wyzwaniom, które stały przed firmą w momencie, gdy obejmowałem stanowisko dyrektora generalnego, nieco ponad dwa lata temu. Co więcej, pomimo wielu zawirowań w gospodarce światowej, naszym ludziom udało się uzyskać wysoki poziom dochodu. Ściśle mówiąc, w roku 2009 nasza firma wygenerowała 91 miliardów dolarów zysku przy 48 miliardach dolarów kosztów, zmniejszając przy tym poziom dźwigni finansowej do 12:1 ze szczytowej wartości 19:1, odnotowanej w czwartym kwartale 2007 roku.

Obecnie Citi posiada solidne fundamenty, dzięki którym firma będzie mogła realizować swój cel, a mianowicie generować zyski w stabilny sposób. Aby to osiągnąć, potrzebujemy pozytywnych zmian gospodarczych, stwarzających nowe miejsca pracy i zwiększających zdolność kredytową potencjalnych klientów. Jednak w długofalowej perspektywie, widać wyraźnie, że potencjał Citi znacznie wykracza poza samo utrzymanie rentowności. Moim zdaniem istnieją możliwości bardziej dynamicznego rozwoju dla naszej jedynej w swoim rodzaju instytucji, która oferuje usługi klientom już przez 198 lat i której działalność obejmuje obecnie ponad 140 państw.

### **WYNIK FINANSOWY**

Citigroup ogłosiła stratę netto wynoszącą 1,6 miliarda dolarów w 2009 roku. Rozwodniona strata na jedną akcję wyniosła 0,80 USD. Jest to znacznie mniejsza liczba niż strata na akcję odnotowana w roku 2008, z różnych przyczyn, głównie z powodu niższych progów przychodu oraz zysku z transakcji, dzięki której powstała nasza spółka joint venture Smith Barney.

Na tym ogólnym tle nasza podstawowa działalność, znana pod łączną nazwą Citicorp, przyniosła zyski w wysokości 14,8 miliarda dolarów netto, w porównaniu z 6,2 miliarda dolarów w 2008 roku. Jestem przekonany, że wyniki te uwidaczniają naszą siłę w dziedzinach, które stanowią przyszłość Citigroup. Spółka Citi Holdings, do której przenieśliśmy działalność uboczną i aktywa do zbycia, odnotowała w 2009 roku 8,2 miliarda dolarów straty, w porównaniu z 36 miliardami dolarów straty w roku 2008.

Wyniki uzyskane w 2009 roku podkreśliły mocną pozycję Citi na świecie, ponieważ tylko około połowa naszych dochodów pochodziła z rynków północnoamerykańskich. Nasze interesy na tych rynkach ogólnie przedstawiały się bardzo dobrze. Wyniki Citi generalnie odzwierciedlają poprawę skuteczności w zarządzaniu ryzykiem i metodycznym zaspokajaniu potrzeb klientów.

Oczywiście, nie jesteśmy całkowicie zadowoleni z wyniku finansowego spółki w 2009 roku. Wiemy, że mamy jeszcze wiele do osiągnięcia i udowodnienia względem naszych akcjonariuszy.

### **POLITYKA „ODPOWIEDZIALNYCH FINANSÓW”**

Być może najbardziej widocznym dowodem właściwego kierunku naszych działań jest fakt, że w Stanach Zjednoczonych wkroczyliśmy w rok 2009 z dużym długiem wobec podatników, w ramach programu pomocowego TARP (Troubled Asset Relief Program), natomiast

zakończyliśmy go, spłacając to zadłużenie ze znaczną korzyścią finansową dla budżetu centralnego. Nadal jednak wobec podatników amerykańskich mamy dług wdzięczności, wykraczający poza spłatę zobowiązań finansowych w programie TARP. Chociaż wiemy, że wiele banków oraz przedsiębiorstw w innych gałęziach gospodarki otrzymało wsparcie finansowe z amerykańskiego budżetu centralnego, w Citi potrzeba ubiegania się o pomoc dotknęła nas bardzo osobiście. Mieliśmy poczucie obowiązku nie tylko jak najszybszej realizacji zobowiązań pieniężnych wobec skarbu państwa, ale także zaangażowania się w reformy finansowe i przełamanie recesji.

Nasza spółka przyjęła politykę zwaną „odpowiedzialnymi finansami”. Oznacza to, po pierwsze, że będziemy służyć rzeczywistym interesom naszych klientów, którzy będą dla nas najważniejsi. Jeśli uda się nam osiągnąć ten cel, spółka będzie generować faktyczne, stabilne zyski dla akcjonariuszy. Po drugie, będziemy angażować własne zasoby, aby mieć swój wkład w uzdrowienie gospodarki. Są to dla nas najlepsze, najbardziej praktyczne i przydatne sposoby odważenia się podatnikom za otrzymaną pomoc.

Strategicznym rdzeniem działalności prowadzonej z poczuciem odpowiedzialności za finanse jest decyzja, że Citi będzie przede wszystkim bankiem. Naszym podstawowym zadaniem nie jest bycie finansowym hipermarketem ani parabankiem. Wszystko, co będziemy robić i oferować, będzie wynikać z podstawowych funkcji prawdziwego banku: przyjmowanie lokat i depozytów, udostępnianie klientom kapitału, udzielanie kredytów osobom fizycznym, prowadzenie transakcji dla zleceniodawców – i oferowanie najwyższych standardów zaufania i rzetelności.

## **SOLIDNE FUNDAMENTY DLA ROZWOJU I RENTOWNOŚCI**

W roku 2009 Citi spełniło wstępne warunki stabilnej i wysokiej rentowności: siła finansowa, efektywność operacyjna, przejrzystość strategii oraz niespotykana zdolność tworzenia i utrzymywania powyższych fundamentów działalności. Każda z tych cech jest również niezwykle istotna przy prowadzeniu polityki odpowiedzialnych finansów.

### **Siła finansowa**

Chociaż Citi rozpoczęło rok będąc klientem programu pomocowego TARP, dzięki otrzymanej „wyjątkowej pomocy finansowej”, pod koniec roku nasza sytuacja kapitałowa i płynność finansowa uplasowały nas w światowej czołówce banków. Spłaciliśmy zadłużenie TARP i zakończyliśmy umowę z rządem amerykańskim o dzieleniu strat. Kapitał klasy Tier 1 Common wzrósł o prawie 82 miliardy dolarów - do ponad 104 miliardów, przy wskaźniku 9,6%, a wskaźnik kapitałowy Tier 1 wyniósł 11,7% i był jednym z najwyższych w branży. Znakomita była również płynność strukturalna, która wyniosła 73%. Odpisy z tytułu rezerw na niespłacone kredyty miały wartość 36 miliardów dolarów, czyli 6,1% sumy kredytów. W ujęciu globalnym kwota depozytów wzrosła o 8% do 836 miliardów dolarów.

Inną istotną przyczyną odzyskania przez Citi siły finansowej było bardzo znaczące zmniejszenie czynników ryzyka. W ciągu roku zredukowaliśmy aktywa w naszym bilansie o pół biliona dolarów, czyli o 21% w stosunku do szczytowego poziomu z trzeciego kwartału 2007 roku. Mieści się w tym znaczne obniżenie sumy naszych najbardziej ryzykownych aktywów, na przestrzeni tych lat.

Działania, które podjęliśmy, były kluczowe, gdyż dzięki nim Citi odzyskało siłę finansową. Bardzo żałuję, że w ich wyniku nastąpiło znaczne rozwodnienie akcji, które dotknęło naszych akcjonariuszy.

Wszyscy w Citi będziemy z determinacją bronić naszej siły finansowej i pozycji w czołówce najsilniejszych banków świata.

### **Efektywność operacyjna**

Już w tej chwili zmniejszyliśmy wielkość spółki, mierzoną wielkością aktywów, o 21%. Nasze wysiłki mające na celu scentralizowanie działalności operacyjnej i technicznej, jak również innych funkcji, przyczyniły się do wzrostu wydajności i wyraźniejszego przypisania odpowiedzialności za wyniki. Ulepszamy i tworzymy rozwiązania techniczne, które są istotnym wsparciem dla naszych klientów w szybko zmieniającym się, pełnym innowacji świecie. W roku 2009 również zredukowaliśmy koszty o 11 miliardów dolarów (bez uwzględnienia utraty wartości spółki, odnotowanej w 2008 roku). W całej firmie wprowadziliśmy rygorystyczną kontrolę kosztów; wielkość przedsiębiorstwa jest systematycznie zmniejszana poprzez zbywanie aktywów niezwiązanych z działalnością podstawową, w Citi Holdings.

Oprócz tego zredukowaliśmy zatrudnienie o niemal 110 000 etatów w porównaniu do wielkości szczytowej z roku 2007. Dla mnie osobiście zwolnienia te były najtrudniejszymi i najboleśniejszymi decyzjami, które podjęliśmy – jednak były one absolutnie konieczne, biorąc pod uwagę stan zarówno gospodarki, jak i firmy.

### **Przejrzystość strategii**

Gdy zmagaliśmy się z wyzwaniem stojącym przed Citi w roku 2008, stwierdziliśmy, że żadna znacząca poprawa naszych wyników ani kultury organizacyjnej nie jest możliwa bez doprecyzowania strategicznych celów naszej spółki. Nasze priorytety biznesowe nie były dobrze zdefiniowane głównie, dlatego że prowadziliśmy zbyt zróżnicowaną działalność. Po skonstatowaniu tego problemu dokonaliśmy szeroko zakrojonej, obiektywnej analizy działalności ekonomicznej grupy. Nic nie było „święte”. Wszystko zostało dokładnie rozważone w oparciu o staranne badania perspektywicznych tendencji mogących mieć wpływ na wzrost gospodarczy, do których należą globalizacja, wyłanianie się nowych rynków, struktura demograficzna konsumentów, zależności między finansowaniem i rozkładem ryzyka, oraz wiele innych.

Rezultatem tej analizy było skoncentrowanie wielu różnorodnych przedmiotów działalności spółki w dwóch głównych segmentach operacyjnych: Citicorp i Citi Holdings. Ten krok wyjaśnił naszym pracownikom i wszystkim pozostałym interesariuszom priorytety naszej strategii przyszłego Citigroup w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie.

W Citicorp ulokowaliśmy działalność podstawową dla naszej strategii, oferującą akcjonariuszom największe potencjalne zyski przy akceptowalnym poziomie ryzyka. Utworzyliśmy następujące działy:

- Global Transaction Services
  - Treasury and Trade Solutions
  - Securities and Fund Services
- Securities and Banking
  - Global Banking
  - Global Markets
  - Citi Private Bank
  - Citi Capital Advisors
- Regional Consumer Banking
  - Cztery regionalne banki konsumenckie w Ameryce Północnej, EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka), Ameryce Łacińskiej i Azji – oferujące bankowość detaliczną, lokalną bankowość dla podmiotów gospodarczych oraz karty Citi.

Te spółki obejmują wszystkie szybko rozwijające się światowe rynki i produkty. Naszym głównym zadaniem jest pełnienie funkcji banku globalnego dla instytucji i klientów indywidualnych, w jedyny w swoim rodzaju sposób – oferując im niedostępne gdzie indziej usługi, dzięki globalnemu zasięgowi i innowacyjnym rozwiązaniom.

W Citi Holdings zebraliśmy aktywa i spółki, które nie są kluczowe dla naszej strategii. Niektóre z nich mają znaczną samoistną wartość. Niektóre to powszechnie znane marki handlowe. Wiele z nich jest silnie uzależnionych od koniunktury rynkowej. W skład Citi Holdings wchodzi:

- Brokerage and Asset Management, który obejmuje joint venture Morgan Stanley Smith Barney
- Local Consumer Lending
  - Ameryka Północna, który obejmuje: kredyty hipoteczne dla klientów prywatnych i deweloperów; kredyty samochodowe, studenckie i indywidualne; karty partnerów detalicznych
  - International, który obejmuje bankowość detaliczną w Europie Zachodniej i resztę działalności w dziedzinie finansowości detalicznej na całym świecie
- Special Asset Pool, który obejmuje aktywa uboczne, z których wiele nie posiada płynności w obecnych warunkach rynkowych.

Zarządzamy działami Citi Holdings z zachowaniem szczególnej kontroli ryzyka i zbywamy je, gdy tylko sytuacja rynkowa i inne czynniki pozwalają na uzyskanie odpowiedniej ceny. Od końca roku 2007 przeprowadziliśmy ponad 35 transakcji sprzedaży. Ilość najbardziej ryzykownych aktywów Citi Holdings, jak wspominałem wcześniej, znacznie już w tej chwili zmniejszona, ulegnie dalszemu obniżeniu. Ogólnie rzecz ujmując, wartość aktywów Citi Holdings obniżyła się o 351 miliardów dolarów, czyli o niemal 40%, w ciągu ubiegłych dwóch lat. Środki finansowe uzyskane ze sprzedaży są lokowane w Citicorp.

Pragnę dodać, że restrukturyzacja naszej spółki w celu zwiększenia przejrzystości strategii jest skuteczną metodą na podniesienie efektywności operacyjnej, gdyż dzięki niej przyspieszyliśmy procedury podejmowania koniecznych decyzji związanych z zarządzaniem aktywami i odpowiedzialnością, alokacją kapitału, a także innymi istotnymi kwestiami.

### **Światowej klasy talenty**

Rzecz jasna, wszystkie nasze dokonania miałyby niewielkie przełożenie na przyszłość Citi, gdybyśmy nie mieli do dyspozycji właściwych ludzi na właściwych miejscach, którzy wprowadzają w życie nasze plany. Talent jest opoką naszej strategii. W ciągu nieco ponad dwóch lat, od chwili objęcia przeze mnie stanowiska dyrektora generalnego, przeprowadziliśmy szeroko zakrojoną reorganizację kierownictwa Citi i działów, nie tylko na najwyższym szczeblu, ale i w całej organizacji.

Udało się nam pozyskać ponadprzeciętną procentowo liczbę najlepszych ludzi z branży. Na przykład w dziedzinie zarządzania ryzykiem, w zespole kierowniczym po restrukturyzacji znaleźli się niezwykle utalentowani i doświadczeni pracownicy, zarówno spoza naszej spółki, jak i z samego Citi. W naszej działalności operacyjnej postawiliśmy na rekrutację osób z doświadczeniem i wiedzą, aby bez trudu poradziły sobie one z wdrażaniem naszej strategii ukierunkowywania wszelkich działań na klienta, z tworzeniem rozległej sieci globalnej i ciągłym wprowadzaniem innowacji. Nasi liderzy spełniają także inne ważne kryterium: są zwolennikami pracy w zespole, w sposób kolegialny. Jest to istotny aspekt kultury organizacyjnej nowego Citi.

Zarząd spółki również został uzupełniony o wyjątkowo utalentowane osoby, co bardzo dobrze rokuje na przyszłość Citi. W ciągu roku 2009 w skład zarządu weszło siedmiu nowych członków niezarządzających. Wnieśli oni do firmy ogromne doświadczenie – poparte sukcesami w branży usług bankowych lub finansowych, a także w innych blisko związanych dziedzinach, co jest bardzo przydatne przy wdrażaniu naszej strategii.

Podsumowując, w roku 2009 stworzyliśmy dla Citi solidne podwaliny, na które składają się: siła finansowa, efektywność operacyjna, przejrzystość strategii i światowej klasy talenty.

## **PODSTAWY STRATEGII CITI**

Na tych podstawach budujemy wartość spółki, czyli rzecz nadzwyczaj istotną dla akcjonariuszy. Kluczowymi składnikami naszej strategii są: skoncentrowanie na kliencie, siła wynikająca z globalizacji i ciągle wprowadzanie innowacji. Wszystkie te trzy komponenty są ściśle wbudowane w ramy naszej strategii, ale orientacja na klienta jest ich najważniejszym elementem.

### **Orientacja na klienta**

Cokolwiek robimy, musi to służyć przede wszystkim interesom klientów. W tym względzie nie ma kompromisów i kierownicy wszystkich szczebli odpowiadają za bezwzględne przestrzeganie tej naczelnej zasady. Wszyscy wiemy, że w pewnym momencie system finansowy jako całość stracił zainteresowanie klientem i konsekwencje tego na całym świecie były bardzo poważne.

Nasze działania i nasi pracownicy są skoncentrowani bezpośrednio na potrzebach klienta, na wiele różnych sposobów. Najszerzej rzecz ujmując, przeorganizowaliśmy spółkę w taki sposób, że nasze produkty, usługi i inwestycje są i będą gotową odpowiedzią na zapotrzebowanie lokalnych interesantów. W tym celu, na przykład, większość obszarów jest teraz zarządzana przez regionalnych dyrektorów naczelnych – nie chcemy, aby operacje regionalne były kierowane ze szczebla globalnego. Położyliśmy nacisk także na inwestycje w rynki lokalne i dostosowaliśmy nasze produkty do specyfiki tych terenów. Jeśli chodzi o politykę zatrudniania, jeszcze silniejszym priorytetem uczyniliśmy rekrutację miejscowych kandydatów. Na przykład w naszej spółce Institutional Clients Group, 99% pracowników poza Stanami Zjednoczonymi pochodzi z miejscowości, w której znajduje się placówka, lub z danego regionu.

### **Siła wynikająca z globalizacji**

Jesteśmy zdecydowani w pełni wykorzystywać najbardziej spektakularny aspekt działalności Citi, któremu nasi konkurenci nie mogą sprostać, tj. siłę naszego globalnego rozlokowania i ogólnoświatowej sieci. Przez prawie 200 lat Citi tworzyło sieć łączącą wiele krajów – dzisiaj obejmuje ona placówki w niemal 100 państwach i działalność operacyjną w ponad 140. Jest to jeden z powodów, dla których 95% firm z listy *Fortune* 500 i 85% firm ze światowej listy *Fortune* 1000 jest naszymi klientami. Citi bierze czynny udział w życiu gospodarczym i jest członkiem społeczności powiązanych ekonomicznie, którym służy na rynkach rozwiniętych i wschodzących, na całym świecie. Żaden konkurent nie działa tak globalnie jak my, więc mamy wyraźną przewagę, zwłaszcza w świetle głównych tendencji, które coraz silniej napędzają rozwój gospodarczy na świecie:

- *Na rynkach wschodzących widzimy coraz większą liczbę konsumentów należących do klasy średniej. W przeszłości klient amerykański zdecydowanie dominował nad innymi pod względem zdolności kredytowej i był głównym źródłem dochodów z udzielanych kredytów. Teraz jesteśmy świadkami gwałtownego zwrotu w kierunku klientów z innych części świata – i będą oni głównym czynnikiem, obok klientów ze Stanów Zjednoczonych, generującym następny cykl kredytowania i konsumpcji, który rozpocznie kolejny etap wzrostu gospodarczego świata. Oczywiście bowiem jest, że te miliony ludzi, które wchodzi do klasy średniej, będą również potrzebować coraz bardziej zaawansowanych i dogodnych usług bankowych.*
- *Stany Zjednoczone, podobnie jak niemal wszystkie inne znaczące gospodarczo państwa, bardziej niż kiedykolwiek potrzebują chłonnych rynków zagranicznych. Żadna rozwinięta ani wschodząca gospodarka, jeśli chce się dalej prędko rozwijać, nie może polegać na popycie wewnętrznym, w takim stopniu, jak w przeszłości.*
- *Aby sprostać konkurencji, firmy w coraz większym zakresie prowadzą działalność operacyjną i marketing na skalę międzynarodową. Wymaga to najwyższej jakości systemów bankowych łączących poszczególne kraje.*
- *My wszyscy stajemy się, w bardzo realnym sensie, obywatelami świata – podróżując,*

*kształcą się, porozumiewając się, inwestując i konsumując. Relacje społeczne, polityczne i ekonomiczne muszą zachodzić w coraz mniejszym świecie i dzieje się to w sposób, który jest zarówno niezwykle twórczy, jak i niebezpiecznie podatny na kryzysy. Złożoność i intensywność tego procesu ma ogromny wpływ na nas wszystkich.*

Citi, spośród wszystkich instytucji bankowych, ma wyjątkowe predyspozycje, aby sprostać wyzwaniom globalizacji. Nasza spółka Global Transaction Services (GTS), na przykład, posiada niespotykane u konkurentów możliwości finansowania handlu, zarządzania środkami pieniężnymi, obsługi papierów wartościowych, funduszy i świadczenia innych specjalistycznych usług. Jej globalne przepływy płatności dochodzą do poziomu 9 bilionów dolarów dziennie. W ramach GTS Citi inwestuje w technikę swojej globalnej sieci i wdraża innowacje, w tym przedpłacone karty sklepowe i nowe rozwiązania w bankowości internetowej, wychodzące poza tradycyjne zarządzanie transakcjami i oferowania usług informacyjnych. GTS jest również w trakcie budowania swojego pakietu Investor Services, będącego ofertą usług dla dużego, słabo spenetrowanego rynku outsourcingu middle office i back office wśród całej rzeszy inwestorów.

Nasze działy zgrupowane w obszarze Papierów Wartościowych i Bankowości obsługują klientów, wykorzystując synergii globalnego zasięgu, lokalnego doświadczenia, szerokiego wachlarza produktów i zawodowej wiedzy – wszystko to razem definiuje Citi. Nasza kompleksowa platforma obsługi transakcji na rynku papierów wartościowych działa poprzez lokalnych maklerów w 75 krajach i jest uzupełniana znakomitymi funkcjami marketmaking i najlepszym w branży przygotowaniem transakcji. Nasz bank inwestycyjny doradzał przy wielu największych transakcjach w roku 2009, plasując się na trzecim miejscu w światowym rankingu transakcji zawartych w związku z fuzjami i przejęciami. Nasza orientacja na potrzeby klientów przyniosła nam wyróżnienie Najlepszego Banku Korporacyjnego i Instytucjonalnego, nadawane przez czasopismo *Global Finance*, a nasze starania, aby zapewnić klientom niezbędny kapitał intelektualny, oraz niezależne i wnikliwe badania, dały nam miejsce w pierwszej czwórce każdego głównego regionu geograficznego w powszechnie uznawanym za miarodajny sondażu czasopisma *Institutional Investor*.

Nasz dział Citi Capital Advisors został zrestrukturyzowany i podzielona na trzy klasy aktywów – i wszystkie fundusze inwestycyjne znacząco przewyższyły odnośne wskaźniki referencyjne. Z porad i usług naszej platformy zindywidualizowanego zarządzania majątkiem, czyli Citi Private Bank, skorzystała ponad jedna trzecia miliarderów na świecie, poprzez sieć 60 biur zlokalizowanych w 31 krajach.

Naszą ambicją jest wywiązywanie się z obietnicy, że „klient Citi w dowolnym miejscu jest klientem Citi w każdym miejscu”. Dzięki sprzyjającym uwarunkowaniom geograficznym i zaawansowaniu w dziedzinie techniki wirtualnej nie jesteśmy daleko od tego celu.

### **Ciągle wprowadzanie innowacji**

Nieustanne wychodzenie klientom naprzeciw i utrzymywanie globalnej konkurencyjności wymaga nieprzerwanego nacisku na innowacje. Nawet w najtrudniejszym okresie kryzysu finansowego wiedzieliśmy, że nie możemy sobie pozwolić na rezygnację z tego priorytetu – i nie zrezygnowaliśmy z niego. Obecnie, stojąc już na solidnych podstawach, jesteśmy w stanie zwiększyć nasze inwestycje w ten nadzwyczaj ważny aspekt naszej działalności.

Możemy przedstawić wiele przykładów potwierdzających, że innowacyjność nie jest dla nas tylko sloganem i że pod tym względem należymy do światowej czołówki. Na przykład w Japonii nasze nowe oddziały bankowe „Ubiquity” oferują fascynujące, ultranowoczesne rozwiązania techniczne, których zaczynają oczekiwać klienci od wiodących banków. Zamierzamy rozciągnąć na cały świat zintegrowaną platformę usług bankowych i obsługi kart, która da nam pełny wgląd w potrzeby naszych klientów i maksymalnie usprawni komunikację. Oprócz tego na większości rynków z powodzeniem wdrażamy mobilną

bankowość detaliczną. Zaawansowana technicznie platforma GTS, o globalnym zasięgu, jest jednym z najważniejszych etapów na naszej drodze do celu, stania się „cyfrowym bankiem przyszłości”.

W świecie ciągłych zmian wprowadzanie w życie polityki odpowiedzialności za finanse i koncentracji na klientach wymaga bezkompromisowej innowacyjności. Jest to imperatyw biznesu i podstawowy aspekt kultury organizacyjnej Nowego Citi. Siła i zasięg naszej globalnej sieci umożliwi nam wdrażanie innowacji na wielką skalę, na całym świecie. Możemy produkt, usługę lub rozwiązanie techniczne funkcjonujące w jednym kraju bez trudu zintegrować z systemami w innych obszarach.

Przynosząca pożądane wyniki innowacyjność, faktyczna orientacja na klienta i bezkonkurencyjna siła globalizacji – w połączeniu z wyjątkowymi zdolnościami pracowników, których zatrudniliśmy lub zatrzymaliśmy w naszej organizacji – są nadzwyczaj optymistycznymi prognozykami na przyszłość Citi.

## **PRZYSZŁOŚĆ**

Długoterminowe perspektywy dla Citigroup są niezwykle obiecujące, gdyż wykonaliśmy ogromną pracę u podstaw i ponieważ nasza działalność operacyjna w Citicorp utrzymuje dobrą dynamikę przychodów. Kluczowe problemy wpływające na zyski krótkoterminowe nie mają źródła wewnątrz firmy, lecz są generowane przez istniejące warunki: koszt kredytu i współczynnik zatrudnienia w gospodarce. To one określą moment, w którym będziemy mogli osiągnąć trwałą rentowność.

Tymczasem możemy, i jesteśmy o tym całkowicie przekonani, stawić czoła wszelkim stojącym przed nami wyzwaniom i zbierać plony ożywienia gospodarczego. Uważamy, że jesteśmy w stanie tego dokonać poprzez skoncentrowanie się w roku 2010 na następujących priorytetach:

- utrzymanie wysokiego poziomu kapitału, płynności i zasobów;
- zminimalizowanie kosztów kredytu;
- zachowanie dynamiki działalności operacyjnej Citicorp nadanej przez solidne wyniki roku 2009;
- kontynuowanie wyprzedaży aktywów Citi Holdings;
- inwestowanie w strategiczne innowacje i te działy Citicorp, które są motorem zysków Citi;
- umacnianie naszej wiodącej pozycji na światowych rynkach, w szczególności na rynkach wschodzących;
- podtrzymanie i zwiększenie naszego konstruktywnego oddziaływania w wielu dziedzinach, kształtowanie publicznych debat na istotne tematy i pomoc w rozwiązywaniu problemów; społeczno-ekonomicznych. Jest to ważne dla naszych interesów finansowych, ale ma też niepodważalną wartość słusznego postępowania.

## **CITI: PRAWDZIWI OBYWATEL ŚWIATA**

### **Debata na temat reformy finansowej**

Zawsze odgrywamy konstruktywną rolę w debatach publicznych, a obecnie, z oczywistych względów, Citi przedmiotem swojego zainteresowania uczyniło reformę finansową. Opowiedzieliśmy się za potrzebą zmian, które zapewnią bezpieczeństwo systemu finansów w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie – i będziemy nadal tak robić.

Uważam, że reforma musi wprowadzić takie zmiany w odnośnych ustawach i przepisach, które: stworzą jednakowe warunki dla konkurujących między sobą banków i parabanków; znacznie zwiększą przejrzystość transakcji rynkowych, zwłaszcza pozagiełdowych transakcji derywatywnymi; podniosą wymagania kapitałowe wobec instytucji ważnych dla systemu; zapewnią skuteczną kontrolę poziomu ryzyka akceptowanego przez firmy finansowe;

czytelnie uregulują kwestie odpowiedzialności za rozwiązanie problemów niewypłacalnych lub zadłużonych instytucji; umożliwią lepszą koordynację działań na skalę globalną. Starając się osiągnąć te cele, musimy oczywiście pamiętać o zachowaniu absolutnie kluczowej roli systemu bankowego w tworzeniu kapitału i pośredniczeniu w światowym handlu.

Zmiany strategiczne i operacyjne w Citi w latach 2008 i 2009 wskazują kierunek, w którym podążyłby świat finansowy w wyniku takich reform. Nie tylko usprawniliśmy zarządzanie ryzykiem, zmniejszyliśmy wielkość Citi i skupiliśmy nasze działania całkowicie na potrzebach klientów, ale także zrezygnowaliśmy w znacznej mierze z prowadzenia transakcji giełdowych na własny rachunek (obecnie stanowią one mniej niż 2% naszych przychodów).

### **Rozwiązywanie problemów społeczno-ekonomicznych**

W styczniu tego roku pojechałem na Haiti po tragicznym trzęsieniu ziemi, które nawiedziło ten kraj. Chciałem odwiedzić rodziny pięciu pracowników Citi, którzy ponieśli śmierć w jego wyniku, spędzić czas z innymi, których życie zmieniło się w koszmar, i dostarczyć produkty medyczne. Jak każdy, kto był świadkiem skutków tej klęski żywiołowej, byłem głęboko poruszony ludzkim cierpieniem, które tam zobaczyłem.

Jednocześnie podziwiałem odwagę i determinację kolegów z firmy, którzy doprowadzili do wznowienia naszej działalności w Haiti zaledwie w 11 dni od trzęsienia. Należące do nas obiekty zostały niemal zupełnie zniszczone, ale nasi pracownicy czuli, że spoczywa na nich obowiązek zapewnienia usług potrzebnych mieszkańcom tego kraju w tym niezwykle trudnym okresie. W rezultacie pokonali oni wszystkie przeszkody i Citi wznowiło pracę szybciej niż wydawało się to możliwe.

Na koniec, moja podróż była przypomnieniem, jak ważne jest wywiązywanie się z odpowiedzialności, która spoczywa na Citi z racji samej obecności w wielu krajach, dużych i małych, bogatych i biednych. Pragniemy, aby to poczucie odpowiedzialności było widoczne w różnych sytuacjach.

Jednym z naszych najważniejszych priorytetów w ubiegłym roku był wkład w przełamanie kryzysu gospodarczego w Stanach Zjednoczonych. Citi było jedną z najaktywniejszych instytucji pomagających niewypłacalnym dłużnikom hipotecznym uniknąć utraty ich domów. Ściśle mówiąc, od początku kryzysu na rynku nieruchomości mieszkalnych, w 2007 roku, pomogliśmy 824 000 właścicieli domów i mieszkań uchronić się przed ich utratą z powodu niespłaconych kredytów, na łączną kwotę 98 miliardów dolarów. Warto też wspomnieć w tym miejscu, że Citi jest jednym z banków obsługujących największą liczbę kredytobiorców objętych federalnym programem Home Affordable Modification (HAMP). Obecnie pomagamy ponad 1,6 mln posiadaczy kart kredytowych radzić sobie z zadłużeniem, poprzez różne programy umożliwiające odroczenie jego spłaty.

Citi stara się również zapewnić małym i średnim firmom dostęp do kredytów, których potrzebują, aby rozwijać się i zatrudniać pracowników. W roku 2009 udzieliliśmy małym i średnim przedsiębiorstwom nowych i odnowionych kredytów o łącznej wartości ponad 4,5 miliarda dolarów. Obecnie Citi współpracuje z amerykańskim Ministerstwem Skarbu i Agencją ds. Drobnej Przedsiębiorczości nad kilkoma inicjatywami, których wprowadzenie w życie planowane jest na rok 2010.

W ciągu całego roku 2009 Citi wypłaciło w Stanach Zjednoczonych 439 miliardów dolarów w postaci nowych kredytów. W czasie, gdy korzystaliśmy z pomocy TARP, uruchomiliśmy środki z przeznaczeniem na kredyt dla amerykańskich konsumentów, społeczności i firm, poprzez różnorodne programy, które były wspierane kapitałem TARP. Byliśmy także jedynym bankiem, który publikował regularne i szczegółowe sprawozdania dotyczące sposobów zagospodarowywania funduszy TARP.



Co więcej, Citi wykorzystuje swoje umiejętności organizacyjne i charytatywne do rozwiązywania niektórych najbardziej palących problemów świata. Na przykład Citi Microfinance, funkcjonujący w ramach naszych spółek i grup produktowych w różnych regionach geograficznych, obsługuje ponad 100 działających na mikroskalę instytucji, sieci i inwestorów w ponad 40 krajach. Jednym z nich jest Bangladesz, w którym spółka Citi Dhaka pomogła zorganizować kredyt konsorcjalny w wysokości 21,7 mln dolarów dla BURO, organizacji non-profit, która jest jedną z najszybciej rozwijających się instytucji zajmujących się mikrofinansowaniem w Bangladeszu. BURO obsługuje ponad 700 000 klientów, z których 99% stanowią kobiety. Ten zorganizowany przez Citi kredyt, w miejscowej walucie, wspomoże rozwój systemu mikropożyczek dla rolników – i trzeba podkreślić, że po pierwszy raz w Bangladeszu kredyt konsorcjalny został udzielony instytucji mikrofinansowania wyłącznie w celu wsparcia sektora rolniczego.

Spółka Citi Foundation inwestuje w organizacje pozarządowe zajmujące się pomocą finansową dla gospodarstw domowych o niskich dochodach i szuka sposobów na wypracowanie nowatorskich rozwiązań, które dadzą wymierne i stabilne wyniki. Dąży ona do tego, aby kredytowanie spowodowało, między innymi, wzrost liczby mikroprzedsiębiorców, rozwój małych firm, które tworzą miejsca pracy, zgromadzenie i utrzymywanie przez konsumentów wartości majątkowych poprzez oszczędzanie i nabywanie na własność domów i mieszkań, zwiększenie się liczby absolwentów wyższych uczelni. Spółka Citi Foundation została nominowana do nagrody Community Reinvestment 2010 za wsparcie inicjatywy podatkowej dla osób pracujących na własny rozrachunek, ogólnokrajowej akcji sponsorowanej przez Corporation for Economic Development, której celem jest sprawdzenie możliwości udzielania przedsiębiorcom o niskich dochodach, w ramach procesu składania rocznych deklaracji podatkowych, bezpłatnych, profesjonalnych porad finansowych i pomocy przy rozwijaniu działalności gospodarczej. Nagroda ta honoruje pracę instytucji finansowych wdrażających innowacje w dziedzinie usług finansowych oraz edukacji finansowej.

### **Rok 2009 W SKRÓCIE**

Pod koniec ubiegłego roku członkowie wyższej kadry kierowniczej i ja sam odwiedziliśmy oddzielne 17 miast w 14 stanach, w których Citi prowadzi działalność. Spotkaliśmy się z przedstawicielami ponad 200 grup typu not-for-profit, z którymi Citi jest związana, w tym z naszymi partnerami pomagającymi dłużnikom hipotecznym w zachowaniu własnego domu. Praca, którą razem wykonują nasi współpracownicy i wolontariusze z tych grup, u podstaw Ameryki, jest naprawdę imponująca. Ta konstatacja pozwoliła mi na lepsze zrozumienie, dlaczego ludzie Citi powinni być dumni z tego, co firma osiągnęła w trakcie minionego roku, i z naszej zbiorowej zdolności stawienia czoła wszystkim przyszłym wyzwaniom.

Citi przezwyciężyło problemy, które zdaniem wielu krytyków były nie do pokonania. Wychodzimy na prostą z bardzo trudnej sytuacji finansowej. Jednak w ciągu całego tego okresu ani przez chwilę nie przestaliśmy odgrywać konstruktywnej roli społecznej i stale pomagaliśmy złagodzić presję ekonomiczną doświadczaną przez poszczególnych Amerykanów i ich rodziny. Udostępniliśmy także nasze zasoby kredytowe wielu firmom i organizacjom. Jednocześnie z determinacją i dużą skutecznością likwidowaliśmy problemy, które zagrażały bytowi naszej firmy.

Tak więc świadomie powracam do punktu, od którego rozpocząłem ten list: wyrażenia wdzięczności pracownikom Citi, bez względu na ich stanowisko, funkcję, czy miejsce na globie, w którym pracują dla naszej firmy. I ponownie podkreślam, że wszyscy w Citi głęboko doceniamy pomoc, którą otrzymaliśmy od obywateli amerykańskich.

Oczywiście, jestem także głęboko wdzięczny wszystkim naszym klientom. Wykazali się oni niewiarygodną lojalnością i wsparciem, nawet w najtrudniejszym dla nich i dla nas okresie. Wzmocnili w nas przekonanie, że w naszej działalności potrzeby klientów muszą być na pierwszym miejscu. Doświadczenia minionego okresu wyraźnie pokazują, że gdy ta zasada

nie jest przestrzegana, nie można w dłuższej perspektywie oczekiwać rzeczywistych sukcesów.

Wszystkich akcjonariuszy pragnę zapewnić, że jestem świadomy, jak długą drogę przeszliśmy, jakie koszty przy tym ponieśliśmy oraz jakie ciężką na nas zobowiązania, aby uzyskać rentowność i wzrost, które przekonają każdego do potencjału tkwiącego w Citi. Jesteśmy przekonani, że nasze osiągnięcia w 2009 roku pozwolą nam dostarczyć akcjonariuszom nowych i istotnych powodów do zadowolenia. Jest to nasz najważniejszy cel i zadanie do wykonania.

Z poważaniem,

**Vikram Pandit**  
CEO, Citigroup Inc.