

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ I SPÓŁKI BEST S.A.

W 2025 ROKU



SPIS TREŚCI

PODSUMOWANIE WYNIKÓW 2025 ROKU	4
---	----------

I.	PODSTAWOWE INFORMACJE O GRUPIE	5
-----------	---	----------

1.1.	OPIS GRUPY	5
1.2.	ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY W 2025 ROKU	7
1.3.	ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY DO DNIA SPORZĄDZENIE NINIEJSZEGO SPRAWOZDANIA	7
1.4.	ZMIANY PODSTAWOWYCH ZASAD ZARZĄDZANIA SPÓŁKĄ I GRUPĄ	7

II.	SYTUACJA OPERACYJNA I FINANSOWA	8
------------	--	----------

2.1.	STRATEGIA I KIERUNKI ROZWOJU GRUPY	8
2.2.	INFORMACJE O PODSTAWOWYCH PRODUKTACH I USŁUGACH	13
2.3.	ROZLICZENIE TRANSAKCJI POŁĄCZENIA Z KREDYT INKASO S.A.	15
2.4.	RYNKI ZBYTU I ŹRÓDŁA ZAOPATRZENIA, ZE WSKAZANIEM ODBIORCY LUB DOSTAWCY, KTÓREGO UDZIAŁ WYNOŚI CO NAJMNIEJ 10% PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY OGÓŁEM	17
2.5.	INWESTYCJE W PORTFELE WIERZYTELNOŚCI I FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI GRUPY	17
2.6.	ANALIZA SKONSOLIDOWANYCH DANYCH FINANSOWYCH	18

III.	ISTOTNE UMOWY	28
-------------	--------------------------------	-----------

3.1.	ZAWARTE UMOWY ZNACZĄCE DLA DZIAŁALNOŚCI GRUPY, W TYM ZNANE UMOWY ZAWARTE POMIĘDZY AKCJONARIUSZAMI, UMOWY UBEZPIECZENIA, WSPÓŁPRACY LUB KOOPERACJI	28
3.2.	INFORMACJE O TRANSAKCJACH Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI ZAWARTYCH NA WARUNKACH INNYCH NIŻ RYNKOWE	28
3.3.	INFORMACJE NA TEMAT ZACIĄGNIĘTYCH I WYPOWIEDZIANYCH KREDYTÓW I POŻYCZEK	28
3.4.	INFORMACJE NA TEMAT UDZIELONYCH POŻYCZEK	29
3.5.	INFORMACJE O UDZIELONYCH PORĘCZENIACH I GWARANCJACH	29
3.6.	UMOWA Z BIEGŁYM REWIDENTEM	29

IV.	OŚIĄGNIĘCIA W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU	29
------------	---	-----------

V.	POSTĘPOWANIA SĄDOWE, ADMINISTRACYJNE I ARBITRAŻOWE	30
-----------	---	-----------

VI.	ISTOTNE CZYNNIKI RYZYKA I ZAGROŻEŃ	31
------------	---	-----------

VII.	ŁAD KORPORACYJNY	41
-------------	-----------------------------------	-----------

7.1.	ZBIÓR ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO, KTÓREMU PODLEGA SPÓŁKA	41
7.2.	WSKAZANIE POSTANOWIEŃ, OD KTÓRYCH EMITENT ODSTĄPIŁ	41
7.3.	INFORMACJE O AKCJONARIACIE	43
7.4.	SPOSÓB DZIAŁANIA WALNEGO ZGROMADZENIA I JEGO ZASADNICZE UPRAWNIENIA ORAZ OPIS PRAW AKCJONARIUSZY I SPOSOBU ICH WYKONYWANIA, W SZCZEGÓLNOŚCI ZASADY WYNIKAJĄCE Z REGULAMINU WALNEGO ZGROMADZENIA	44
7.5.	WŁADZE SPÓŁKI	46

7.6.	OPIS ZASAD DOTYCZĄCYCH POWOŁYWANIA I ODWOŁYWANIA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH ORAZ ICH UPRAWNIENI, W SZCZEGÓLNOŚCI PRAWO DO PODJĘCIA DECYZJI O EMISJI LUB WYKUPIE AKCJI	52
7.7.	OPIS ZASAD ZMIANY STATUTU LUB UMOWY SPÓŁKI EMITENTA	52
7.8.	OPIS GŁÓWNYCH CECH STOSOWANYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE EMITENTA SYSTEMÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ODNIESIENIU DO PROCESU SPORZĄDZANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH I SKONSOLIDOWANYCH SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH	53
7.9.	OŚWIADCZENIE NA TEMAT INFORMACJI NIEFINANSOWYCH	54

VIII.	POLITYKA WYNAGRODZEŃ	69
8.1.	SYSTEM WYNAGRODZEŃ	69
8.2.	WSKAZANIE ISTOTNYCH ZMIAN, KTÓRE W CIĄGU OSTATNIEGO ROKU OBROTOWEGO NASTĄPIŁY W POLITYCE WYNAGRODZEŃ	70
8.3.	UMOWY ZAWARTE POMIĘDZY EMITENTEM A OSOBAMI ZARZĄDZAJĄCYMI, PRZEWIDUJĄCE REKOMPENSATĘ W PRZYPADKU ICH REZYGNACJI LUB ZWOLNIENIA	72
8.4.	OCENA FUNKCJONOWANIA POLITYKI WYNAGRODZEŃ Z PUNKTU WIDZENIA REALIZACJI JEJ CELÓW, W SZCZEGÓLNOŚCI DŁUGOTERMINOWEGO WZROSTU WARTOŚCI DLA AKCJONARIUSZY I STABILNOŚCI FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA	72

IX.	SPRAWOZDAWCZOŚĆ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU GRUPY KAPITAŁOWEJ BEST ZA 2025 R.	72
------------	--	-----------

X.	SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI BEST S.A.	73
-----------	---	-----------

10.1.	ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH SPÓŁKI	73
10.2.	INFORMACJE ISTOTNE DLA OCENY SYTUACJI KADROWEJ, MAJĄTKOWEJ, FINANSOWEJ, WYNIKU FINANSOWEGO I ICH ZMIAN, ORAZ INFORMACJE ISTOTNE DLA OCENY MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZOBOWIĄZAŃ	79

NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA W 2025 ROKU

- Połączenie z Kredyt Inkaso S.A. i związane z nim:
 - Emisja 5,8 mln sztuk akcji
 - Poszerzenie akcjonariatu spółki
 - Wejście na nowe rynki zagraniczne
 - Post-merger integration
- Zakup portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej **2,1 mld zł**

Spłaty z portfeli
774 mln zł



EBITDA gotówkowa
433 mln zł



Wartość portfeli
2 648 mln zł



PODSUMOWANIE WYNIKÓW 2025 ROKU

Podstawowe dane finansowe	2025	2024	Zmiana	Zmiana %
Wartość portfeli wierzytelności (mln zł)	2 648	1 590	1 058	67%
Spłaty wierzytelności nabytych (mln zł)	774	465	308	66%
EBITDA gotówkowa ¹ (mln zł)	433	249	184	74%
Wskaźnik zadłużenia I ²	1,26	0,83	0,43	51%
Wskaźnik zadłużenia II ³	3,05	2,92	0,13	4%

¹ EBITDA gotówkowa = zysk na działalności operacyjnej + amortyzacja – przychody z wierzytelności + spłaty wierzytelności

² Dług netto/kapitał własny

³ Dług netto/EBITDA gotówkowa 12M



Krzysztof Borusowski, prezes BEST: *Wynikiem połączenia z Kredyt Inkaso jest znaczący wzrost skali działalności GK BEST na rynku polskim oraz wejście na kolejne rynki zagraniczne – do Rumunii i Bułgarii. Znalazło to już odzwierciedlenie w osiągniętych przez nas wynikach finansowych.*

I. PODSTAWOWE INFORMACJE O GRUPIE

1.1. OPIS GRUPY

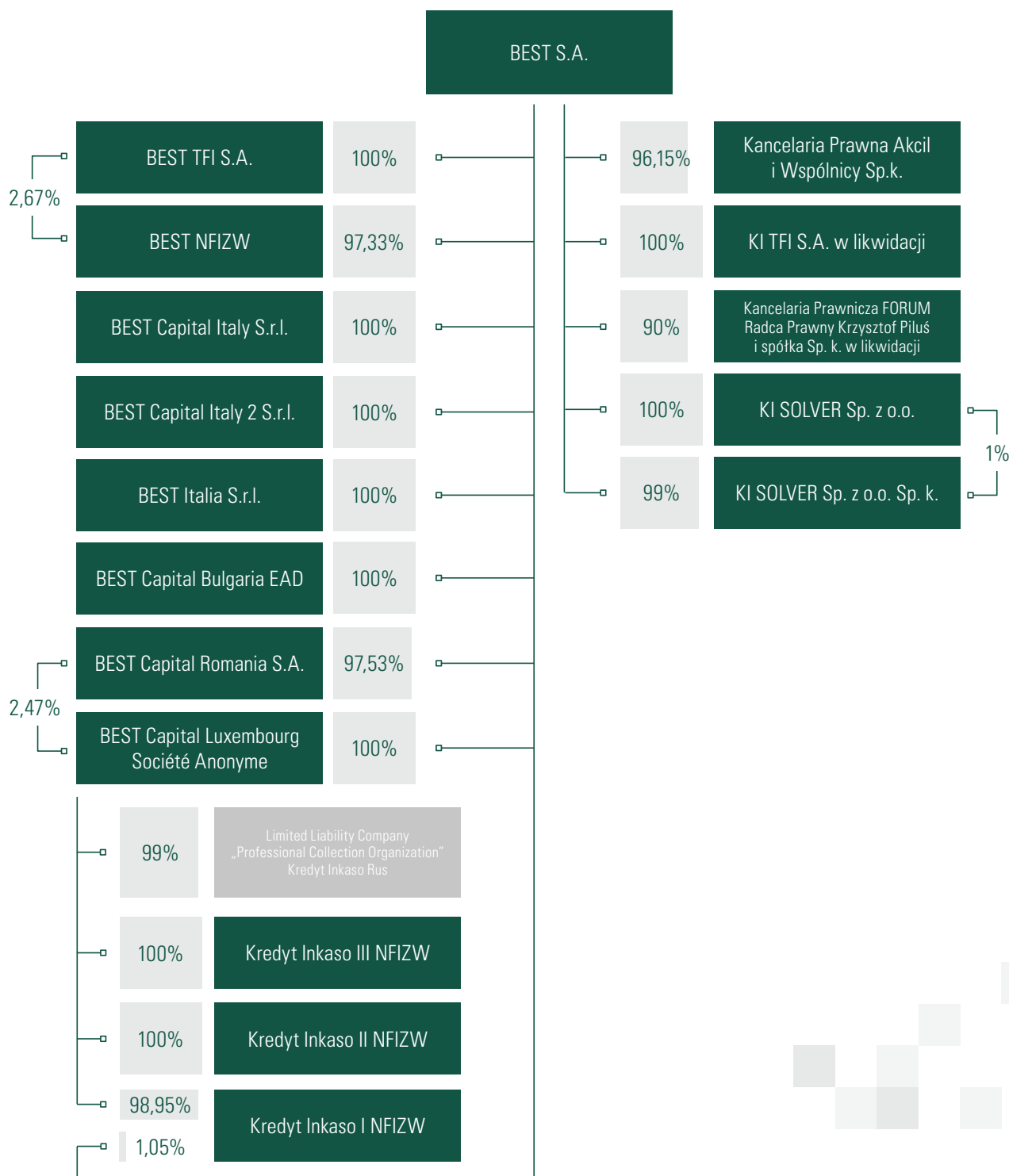
Grupę Kapitałową BEST S.A. („Grupa”) tworzy jednostka dominująca BEST Spółka Akcyjna („BEST”, „Spółka”, „Emitent”) oraz jednostki zależne. Głównym przedmiotem naszej działalności jest inwestowanie w portfele wierzytelności i ich odzyskiwanie. Jesteśmy jednym z liderów tej branży na rynku krajowym, od 2017 r. działamy na rynku włoskim, a w wyniku Połączenia w 2025 r. działalność Grupy została rozszerzona na rynek rumuński i bułgarski.

Prowadzimy działalność od 1994 r. Nie posiadamy oddziałów i nasza siedziba znajduje się w Gdyni. Podstawowym przedmiotem naszej działalności jest zarządzanie wierzytelnościami funduszy, które wykonywane jest na podstawie zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego.

BEST sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe, obejmujące sprawozdania poniższych pomiotów. Jednostki zależne wchodzące w skład Grupy podlegają konsolidacji metodą pełną. Na dzień 31 grudnia 2025 r. BEST posiadał następujące jednostki zależne:

Nazwa	Charakter powiązania	Siedziba	Podstawowy przedmiot działalności
BEST TFI S.A.	zależny	Gdynia, Polska	tworzenie i zarządzanie funduszami inwestycyjnymi
BEST NFIZW	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności, określone w statucie papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego oraz inne prawa majątkowe
BEST Capital Italy S.r.l.	zależny	Mediolan, Włochy	inwestowanie w wierzytelności
BEST Capital Italy 2 S.r.l.	zależny	Mediolan, Włochy	inwestowanie w wierzytelności
BEST Italia S.r.l. („BEST Italia”)	zależny	Mediolan, Włochy	zarządzanie wierzytelnościami
Kancelaria Prawna Akcil i Wspólnicy Sp.k. („Kancelaria”)	zależny	Gdynia, Polska	usługi prawne
BEST Capital Luxembourg Société Anonyme („BEST Capital LUX”)	zależny	Luksemburg	działalność holdingowa i inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso I NFIZW („KI I NFIZW”)	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso II NFIZW z wydzielonymi subfunduszami KI 1 i KI 2 („KI II NFIZW”)	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso III NFIZW („KI III NFIZW”)	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności
BEST Capital Romania S.A. („BEST Capital RO”)	zależny	Bukareszt, Rumunia	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami
BEST Capital Bulgaria EAD („BEST Capital BG”)	zależny	Sofia, Bułgaria	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami
KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. w likwidacji („KI TFI”)	zależny	Warszawa, Polska	tworzenie i zarządzanie funduszami inwestycyjnymi
KI Solver Sp. z o.o.	zależny	Warszawa, Polska	zarządzanie wierzytelnościami
KI Solver Sp. z o.o. Sp. k.	zależny	Warszawa, Polska	kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek
Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Piluś i spółka Sp. k. w likwidacji („Kancelaria FORUM”)	zależny	Warszawa, Polska	usługi prawne
Kredyt Inkaso RUS Limited Liability Company („KI RUS”)	zależny	Moskwa, Rosja	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami

Poniżej zaprezentowana struktura kapitałowa Grupy na dzień 31 grudnia 2025 r.



W wyniku Połączenia BEST objął również 99% udziałów w spółce Limited Liability Company “Professional Collection Organization” Kredyt Inkaso RUS z siedzibą w Moskwie w Rosji („KI RUS”), której działalność polega na zarządzaniu portfelami wierzytelności na terenie Rosji. Od wybuchu wojny w Ukrainie aktywność spółki

rosyjskiej ogranicza się do windykacji wcześniej zakupionych portfeli wierzytelności, nie są dokonywane żadne nowe inwestycje. Wartość środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach spółki rosyjskiej na dzień 31 grudnia 2025 r. wynosi 22,5 mln zł.

1.2. ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY W 2025 ROKU

W 2025 r. miały miejsce następujące wydarzenia:

- 1) Dnia 29 stycznia 2025 r. nastąpiło połączenie funduszy BEST I NFIZW, BEST II NFIZW, BEST IV NFIZW i BEST Capital FIZAN, w efekcie czego powstał nowy fundusz BEST NFIZW, którego uczestnikami są BEST i Towarzystwo. Działalność funduszy jest kontynuowana w ramach nowego funduszu w niezmienionej formie.
- 2) BEST NFIZW wykupił i dokonał umorzenia certyfikatów inwestycyjnych objętych przez Towarzystwo o łącznej wartości 1,1 mln zł. W związku z powyższym w 2025 roku udział bezpośredni Towarzystwa w tym funduszu spadł z 2,76% do 2,67%, a udział BEST S.A. wzrósł z 97,24% do 97,33%.
- 3) W dniu 1 kwietnia 2025 r. Sąd Rejonowy Gdańsk-Północ w Gdańsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrował połączenie BEST S.A. z Kredyt Inkaso S.A. („Połączenie”). Do dnia Połączenia Kredyt Inkaso S.A. było podmiotem dominującym tworzącym własną grupę kapitałową, w skład której wchodziły następujące podmioty:
 1. Kredyt Inkaso Portfolio Investments (Luxembourg) Société Anonyme
 2. Kredyt Inkaso I NFIZW
 3. Kredyt Inkaso II NFIZW (z subfunduszami KI 1 i KI 2)
 4. Kredyt Inkaso III NFIZW
 5. Kredyt Inkaso Investments RO S.A.
 6. Kredyt Inkaso Investments BG EAD
 7. Finsano S.A.
 8. KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A
 9. Kredyt Inkaso IT Solutions Sp. z o.o.
 10. Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Pili  s i spółka Sp.k.
 11. KI Solver Sp. z o.o.
 12. KI Solver Sp. z o.o. Sp. k.
 13. Limited Liability Company “Professional Collection Organization” Kredyt Inkaso RUS.
- 4) W dniu 7 kwietnia 2025 r. do rejestru sp  tek zosta   wpisana sp  tka BEST Capital Italy 2 S.r.l. z siedzibą w Mediolanie we W  szech. BEST S.A. posiada 100% udziałów w tej sp  tce. Kapitał podstawowy wynosi 10 000 EUR. BEST Capital Italy 2 S.r.l. jest kolejną sp  tk   sekurytyzacyjn  , której przedmiotem działalności będzie inwestowanie w wierzytelności na zasadach okre  slonych w prawie wąskim. Do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania sp  tka ta nie rozpoczęta jeszcze działalności inwestycyjnej.
- 5) W dniu 11 kwietnia 2025 r. fundusz BEST III NFIZW w likwidacji, będący naszą jednostk   wsp  tkontrolowan  , zosta   wykre  slony z rejestru funduszy inwestycyjnych.
- 6) W dniu 2 czerwca 2025 r. otwarta zosta   likwidacja sp  tki KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.
- 7) W dniu 1 października 2025 r., Sąd Rejonowy Gda  nsk-P  lnoc w Gda  nsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrowa   po  czenie BEST S.A. z FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. Po  czenie odbyło się w trybie art. 492    1 pkt 1 Kodeksu sp  tek handlowych, to jest po  czenie przez przej  cie FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. (sp  tki przejmowane) przez BEST (sp  tka przejmującą), polegające na przeniesieniu całego majo  tku FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. na BEST.
- 8) W dniu 11 listopada 2025 r. sp  tka Kredyt Inkaso Investments BG EAD zmieniła nazwę na BEST Capital Bulgaria EAD.
- 9) W dniu 29 grudnia 2025 r. sp  tka Kredyt Inkaso Investments RO S.A. zmieniła nazwę na BEST Capital Romania S.A.
- 10) W dniu 31 grudnia 2025 r. Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger Sp. k. zmieniła nazwę na Kancelaria Prawna Akcil i Wspólnicy Sp.k.

1.3. ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY DO DNIA SPORZĄDZENIE NINIEJSZEGO SPRAWOZDANIA

- 1) Po dniu bilansowym, w dniu 1 stycznia 2026 r. otwarta zosta   likwidacja Kancelarii Prawniczej FORUM Radca Prawny Krzysztof Pili  s i Sp  tka sp.k. Obecna nazwa to Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Pili  s i Sp  tka sp.k. w likwidacji.
- 2) Po dniu bilansowym, w dniu 26 stycznia 2026 r. sp  tka Kredyt Inkaso Portfolio Investments (Luxembourg) Société Anonyme zmieniła nazwę na BEST Capital Luxembourg Société Anonyme.

1.4. ZMIANY PODSTAWOWYCH ZASAD ZARZĄDZANIA SP  TK   I GRUP  

W 2025 r. nie wystąpiły żadne zmiany w podstawowych zasadach zarządzania przedsiębiorstwem BEST ani Grupę.

II. SYTUACJA OPERACYJNA I FINANSOWA

2.1. STRATEGIA I KIERUNKI ROZWOJU GRUPY

Prowadzimy aktywną działalność operacyjną na czterech rynkach: polskim - od 1994 r., włoskim - od 2017 r., a w wyniku Połączenia - od kwietnia 2025 r. także na rynku rumuńskim i bułgarskim, na których Grupa KISA działała od 2013 r. Podstawowym przedmiotem naszej działalności jest nabywanie i odzyskiwanie wierzytelności. Głównymi aktywami Grupy są wierzytelności bankowe, ale nabywamy także wierzytelności z innych segmentów rynku – telekomunikacyjnego czy pożyczkowego.

Głównymi czynnikami rozwoju naszej działalności są:

- podaż wierzytelności nieregularnych;
- wielkość i koszt pozyskania finansowania transakcji zakupu portfeli wierzytelności;
- sprawne i wydajne operacje wspierane przez technologię;
- profesjonalny zespół;
- stabilność otoczenia prawnego.

Wielkość podaży nieregularnych wierzytelności do sprzedaży, uzależniona jest od wielu czynników. Są nimi między innymi koniunktura wpływająca na wielkość akcji kredytowej, zdolność kredytobiorców do regularnej spłaty zadłużenia, parametry bilansowe banków, regulacje dotyczące sektora bankowego, konsolidacje a także polityka wewnętrzna i efektywność systemów scoringowych banków. W przypadku innych segmentów podaż wydaje się mniej zależeć od czynników zewnętrznych (regulacje, przepisy prawa itp.) a więcej od wewnętrznej polityki firm w tym zakresie.

Założeniem naszej Grupy jest wzrost skali jej działalności poprzez nabywanie nowych portfeli wierzytelności, na wszystkich czterech rynkach. Wielkość realizowanych przez nas inwestycji uzależniona jest od wypracowanej EBITDA oraz pozyskanego finansowania. W tym celu pracujemy nad własną efektywnością operacyjną oraz stale rozwijamy współpracę kredytową z bankami oraz inwestorami na rynku obligacji korporacyjnych.

Z myślą o zwiększeniu naszej sprawności i efektywności operacyjnej, w 2023 roku zaplanowaliśmy szeroko zakrojony Program transformacji cyfrowej naszej Grupy (Program Transformacji), który sukcesywnie realizujemy. Program obejmuje systematyczne doskonalenie procesów biznesowych i operacyjnych, rozwój architektury IT oraz wzmacnianie zarządzania danymi. Działania te wspierają trwały wzrost efektywności i skalowalności biznesu.

Najważniejsze kierunki realizowane w ramach programu to:

- Nowoczesna architektura technologiczna,
- Automatyzacja i optymalizacja procesów biznesowych,
- Data Quality i Data Governance – wdrażanie narzędzi i procesów zapewnienia jakości danych obejmujących kompletność, spójność, aktualność i poprawność informacji na każdym etapie ich przepływu,
- Wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji,
- Cyberbezpieczeństwo – wzmocnienie bezpieczeństwa i zarządzania danymi rozwój infrastruktury data center, zwiększenie automatyzacji monitoringu dostępności i bezpieczeństwa, podniesienie odporności na incydenty cyberbezpieczeństwa,
- Zmiana kultury organizacyjnej i budowanie kompetencji (upskilling).

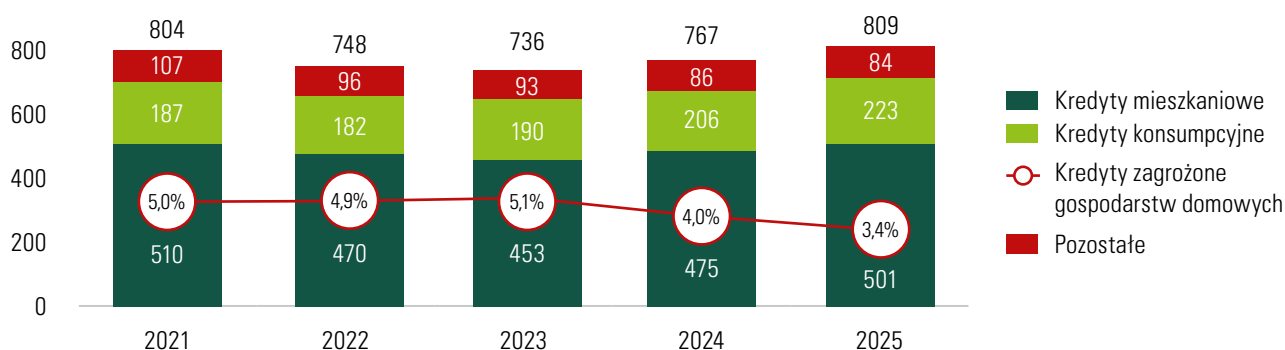
2.1.1. Polski rynek obrotu wierzytelnościami

Większość podaży na polskim rynku obrotu wierzytelnościami kształtowana jest przez sektor bankowy. Głównym przedmiotem naszych inwestycji są nieregularne, niezabezpieczone bankowe wierzytelności detaliczne, tj. wynikające z kart kredytowych, kredytów oraz pożyczek ratalnych i gotówkowych udzielonych gospodarstwom domowym.

Wartość kredytów sektora niefinansowego na koniec 2025 r. wyniosła 1.281,2 mld PLN, z czego 63,1% stanowiły kredyty gospodarstw domowych (808,6 mld PLN). Wartość kredytów zagrożonych gospodarstw domowych wynosiła 27,7 mld PLN, co stanowiło 3,4% wartości kredytów gospodarstw domowych ogółem.

Wykres nr 1.

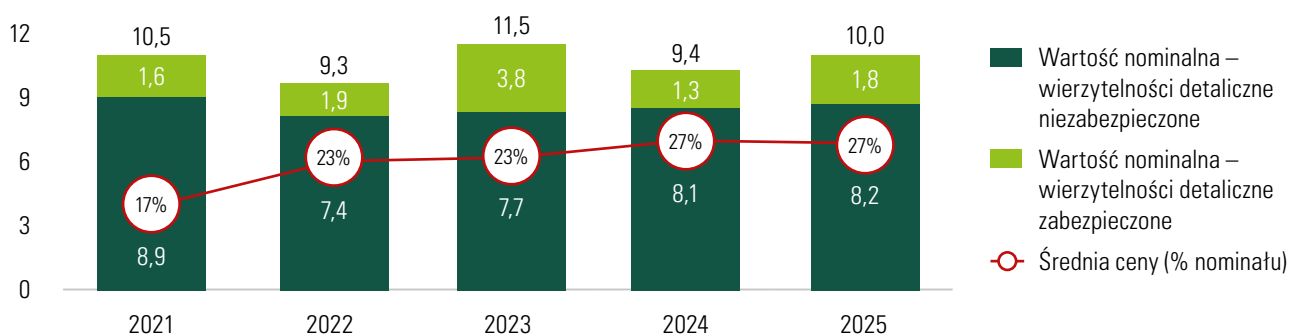
Kredyty bankowe udzielone gospodarstwom domowym (mld PLN)



Źródło: Komisja Nadzoru Finansowego, opracowanie własne

Wykres nr 2.

Podaż bankowych portfeli detalicznych (mld PLN)



Źródło: Komisja Nadzoru Finansowego, opracowanie własne

Największy udział w segmencie kredytów gospodarstw domowych stanowiły kredyty mieszkaniowe (62,0%) oraz kredyty konsumpcyjne (27,6%). Zagrożone kredyty mieszkaniowe gospodarstw domowych stanowiły 0,8% wartości kredytów gospodarstw domowych ogółem, a zagrożone kredyty konsumpcyjne 1,5%. (Źródło: KNF; Dane miesięczne sektora bankowego – grudzień 2025).

Według naszych szacunków w 2025 r. wartość rynku obrotu wierzytelnościami bankowymi konsumenckimi oraz wierzytelnościami zabezpieczonymi hipotecznie ogółem wyniosła ponad 10,0 mld PLN (wartość nominalna wierzytelności).

Na dzień 31 grudnia 2025 r. łączna wartość wierzytelności, którymi zarządzamy w Polsce wyniosła 2.1 mld PLN, co stanowiło 80,6% wszystkich naszych portfeli wierzytelności.

2.1.1.1. Model biznesowy

W Polsce prowadzimy działalność inwestycyjną z wykorzystaniem należących do Grupy funduszy wierzytelności, funkcjonujących na podstawie przepisów ustawy o funduszach inwestycyjnych. Fundusze te są zarządzane przez BEST TFI. Portfele wierzytelności nabywane przez fundusze są powierzane do zarządzania BEST, który nimi zarządza.

BEST posiada ponad dwudziestoczteroletnie doświadczenie w zarządzaniu portfelami nieregularnych wierzytelności na rynku

polskim oraz wspierający ten proces własny system operacyjny SIGMA umożliwiający elastyczne reagowanie na zmieniające się czynniki zewnętrzne i potrzeby biznesowe. BEST stosuje także zaawansowane metody i modele statystyczne służące do wyceny wierzytelności oraz budowania efektywnych strategii ich dochodzenia, oparte o segmentację klientów i modele behawioralne, które umożliwiają trafne dostosowanie oferty produktowej do możliwości finansowych osób zobowiązanych do spłaty wierzytelności.

2.1.2. Włoski rynek obrotu wierzytelnościami

We Włoszech głównym przedmiotem naszych inwestycji są nieregularne, niezabezpieczone wierzytelności bankowe.

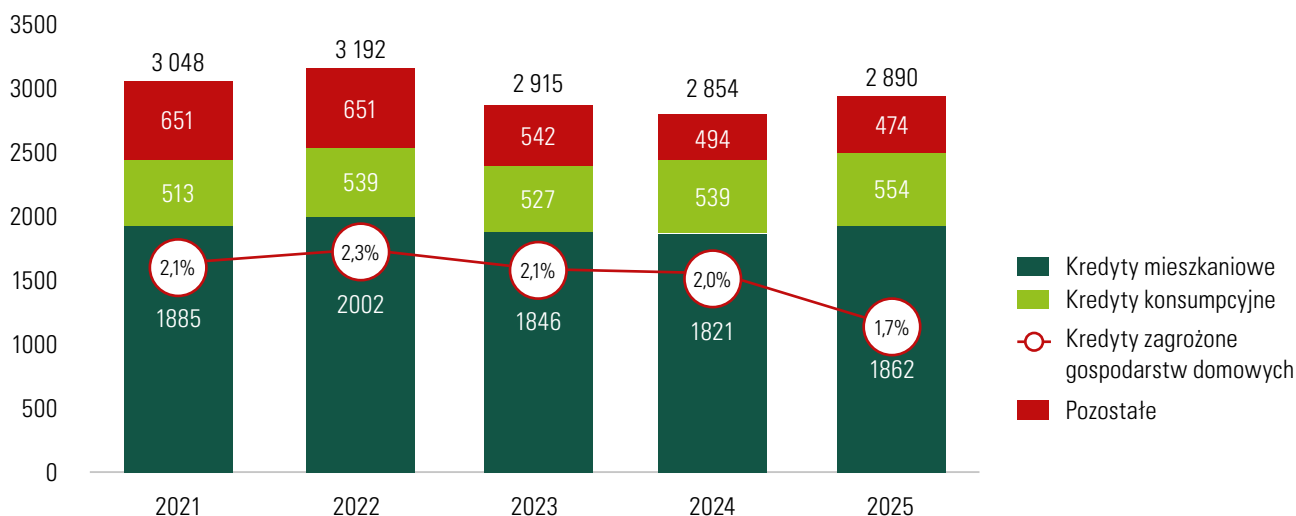
Wartość kredytów sektora niefinansowego na koniec 2025 r. wyniosła 1.354,3 mld EUR (tj. 5 724 mld PLN).

Wartość kredytów gospodarstw domowych wyniosła 683,9 mld EUR (2.890,5 mld PLN), z czego kredyty zagrożone stanowiły 1,7% (dane na koniec 2025 r.). Wartość konsumpcyjnych kredytów zagrożonych wyniosła 3,7 mld EUR (tj. 15,6 mld PLN), co stanowiło 0,5% wartości kredytów gospodarstw domowych. (Źródło: Bank Włoch).



Wykres nr 3.

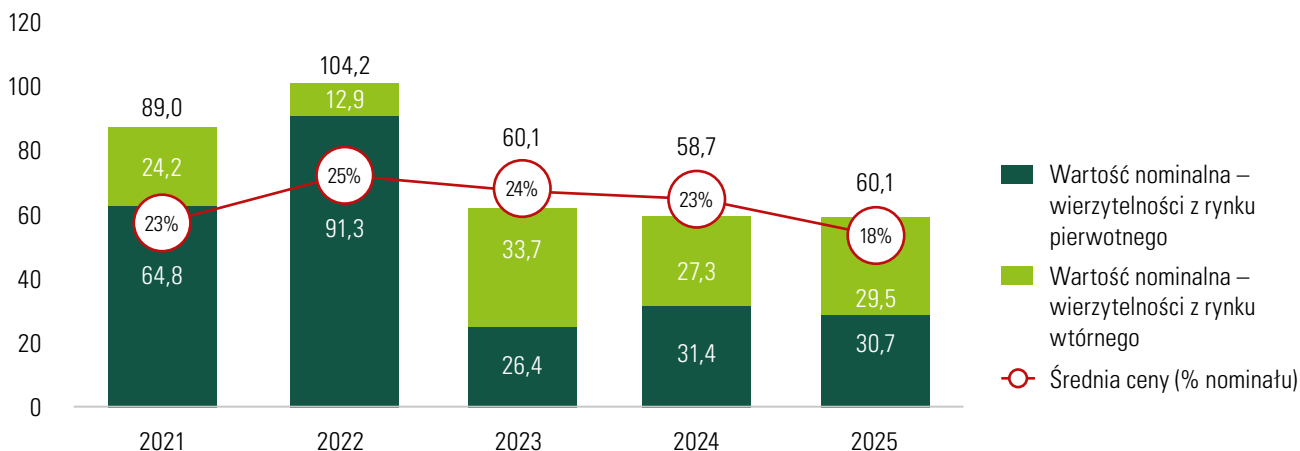
Kredyty bankowe udzielone gospodarstwom domowym (mld PLN)



Źródło: Bank Włoch, NPL Market Watch Banca Ifis, opracowanie własne

Wykres nr 4.

Podaż bankowych portfeli detalicznych (mld PLN)



Źródło: Bank Włoch, NPL Market Watch Banca Ifis, opracowanie własne

Według naszych szacunków na koniec 2025 r. przedmiotem transakcji były wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 14,2 mld EUR (tj. 60,1 mld PLN).

Na dzień 31 grudnia 2025 r. łączna wartość wierzytelności, którymi zarządzamy we Włoszech wyniosła 314,8 mln PLN, co stanowiło 11,9% portfela Grupy.

2.1.2.1. Model biznesowy

Działalność na rynku włoskim prowadzimy za pośrednictwem spółek sekurytyzacyjnych. Spółki te są elementem struktury transakcyjnej przewidzianej dla celów realizacji programów sekurytyzacyjnych i są zarządzane przez niezależne od Grupy podmioty posiadające odpowiednią licencję bankową. Zarządzaniem wierzytelnościami nabywanymi na rynku włoskim zajmuje się należąca do Grupy BEST Italia, która posiada odpowiednią licencję w tym zakresie.

Posiadamy ośmioletnie doświadczenie w zarządzaniu portfelami nieregularnych wierzytelności na rynku włoskim. W procesie zarządzania wierzytelnościami na tym rynku wykorzystywane są także najlepsze praktyki wypracowane przez Grupę na rynku polskim oraz na pozostałych rynkach.

2.1.3. Rumuński rynek obrotu wierzytelnościami

W Rumunii przedmiotem naszych inwestycji są nieregularne, niezabezpieczone wierzytelności bankowe oraz wierzytelności telekomunikacyjne i pożyczkowe.

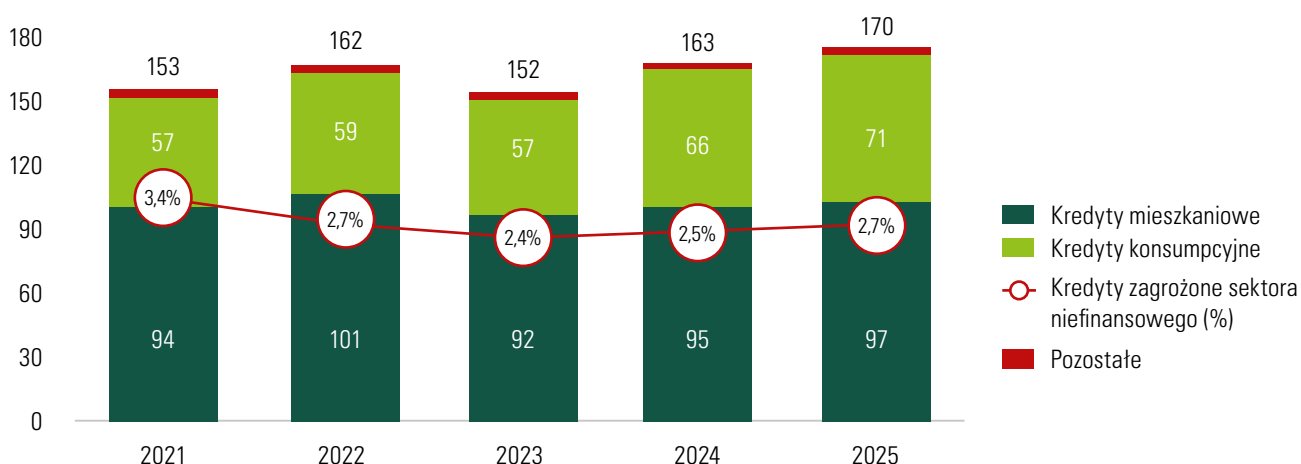
W Rumunii łączna wartość kredytów sektora niefinansowego na koniec 2025 r. wyniosła 421,5 mld RON (tj. 349,4 mld PLN) z czego 48,8% (205,7 mld RON, tj. 170,5 mld PLN) stanowiły kredyty gospodarstw domowych. Największy udział kredytów gospodarstw domowych stanowiły kredyty mieszkaniowe (117,3 mld RON, tj. 97,3 mld PLN) oraz kredyty konsumpcyjne (85,2 mld RON; tj. 70,7 mld PLN.) (Źródło: Narodowy Bank Rumunii).

Z uwagi na brak danych (wartości kredytów zagrożonych gospodarstw domowych) na moment sporządzenia niniejszego sprawozdania, znany jest jedynie wskaźnik NPL obliczony jako relacja kredytów zagrożonych sektora niefinansowego do kredytów ogółem udzielonych temu sektorowi. Wskaźnik ten wyniósł 2,7% na koniec 2025 r.

Według naszych szacunków na koniec 2025 r. przedmiotem transakcji były wierzytelności bankowe detaliczne o łącznej wartości nominalnej 1,6 mld RON (tj. 1,3 mld PLN).

Wykres nr 5.

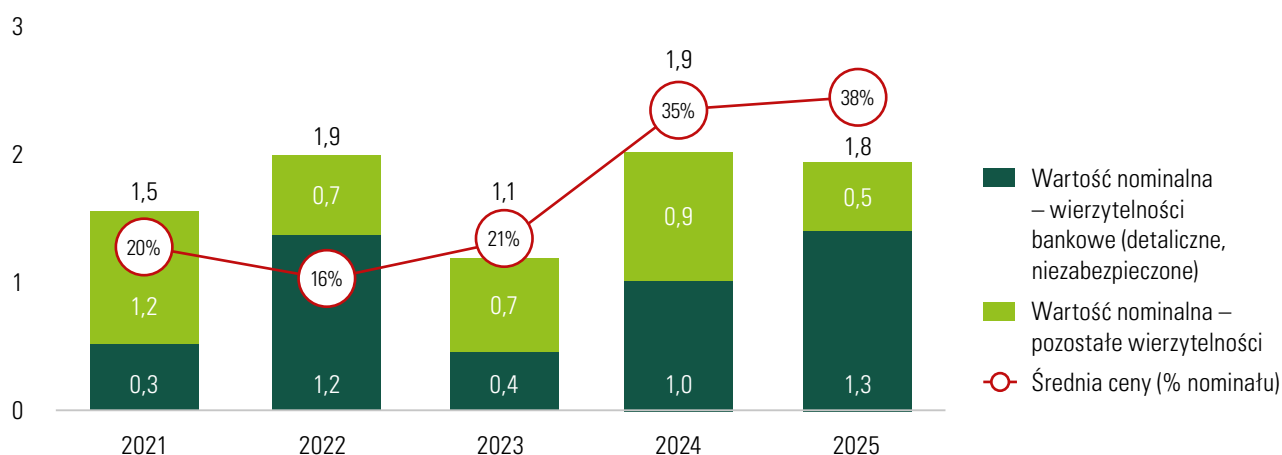
Kredyty bankowe udzielone gospodarstwom domowym (mld PLN)



Źródło: Narodowy Bank Rumunii, opracowanie własne

Wykres nr 6.

Podaż wierzytelności (mld PLN)



Źródło: Narodowy Bank Rumunii, opracowanie własne

Na dzień 31 grudnia 2025 r. łączna wartość wierzytelności, którymi zarządzamy w Rumunii wyniosła 151,0 mln PLN, co stanowiło 5,7% portfela Grupy.

2.1.3.1. Model biznesowy

W Rumunii prowadzimy działalność od 2013 r. poprzez BEST Capital RO, która zarówno nabywa, jak i zarządza portfelami wierzytelności nabytymi na rynku rumuńskim przez podmioty z Grupy

oraz spoza Grupy. W procesie zarządzania wierzytelnościami na tym rynku wdrażane są także najlepsze praktyki wypracowane przez Grupę na rynku polskim oraz na pozostałych rynkach.

2.1.4. Bułgarski rynek obrotu wierzytelnościami

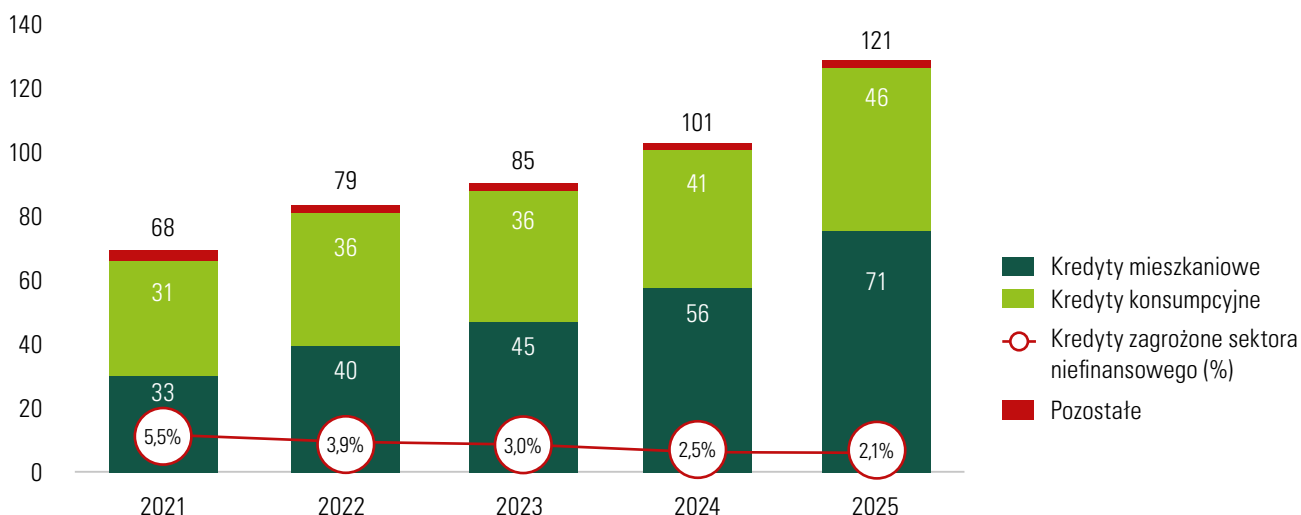
Na rynku bułgarskim głównym przedmiotem naszych inwestycji są nieregularne, niezabezpieczone wierzytelności bankowe oraz wierzytelności pożyczkowe.

W Bułgarii wartość kredytów sektora niefinansowego wyniosła 56,1 mld EUR (tj. 237 mld PLN) na koniec 2025 r., z czego 51,2% stanowiły kredyty gospodarstw domowych.

Wartość kredytów zagrożonych gospodarstw domowych wynosiła 0,6 mld EUR (tj. 2,5 mld PLN; 2,1% wartości kredytów gospodarstw domowych) i w większości (80%) składała się z zagrożonych kredytów konsumpcyjnych (Źródło: Narodowy Bank Bułgarii).

Wykres nr 7.

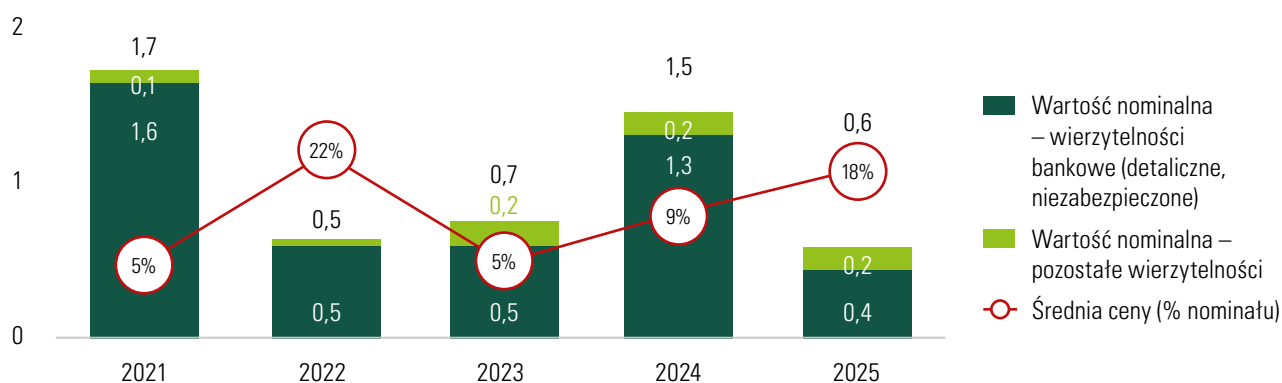
Kredyty bankowe udzielone gospodarstwom domowym (mld PLN)



Źródło: Narodowy Bank Bułgarii, opracowanie własne

Wykres nr 8.

Podaż wierzytelności (mld PLN)



Źródło: Narodowy Bank Bułgarii, opracowanie własne

2.1.4.1. Model biznesowy

Na rynku bułgarskim prowadzimy swoją działalność od 2013 r. poprzez BEST Capital BG, która zarówno nabywa, jak i zarządza portfelami wierzytelności nabytymi na rynku bułgarskim przez podmioty z Grupy

oraz spoza Grupy W procesie zarządzania wierzytelnościami na tym rynku wdrażane są także najlepsze praktyki wypracowane przez Grupę na rynku polskim oraz na pozostałych rynkach.

2.2. INFORMACJE O PODSTAWOWYCH PRODUKTACH I USŁUGACH

Podstawowym przedmiotem naszej działalności jest nabywanie i odzyskiwanie wierzytelności. Kluczowymi procesami w ramach prowadzenia podstawowej działalności jest proces wyceny wierzytelności oraz proces zarządzania wierzytelnościami.

2.2.1.1. Wartość i struktura zarządzanych wierzytelności

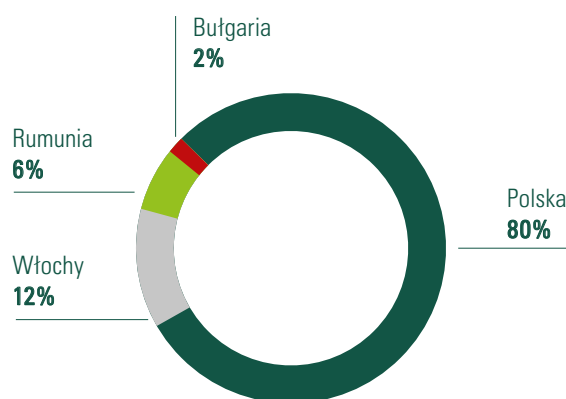
Na dzień 31 grudnia 2025 r. portfele wierzytelności stanowiły 93% wartości aktywów Grupy, a ich łączna wartość wynosiła 2,6 mld PLN. 80% stanowiły wierzytelności nabyte na rynku polskim, 12% na rynku włoskim, 6% na rynku rumuńskim, a 2% na rynku bułgarskim.

Poniższa tabela prezentuje strukturę geograficzną portfeli wierzytelności według wartości na dzień 31 grudnia 2025 r.

	(w mln zł)
Polska	2 134
Włochy	315
Rumunia	151
Bułgaria	48
Razem	2 648
ERC*, z tego:	5 954
do 1 roku	830
od 1 do 3 lat	1 462
od 3 do 5 lat	1 083
od 5 do 10 lat	1 700
powyżej 10 lat	879

* Estimated Remaining Collections (wysokość oczekiwanych nominalnych spłat z portfeli)

Wykres nr 9.
Struktura geograficzna portfeli wierzytelności



Na dzień 31 grudnia 2025 r. nominalna suma oczekiwanych spłat (ERC) wynosi prawie 6 mld zł, z czego blisko 57% spłat prognozujemy odzyskać w przeciągu 5 lat.

Kategorie nabywanych wierzytelności

Podstawowym kryterium segmentacji nabywanych wierzytelności jest kryterium sektorowe. Dodatkowo stosujemy także podział na wierzytelności zabezpieczone hipotecznie oraz pozostałe wierzytelności.

Kryterium sektorowe podziału wierzytelności

Inwestujemy w portfele nieregularnych wierzytelności, głównie bankowych, które na dzień 31 grudnia 2025 r. stanowiły 73% wartości bilansowej naszego portfela. Wyodrębniamy także wierzytelności telekomunikacyjne, które stanowiły 22% łącznej wartości bilansowej portfela. Pozostałe wierzytelności (w tym m.in. wierzytelności

pożyczkowe) stanowiły 4% łącznej wartości bilansowej portfela. Poniższa tabela prezentuje wartość poszczególnych kategorii wierzytelności i ich procentowy udział w całym portfelu.

Struktura wartości zarządzanych wierzytelności według segmentów (w %) na dzień 31 grudnia 2025 r. oraz 31 grudnia 2024 r. oraz wartość finansowa takich wierzytelności.

	31 grudnia 2025 r.		31 grudnia 2024 r.	
	(w tys. zł)	(%)	(w tys. zł)	(%)
Wierzytelności bankowe	1 944 430	73%	1 323 645	83%
Wierzytelności telekomunikacyjne	591 648	22%	211 401	13%
Wierzytelności inne	111 887	4%	54 954	3%
Razem	2 647 965	100%	1 590 000	100%

Kryterium podziału wierzytelności z uwagi na zabezpieczenie

Inwestujemy głównie w portfele nieregularnych wierzytelności niezabezpieczonych hipotecznie. Poniższa tabela prezentuje wartość poszczególnych kategorii wierzytelności i ich procentowy udział w całym portfelu.

Wierzytelności wg podziału na wierzytelności zabezpieczone hipotecznie i wierzytelności pozostałe na dzień 31 grudnia 2025 r. oraz 31 grudnia 2024 r.

	31 grudnia 2025 r.		31 grudnia 2024 r.	
	(w tys. zł)	(%)	(w tys. zł)	(%)
Wierzytelności niezabezpieczone hipotecznie	2 578 734	97%	1 532 978	96%
Wierzytelności zabezpieczone hipotecznie	69 231	3%	57 022	4%
Razem	2 647 965	100%	1.590.000	100%

Wierzytelności zabezpieczone hipotecznie według stanu na dzień 31 grudnia 2025 r. stanowiły 3% w łącznej strukturze wierzytelności i ich wartość wynosiła 69,2 mln PLN.

Z uwagi na wysokie wartościowo salda wierzytelności te są obsługiwane indywidualnie, gdyż każdy przypadek wymaga dogłębnej analizy prawnej. Ich obsługa polega na konstruowaniu indywidualnych strategii windykacyjnych opartych na

restrukturyzacji finansowej i prawnej. W przypadku wierzytelności zabezpieczonych hipotecznie zdarza się, że egzekucja kończy się przejęciem nieruchomości w zamian za wierzytelność. Przejęcie nieruchomości umożliwia uporządkowanie jej stanu prawnego, a przez to jej zbycie lub komercjalizację we współpracy z renomowanymi partnerami, którzy posiadają ugruntowane doświadczenie w tej dziedzinie.

2.2.1.2. Proces wyceny wierzytelności

Wycena nabywanych przez nas wierzytelności opiera się na ustaleniu wartości bieżącej spodziewanych wpłat w zakładanym okresie obsługi. Wpłaty te są szacowane za pomocą uznanych metod estymacji, z uwzględnieniem posiadanego doświadczenia oraz informacji na temat zmieniającego się otoczenia (w szczególności

zmian otoczenia prawnego, gospodarczego i technologicznego). Podstawowy okres obsługi wynosi 180 miesięcy.

Szerzej ten temat został opisany w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym za 2025 rok.

2.2.1.3. Proces zarządzania wierzytelnościami

Realizowany przez nas proces zarządzania wierzytelnościami składa się z trzech etapów: (i) etapu polubownego, (ii) etapu prawnego oraz (iii) etapu po zakończeniu postępowania prawnego. W tym celu zbudowaliśmy doświadczony zespół ekspertów z dziedziny: prawa, finansów i restrukturyzacji, który aktywnie uczestniczy w procesie zarządzania wierzytelnościami na wszystkich etapach obsługi poczynawszy od wyceny wierzytelności po całkowitą spłatę wierzytelności.

Dzięki aktywnemu uczestnictwu specjalistów w procesie wyceny wierzytelności jesteśmy w stanie zidentyfikować i oszacować ryzyka związane z inwestycją, a także – dzięki wczesnemu zdiagnozowaniu potrzeb związanych z ewentualną obsługą portfela – elastycznie dostosować swoje procesy, aby podejmowane działania zapewniały jak najszybszy odzysk prognozowanych kwot.

Proces dochodzenia wierzytelności rozpoczyna się od przyjęcia wierzytelności do obsługi, kiedy to następuje import i segmentacja otrzymanej bazy danych. Segmentacja pozwala na podział portfeli wierzytelności na jednorodne grupy wierzytelności, wobec których możliwe jest zastosowanie dedykowanych strategii windykacyjnych. Takie podejście umożliwia natychmiastowe podjęcie dedykowanych działań dla danej grupy spraw, co bezpośrednio wpływa na szybszy zwrot z poniesionych inwestycji. Do przypisania odpowiedniej strategii działania dla danej wierzytelności wykorzystywane są reguły biznesowe oraz sukcesywnie rozwijane systemy rekomendacyjne bazujące na narzędziach statystycznych, takich jak: metoda drzew decyzyjnych, modele prognostyczne, a także ciągłe monitorowanie obowiązujących strategii i testowanie nowych rozwiązań (tzw. metodyka *champion–challenger*).

Kolejnym, po segmentacji wierzytelności, krokiem jest zawiadomienie każdego klienta o cesji, które jednocześnie stanowi informację o zmianie wierzyciela i nowym administratorze danych osobowych. W zawiadomieniu tym klient informowany jest również o wysokości zadłużenia i możliwościach dostosowania jego regulacji do jego możliwości finansowych.

Wysyłka zawiadomienia o cesji i dedykowana oferta produktowa, która jest jej częścią, rozpoczyna proces odzyskiwania należności, który jest realizowany na etapie polubownym, etapie prawnym lub etapie po zakończeniu postępowania prawnego.

W ramach ciągłego doskonalenia procesów restrukturyzacji i windykacji współpracujemy z wieloma instytucjami wspierającymi proces odzyskiwania należności, w tym z biurami detektywistycznymi, biurami informacji gospodarczej i organizacjami wspierającymi pozyskiwanie informacji o klientach, co daje dodatkowe możliwości podnoszenia efektywności procesu.

Stosowane narzędzia i procesy operacyjne są stale udoskonalane oraz na bieżąco dostosowywane do zmieniających się uwarunkowań prawnych, gospodarczych oraz informatycznych.

2.3. ROZLICZENIE TRANSAKCJI POŁĄCZENIA Z KREDYT INKASO S.A.

W dniu 1 kwietnia 2025 r. zarejestrowane zostało połączenie BEST („Spółka przejmująca”) z KISA („Spółka przejmowana”). Połączenie przeprowadzone zostało w trybie przepisu art. 492 § 1 pkt 1 KSH, a więc poprzez przeniesienie całego majątku KISA obejmującego wszystkie aktywa i zobowiązania na BEST, przy jednoczesnym podwyższeniu kapitału zakładowego BEST w drodze emisji akcji połączeniowych.

Połączenie to rozliczane jest metodą przejęcia zgodnie z MSSF 3 Połączenia jednostek i ma charakter połączenia realizowanego etapami.

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania finansowego zakończyliśmy rozliczenie księgowe nabycia. Poniżej zaprezentowaliśmy wartości godziwe możliwych do zidentyfikowania nabytych aktywów i przejętych zobowiązań. W wyniku rozliczenia ceny nabycia ustalony został zysk na okazijnym nabyciu w kwocie 1 712 tys. zł, który rozpoznany został w rachunku wyników w osobnej pozycji.

(tys. zł)	01.04.2025
Nabyte aktywa, z tego:	731 514
Środki pieniężne	22 719
Wierzytelności nabyte	683 189
Przejęte zobowiązania, z tego:	495 879
Zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek, obligacji i leasingu	426 474
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe	36 460
Rezerwy	28 640
Wartość godziwa aktywów netto	235 635
Wartość godziwa dotychczas posiadanych akcji Kredyt Inkaso	(74 036)
Wartość godziwa przekazanej zapłaty (akcje BEST)	(159 702)
Udziały niesprawujące kontroli	(185)
Zysk na okazijnym nabyciu	1 712

→ | Szerzej na temat rozliczenia Połączenia piszemy w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym w pkt 5.6

Połączenie to było istotne nie tylko z uwagi na wartość przejętych aktywów i zobowiązań, lecz także z uwagi na liczbę przejmowanych podmiotów. Do dnia Połączenia KISA była podmiotem dominującym tworzącym własną grupę kapitałową działającą w branży wierzycelności, w skład której wchodziło 13 podmiotów prowadzących działalność w 5 krajach. W związku z optymalizacją funkcjonowania nowej Grupy przeprowadziliśmy szereg działań: w dniu 2 czerwca 2025 r. otwarta została likwidacja KI TFI; w dniu 1 października 2025 r. zostało zarejestrowane połączenie BEST z FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. a 1 stycznia 2026 r. otwarta została likwidacja Kancelarii FORUM.

Kredyt Inkaso było również emitentem obligacji, w związku z tym na dzień Połączenia BEST przejął realizację obowiązków wynikających z warunków emisji 10 serii obligacji o łącznej wartości nominalnej wynoszącej 245 mln zł. W ramach procesu restrukturyzacji zadłużenia finansowego przejętego w następstwie Połączenia, wykupiliśmy z własnej inicjatywy siedem serii obligacji (K1, L1, M1, N1, P1, R1, O1), o łącznej wartości 191 mln zł, przed terminem wynikającym z warunków emisji tych obligacji.

Oznaczenie serii	Wartość nominalna obligacji na moment Połączenia (tys. zł)	Oprocentowanie nominalne	Termin wykupu
H1	3 667	6,00%	wykupione zgodnie z terminem
K1*	68 668	WIBOR 6M + 4,90%	wykupione przed terminem
L1	15 679	WIBOR 3M + 4,70%	wykupione przed terminem
M1	15 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione przed terminem
N1	18 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione przed terminem
O1	37 741	WIBOR 6M + 5,50%	wykupione przed terminem
P1	15 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione przed terminem
R1	20 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione przed terminem
S1**	21 133	EURIBOR 3M + 5,20%	27.03.2028 r.
T1	30 000	WIBOR 3M + 4,20%	12.11.2028 r.
Razem	244 888		

* obligacje zabezpieczone na aktywach Grupy

** wartość w EUR przeliczona na PLN po średnim kursie NBP z dnia bilansowego

Ponadto w ramach przygotowania do Połączenia z inicjatywy BEST w marcu 2025 r. zostały wykupione dwie serie obligacji (seria J1 oraz seria I1). Wykup został zrealizowany jeszcze przez Kredyt Inkaso

natomiast środki częściowo pochodziły z pożyczki w wysokości 23 mln zł udzielonej Kredyt Inkaso przez BEST przed Połączeniem. Wraz z zarejestrowaniem Połączenia pożyczka wygasa.

Oznaczenie serii	Wartość nominalna obligacji na moment Połączenia (tys. zł)	Oprocentowanie nominalne
I1	32 056	WIBOR 3M + 4,90%
J1	17 010	WIBOR 3M + 4,90%

2.4. RYNKI ZBYTU I ŹRÓDŁA ZAOPATRZENIA, ZE WSKAZANIEM ODBIORCY LUB DOSTAWCY, KTÓREGO UDZIAŁ WYNOSI CO NAJMNIEJ 10% PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY OGÓŁEM

Nieziemiennie w strukturze naszych przychodów operacyjnych dominują przychody z wierzytelności, które na koniec 2025 r. stanowiły 98% wszystkich przychodów operacyjnych. Poniższa tabela prezentuje

wartość przychodów z działalności operacyjnej osiągniętych w 2025 r. w podziale na poszczególne rynki.

	Przychody z działalności operacyjnej	
	wartość (w tys. zł)	udział (%)
Polska	492 589	86%
Włochy	24 108	4%
Rumunia	45 623	8%
Bułgaria	10 250	2%
Razem	572 570	100%

→ Charakterystyka rynków, na których działamy została opisana w pkt 2.1, a wartość posiadanych aktywów wg. rynków została opisana w punkcie 2.2 niniejszego sprawozdania.

Nie jesteśmy istotnie uzależnieni od żadnego z dostawców. Mimo to stosujemy politykę dywersyfikacji dostawców usług, które są istotne dla naszych procesów operacyjnych.

2.5. INWESTYCJE W PORTFELE WIERZYTELNOŚCI I FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI GRUPY

W 2025 r. wyniku Połączenia przejęliśmy portfele Grupy Kredyt Inkaso o wartości 683,2 mln zł.

Inwestycje w portfele wierzytelności	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Portfele przejęte w wyniku Połączenia	683 189	–	683 189	–
Nowe portfele kupione przez Grupę	590 097	320 925	269 172	84%
Razem	1 273 286	320 925	952 361	297%

Zainwestowaliśmy także 590,1 mln zł nabywając nowe portfele wierzytelności o łącznej wartości nominalnej wynoszącej 2,1 mld zł. Największy udział nowo nabytych wierzytelności (83%) stanowiły portfele bankowe.

Inwestycje w portfele wierzytelności	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
wg segmentów:	590 097	320 925	269 172	84%
bankowe	491 113	278 863	212 250	76%
telekomunikacyjne	97 228	42 063	55 166	131%
pozostałe	1 756	–	1 756	100%
wg rynków:	590 097	320 925	269 172	84%
polski	485 798	181 345	304 453	168%
włoski	66 750	139 581*	(72 831)	(52)%
rumuński	25 040	–	25 040	–
bułgarski	12 509	–	12 509	–

* W 2024 r. otrzymaliśmy zwrot części ceny zapłaconej w 2023 r. (tzw. cut-off) w wysokości 5,1 mln zł.

Na rynku polskim nabyliśmy piętnaście portfeli za 486 mln zł, co stanowiło 82% wszystkich inwestycji. We Włoszech kupiliśmy osiemnaście portfeli za 67 mln zł (11%), a na nowych rynkach –

rumuńskim i bułgarskim odpowiednio dwa portfele za 25 mln zł (4%) oraz cztery za 12 mln zł (2%).



Krzysztof Borusowski, prezes BEST: *Zgodnie z zapowiedziami, w czwartym kwartale powróciliśmy do aktywnego inwestowania w nowe portfele wierzytelności – zarówno w Polsce i we Włoszech, gdzie BEST działa od lat, jak i w Rumunii oraz Bułgarii, czyli na rynkach, na które weszliśmy w ubiegłym roku w wyniku fuzji z Kredyt Inkaso. W ostatnim kwartale 2025 roku nasze nakłady na portfele wierzytelności sięgnęły niemal 370 mln zł, czyli więcej niż w całym, dotychczas rekordowym 2024 roku. Łączna kwota zainwestowana 2025 roku wyniosła blisko 590 mln zł. Największą część środków ulokowaliśmy w Polsce, natomiast inwestycje zagraniczne stanowiły blisko 17% tej kwoty. Skala nakładów obrazuje ambicje oraz możliwości inwestycyjne powiększonej Grupy BEST.*

Finansowanie naszej działalności oparte jest na środkach własnych, pozyskanych w drodze emisji obligacji, a także z kredytów bankowych. W 2025 r., związku z przejęciem zobowiązań w ramach Połączenia oraz nabyciem nowych portfeli wierzytelności, wartość zobowiązań finansowych Grupy wzrosła o 702 mln zł, tj. o 85%, a jego udział w strukturze pasywów z 44% do 53%. Współczynnik zadłużenia

Grupy Kredyt Inkaso (zadłużenie finansowe netto / wartość aktywów netto) był bowiem istotnie wyższy od Grupy BEST. Po uwzględnieniu tych samych zasad prezentacji i wyceny na dzień 1 kwietnia 2025 r. wynosił on 1,71 podczas gdy ustalony na ten sam dzień współczynnik Grupy BEST jedynie 0,87.

Struktura zobowiązań finansowych	31 grudnia 2025 r.		31 grudnia 2024 r.	
	(tys. zł)	%	(tys. zł)	%
Kredyty	797 269	52,2%	333 382	40,4%
Obligacje	709 318	46,5%	456 083	55,3%
Leasing	17 326	1,1%	14 874	1,8%
Pożyczki	–	–	20 005	2,4%
Instrumenty pochodne	2 423	0,2%	–	–
Razem	1 526 336	100,0%	824 344	100,0%
krótkoterminowe	411 788	27,0%	159 560	19,4%
długoterminowe	1 114 548	73,0%	664 784	80,6%

Łączna wartość zobowiązań finansowych Grupy na dzień 31 grudnia 2025 r. wyniosła 1,5 mld zł, z czego 73% wartości zapadało w okresie powyżej 12 miesięcy od daty bilansowej. Największy udział stanowiły zobowiązania z tytułu kredytów bankowych, tj. 52,2%. Drugą co do

wielkości pozycją były wyemitowane obligacje, tj. 46,5%. Pozostałe zobowiązania finansowe, tj. leasingi i instrumenty pochodne, stanowiły zaledwie 1,3%.

2.6. ANALIZA SKONSOLIDOWANYCH DANYCH FINANSOWYCH

2.6.1. Przychody z działalności operacyjnej

Głównym źródłem naszych przychodów operacyjnych są przychody związane z nabytymi portfelami wierzytelności w związku z tym ich wielkość, struktura i rentowność mają kluczowe znaczenie dla naszych wyników. W 2025 r. spłaty wierzytelności wyniosły 773,5 mln zł, tj. o 66% więcej niż w 2024 r. Spłaty z portfeli nabytych

w wyniku Połączenia (ujmowane przez Grupę począwszy od drugiego kwartału 2025 r.) wyniosły 255,0 mln zł i stanowiły 33% spłat uzyskanych przez Grupę w 2025 r. Spłaty portfeli nabytych przez Grupę wyniosły 518,5 mln zł i były wyższe o 11,5% w stosunku do uzyskanych w 2024 r.

Spłaty wierzytelności	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
przejętych w wyniku Połączenia	254 990	–	254 990	–
nabytych przez Grupę	518 481	465 132	53 349	11,5%
Razem	773 471	465 132	308 339	66,3%

Większość spłat uzyskujemy na rynku polskim. W minionym roku stanowiły one 82% a w 2024 r. 91% wszystkich spłat. Udział rynku włoskiego wyniósł 8%, rynku rumuńskiego 8% a rynku bułgarskiego 2%.

Spłaty wierzytelności, wg rynków	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
polski	637 525	421 171	216 354	51,4%
włoski	60 173	43 961	16 212	36,9%
rumuński	58 712	–	58 712	–
bułgarski	17 061	–	17 061	–
Razem	773 471	465 132	308 339	66,3%

Łączna wartość przychodów z działalności operacyjnej wyniosła 572,6 mln zł i była o 168 mln zł (41,5%) wyższa niż w 2024 r. Przychody z działalności operacyjnej w wyniku Połączenia wyniosły 184,8 mln zł i stanowiły 32% wszystkich przychodów.

Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
przejętej w wyniku Połączenia	184 845	–	184 845	–
dotychczasowej prowadzonej przez Grupę	387 725	404 568	(16 843)	(4,2)%
Razem	572 570	404 568	168 002	41,5%

Przychody związane z nabytymi portfelami wierzytelności wyniosły 562,4 mln zł (wzrost 40,4% r/r). Rozpoznaliśmy 485,6 mln zł przychodów odsetkowych wobec 315,6 mln zł zanotowanych w 2024 r. (wzrost o 53,9% r/r.). Wynik na oczekiwanych stratach kredytowych wyniósł 76,8 mln zł, tj. 9,5% mniej niż przed rokiem, głównie z uwagi

na znacząco niższy efekt przeszacowań portfeli wierzytelności, gdyż nadrealizacja spłat (odchylenie dodatnie w stosunku do krzywych odysku) utrzymywała się na zbliżonym poziomie w stosunku do przychodów (13,6% w 2025 r. vs 13,0% w 2024 r.).

Przychody z działalności operacyjnej	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:				
Przychody z wierzytelności, w tym:	562 386	400 449	161 937	40,4%
odsetki obliczone metodą efektywnej stopy procentowej	485 603	315 591	170 012	53,9%
wynik na oczekiwanych stratach kredytowych:	76 783	84 858	(8 075)	(9,5)%
odchylenia od wpłat rzeczywistych	76 282	51 839	24 443	47,2%
wynik z tytułu przeszacowań	501	33 019	(32 518)	(98,5)%
Pozostałe	10 184	4 119	6 065	147,2%
Razem	572 570	404 568	168 002	41,5%

2.6.2. Koszty działalności operacyjnej

Koszty działalności operacyjnej	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	363 854	229 946	133 908	58,2%
Koszty pracy, w tym:	154 905	101 517	53 388	52,6%
programy motywacyjne	5 634	2 991	2 643	88,4%
pozostałe pozycje	149 271	98 526	50 745	51,5%
Podatki i opłaty, w tym:	111 489	61 790	49 699	80,4%
koszty sądowo–egzekucyjne	91 506	45 485	46 021	101,2%
Usługi obce	75 989	49 856	26 133	52,4%
Amortyzacja	13 581	10 010	3 571	35,7%
Pozostałe	7 890	6 773	1 117	16,5%

W drugim kwartale 2025 r. wartość wszystkich pozycji kosztowych wzrosła o 101% do poziomu 109,9 mln, co w zasadniczej części wynikało z Połączenia. W kolejnych kwartałach wartość kosztów

zmniejszyła się łącznie o 11% i ostatecznie nasze koszty operacyjne w czwartym kwartale wyniosły 97,9 mln zł.

Koszty działalności operacyjnej, w tym:	IVQ2025	IIIQ2025	IIQ2025	IQ2025	IVQ/IIIQ	IIQ/IQ
Koszty pracy	40 956	44 240	45 350	24 359	(10)%	86%
Usługi obce	21 274	20 412	23 201	11 102	(8)%	109%
Pozostałe	35 719	36 676	41 336	19 229	(14)%	115%
Razem	97 949	101 328	109 887	54 690	(11)%	101%
Zmiana w kwartale	(3)%	(8)%	101%			

2.6.3. Wynik na działalności operacyjnej

Koszty działalności operacyjnej	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej	572 570	404 568	168 002	41,5%
Koszty działalności operacyjnej	363 854	229 946	133 908	58,2%
Zysk na działalności operacyjnej	208 716	174 622	34 094	19,5%
EBITDA gotówkowa	433 382	249 315	184 067	73,8%

W 2025 r. zysk na działalności operacyjnej wyniósł 208,7 mln zł i był o 34,1 mln zł (19,5%) wyższy niż rok wcześniej, natomiast EBITDA gotówkowa, która nie uwzględnia efektu księgowej wyceny portfeli

i amortyzacji wyniosła 433,4 mln zł i była wyższa o 184,1 mln zł (73,8%) r/r.

Wynik na działalności operacyjnej w podziale na segmenty geograficzne

Grupa uzyskała zysk operacyjny na działalności w Polsce, Rumuni oraz Bułgarii.

Spłaty na rynku włoskim, na którym w ciągu dwóch ostatnich lat zainwestowaliśmy łącznie 207 mln zł, wzrosły o 37% i przekroczyły 60 mln zł a EBITDA gotówkowa wzrosła o 59% do poziomu 32 mln zł.,

Jednakże trudności z operacyjnym obsłużeniem zwiększonej skali spraw zmusiły nas do ujemnej rewaluacji włoskich portfeli o wartości 44 mln zł. W 2025 r. zainwestowaliśmy ponad połowę mniej niż w 2024 r. i jednocześnie zwiększyliśmy nakłady na ścieżkę prawną o 90%. W efekcie za cały rok zanotowaliśmy stratę na działalności operacyjnej we Włoszech w wysokości 10,2 mln zł.

Segmenty operacyjne	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	572 570	404 568	168 002	42%
Polska	492 589	359 227	133 362	37%
Włochy	24 108	45 341	(21 233)	(47%)
Rumunia	45 623	–	45 623	–
Bułgaria	10 250	–	10 250	–
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	363 854	229 946	133 908	58%
Polska	292 775	205 745	87 030	42%
Włochy	34 284	24 201	10 083	42%
Rumunia	29 307	–	29 307	–
Bułgaria	7 488	–	7 488	–
Wynik na działalności operacyjnej, w tym:	208 716	174 622	34 094	20%
Polska	199 814	153 482	46 332	30%
Włochy	(10 176)	21 140	(31 316)	(148%)
Rumunia	16 316	–	16 316	–
Bułgaria	2 762	–	2 762	–
EBITDA gotówkowa, w tym:	433 382	249 315	184 067	74%
Polska	360 138	228 906	131 232	57%
Włochy	32 534	20 409	12 125	59%
Rumunia	31 042	–	31 042	–
Bułgaria	9 668	–	9 668	–

W 2025 r. z perspektywy wysokości EBITDA gotówkowa największym był rynek polski, drugim w kolejności był rynek włoski, a następnie rynek rumuński i bułgarski. Należy jednak pamiętać, iż

rynek bułgarski oraz rumuński funkcjonuje w ramach Grupy dopiero od początku drugiego kwartału, więc dane za cały 2025 r. dotyczą okresu dziewięciu miesięcy.

Segmenty operacyjne – udział	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana p.p
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:			
Polska	86%	89%	(3)
Włochy	4%	11%	(7)
Rumunia	8%	–	8
Bułgaria	2%	–	2
Koszty działalności operacyjnej, w tym:			
Polska	80%	89%	(9)
Włochy	9%	11%	(1)
Rumunia	8%	–	8
Bułgaria	2%	–	2
Wynik na działalności operacyjnej segmentu, w tym:			
Polska	96%	88%	8
Włochy	(5%)	12%	(17)
Rumunia	8%	–	8
Bułgaria	1%	–	1
EBITDA gotówkowa, w tym:			
Polska	83%	92%	(9)
Włochy	8%	8%	(1)
Rumunia	7%	–	7
Bułgaria	2%	–	2

2.6.4. Koszty finansowe netto

Łączne koszty finansowe netto wyniosły 123,0 mln zł i były o 49,4 mln zł wyższe niż w 2024 r. Głównym powodem był wzrost średniego poziomu zobowiązań finansowych o 410,6 mln zł (55%), co związane było zarówno z przejęciem zobowiązań finansowych Grupy Kredyt Inkaso o wartości 403,4 mln zł, jak również zaciągnięciem zobowiązań związanych z finansowaniem nabycia nowych portfeli o wartości 590,1 mln zł.

Współczynnik zadłużenia Grupy Kredyt Inkaso (zadłużenie finansowe netto / wartość aktywów netto) był istotnie wyższy od Grupy BEST. Po uwzględnieniu tych samych zasad prezentacji i wyceny na dzień 1 kwietnia 2025 r. wynosił on 1,71 podczas gdy ustalony na ten sam dzień współczynnik Grupy BEST 0,87.

Dodatkowo oprocentowanie związane z obsługą przejętych obligacji Grupy Kredyt Inkaso było średnio wyższe o 0,8 p.p. od wyemitowanych przez BEST. W celu optymalizacji kosztów odsetkowych dokonaliśmy więc przedterminowego wykupu siedmiu przejętych serii obligacji (K1, L1, M1, N1, P1, R1, O1) łącznej wartości 190,1 mln zł co wiązało się z zapłatą premii w wysokości 0,6 mln zł.

W 2025 r. odnotowaliśmy także wyższe koszty wynikające z różnic kursowych, głównie z uwagi na spadek kursu EURPLN oraz ponieśliśmy koszty związane z ujemną wyceną pochodnych instrumentów finansowych w wysokości 1,8 mln zł.

Koszty finansowe netto	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty finansowe netto, w tym:	123 010	73 625	49 385	67,1%
koszty obsługi zobowiązań finansowych	118 265	72 962	45 303	62,1%
wynik różnic kursowych	4 230	2 835	1 395	49,2%
odsetki od depozytów środków pieniężnych	(2 878)	(2 353)	(525)	22,3%
wycena pochodnych instrumentów finansowych nieobjętych rachunkowością zabezpieczeń	1 774	(51)	1 825	(3578,4)%
pozostałe pozycje	1 619	232	1 387	597,8%

2.6.5. Wynik finansowy

Wynik finansowy	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Wynik na działalności operacyjnej	208 716	174 622	34 094	19,5%
Koszty finansowe netto	123 010	73 625	49 385	67,1%
Wynik na udziale w BEST III	—	1 419	(1 419)	—
Zysk na okazjnym nabyciu	1 712	—	1 712	—
Podatek dochodowy	(10 861)	(853)	(10 008)	1173,3%
Zysk netto, w tym:	98 279	103 269	(4 990)	(4,8)%
zysk netto przypisany akcjonariuszom BEST	97 026	102 729	(5 703)	(5,6)%

Po uwzględnieniu zysku na okazjnym nabyciu w kwocie 1,7 mln zł, ustalonego w wyniku rozliczenia połączenia z Kredyt Inkaso oraz podatku dochodowego, zysk netto Grupy w 2025 r. wyniósł 98,3 mln zł, tj. 5,0 mln zł mniej niż przed rokiem.

→ | Na temat opodatkowania szerzej piszemy w nocie 5.15 skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2025 rok.

2.6.6. Charakterystyka aktywów i pasywów

Suma bilansowa na dzień 31 grudnia 2025 r. wyniosła 2 854,0 mln zł i była wyższa o 997,2 mln zł (53,7%) w stosunku do roku ubiegłego.

Aktywa	31.12.2025 (tys. zł)	Udział %	31.12.2024 (tys. zł)	Udział %
Aktywa:				
Portfele wierzytelności	2 647 965	92,8%	1 590 000	85,6%
Środki pieniężne	80 510	2,8%	82 374	4,4%
Rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne	58 037	2,0%	50 938	2,7%
Nieruchomości inwestycyjne	51 518	1,8%	41 682	2,2%
Pozostałe pozycje	15 953	0,6%	91 815	4,9%
Razem	2 853 983	100,0%	1 856 809	100,0%

Podobnie jak w latach poprzednich, dominującym składnikiem w strukturze naszych aktywów były *portfele wierzytelności*, które na koniec 2025 r. stanowiły 92,8% aktywów. Ich wartość wzrosła o 66,5% r/r i osiągnęła poziom 2,7 mld zł. Wzrost wartości portfeli to głównie efekt przejęcia portfeli w ramach Połączenia, których oszacowana wartość godziwa na dzień przejęcia wynosiła 683,2 mln zł oraz dokonanych inwestycji w nowe portfele o wartości 590,1 mln zł.

Wartość środków pieniężnych na koniec 2025 r. wyniosła 80,5 mln zł i stanowiła 2,8% sumy bilansowej (druga co do wielkości pozycja aktywów).

Zanotowaliśmy 24% wzrost wartości nieruchomości inwestycyjnych, co głównie wynika z przejęcia trzynastu nieruchomości w wyniku Połączenia, których wartość godziwa na dzień przejęcia wynosiła 8 252 tys. zł. Największą pozycją z posiadanych nieruchomości jest nieruchomość gruntowa niezabudowana o powierzchni 4,0138 hektara położona we Wrocławiu, o wartości 31,9 mln zł. W marcu 2026 roku została zawarta warunkowa umowa sprzedaży tej nieruchomości. Przeniesienie własności nastąpi pod warunkiem zawieszającym niewykonania przez Gminę Miasta Wrocław ustawowego prawa pierwokupu. Strony zobowiązały się do zawarcia umowy przenoszącej własność w terminie do dnia 18 maja 2026 r.

Pasywa	31.12.2025 (tys. zł)	Udział %	31.12.2024 (tys. zł)	Udział %
Zobowiązania, w tym:	1 702 525	59,7%	959 011	51,6%
zobowiązania finansowe	1 526 336	53,5%	824 344	44,4%
rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	43 059	1,5%	39 501	2,1%
zobowiązania z tytułu zakupu portfeli wierzytelności	29 161	1,0%	11 165	0,6%
zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe	45 537	1,6%	50 549	2,7%
zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	27 609	1,0%	18 179	1,0%
pozostałe pozycje	30 823	1,1%	15 273	0,8%
Kapitał własny, w tym:	1 151 458	40,3%	897 798	48,4%
kapitał akcyjny	28 593	1,0%	22 764	1,2%
akcje własne	(5)	<0,1%	–	–
zyski zatrzymane	944 554	33,1%	795 312	42,8%
kapitał z emisji akcji powyżej wartości nominalnej	158 906	5,6%	5 052	0,3%
kapitał przypisany udziałom niekontrolującym	232	<0,1%	5	<0,1%
pozostałe pozycje	19 178	0,7%	74 655	4,0%
Razem	2 853 983	100,0%	1 856 809	100,0%

Na koniec 2025 r. udział zobowiązań wynosił 59,7% sumy bilansowej i podobnie jak w 2024 r. główną pozycją zobowiązań były *zobowiązania finansowe*. Ich wartość wyniosła 1,5 mld zł i wzrosła w 2025 r. o 0,7 mld zł (85%) zwiększając jednocześnie udział finansowania dłużnego w strukturze pasywów z 44,4% do 53,5%.

Szerzej na ten temat piszemy w punkcie 2.5 niniejszego Sprawozdania.

W związku z połączeniem odnotowaliśmy także wzrost wartości pozostałych pozycji zobowiązań i rezerw na zobowiązania, jednak żadna z nich nie przekroczyła progu 2% sumy bilansowej.

Na koniec 2025 r. udział kapitałów własnych wynosił 40,3% sumy bilansowej. Główną pozycję kapitałów własnych stanowiły *zyski zatrzymane*, których wartość wyniosła 944,5 mln zł. W związku z Połączeniem nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego Spółki

do kwoty 28 480 549 zł w drodze emisji 5 828 535 szt. akcji na okaziciela serii K o wartości nominalnej 1 zł (akcje połączeniowe). Akcje serii K zostały pokryte w całości majątkiem spółki Kredyt Inkaso przejętym przez BEST w wyniku Połączenia. BEST S.A. jako spółka przejmująca, zatrzymał 165 sztuk akcji własnych, które z uwagi na przyjęty parytet wymiany akcji nie zostały wydane akcjonariuszom Kredyt Inkaso w związku z przypadającymi na nich ułamkowymi częściami akcji połączeniowych. Wartość zatrzymanych akcji własnych wynosi 5 tys. zł.

Do momentu Połączenia, nasza inwestycja w akcje Kredyt Inkaso traktowana była jako inwestycja kapitałowa wyceniana w wartości godziwej przez pozostałe całkowite dochody. Z chwilą połączenia cała dotychczasowa wycena (52,1 mln zł) została przeniesiona z pozostałych kapitałów rezerwowych do zysków zatrzymanych.

2.6.7. Przepływy pieniężne (metoda bezpośrednia)

	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, w tym:	(163 611)	(31 795)	(131 816)	414,6%
spłaty wierzytelności	773 471	465 132	308 339	66,3%
inwestycje w wierzytelności	(615 808)	(290 960)	(324 848)	111,6%
opłaty sądowo–egzekucyjne	(87 899)	(51 222)	(36 677)	71,6%
pozostałe pozycje netto	(233 375)	(154 745)	(78 630)	50,8%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej, w tym:	(11 676)	(14 593)	2 917	(20,0)%
nabycie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych	(11 760)	(13 360)	1 600	(12,0)%
pozostałe pozycje netto	84	(1 233)	1 317	(106,8)%
Środki pieniężne netto z działalności finansowej, w tym:	173 686	63 833	109 853	172,1%
emisja akcji	–	110	(110)	(100,0)%
emisja obligacji	204 251	236 416	(32 165)	(13,6)%
zaciągnięcie pożyczek i kredytów	616 339	294 022	322 317	109,6%
obsługa obligacji	(265 669)	(54 958)	(210 711)	383,4%
obsługa pożyczek, kredytów, leasingu	(379 990)	(411 013)	31 023	(7,5)%
ozostałe pozycje	(1 245)	(744)	(501)	67,3%
Razem zmiana stanu środków pieniężnych	(1 601)	17 445	(19 046)	(109,2)%
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	(263)	85	(348)	(409,4)%
Środki pieniężne na początek okresu	82 374	64 844	17 530	27,0%
Środki pieniężne na koniec okresu	80 510	82 374	(1 864)	(2,3)%

Środki pieniężne ze spłat wierzytelności oraz te posiadane na początek okresu i przejęte w wyniku Połączenia przeznaczyliśmy na: pokrycie wydatków związanych z działalnością operacyjną Grupy, nabycie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych, a także spłatę kredytów, leasingów i pożyczek oraz obsługę

odsetek i prowizji. Pozostałą część wpływów wraz ze środkami z kredytów celowych przeznaczyliśmy na nowe inwestycje w portfele wierzytelności. Przedterminowe wykupy obligacji przejętych od Kredyt Inkaso zostały sfinansowane kredytem celowym oraz środkami pozyskanymi z emisji obligacji.

2.6.8. Instrumenty finansowe

→ Szczegółowe informacje na temat instrumentów finansowych Grupy oraz ryzyk z nimi związanych znajdują się w notcie 5.23 i 5.24 skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2025 r.

2.6.9. Informacje istotne dla oceny sytuacji kadrowej, majątkowej, finansowej, wyniku finansowego i ich zmian, oraz informacje istotne dla oceny możliwości realizacji zobowiązań

Niewątpliwie najbardziej istotny wpływ na naszą działalność miało połączenie z Kredyt Inkaso. W znaczący sposób zwiększyliśmy skalę naszej działalności i dywersyfikację geograficzną.

Ostatnie 3 kwartały 2025 r. prowadziliśmy działania związane z integracją operacyjną, w tym migracją danych i standaryzacją procesów. Rozpoczęliśmy także działania optymalizujące koszty funkcjonowania. Zamknęliśmy biura w Warszawie i Lublinie, a także przeprowadziliśmy zwolnienia grupowe. Dokonaliśmy restrukturyzacji znaczącej części przejętego zadłużenia. W związku z optymalizacją funkcjonowania naszej Grupy: nasze TFI przejęło zarządzanie funduszami inwestycyjnymi KI I NFIZW, KI II NFIZW oraz KI III NFIZW, BEST przejął w drodze połączenia: FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. a także otwarta została likwidacja KI TFI oraz Kancelarii FORUM (w dniu 1 stycznia 2026 r.). Efekty większości prowadzonych działań optymalizacyjnych będą jednak widoczne dopiero w kolejnych okresach.

Porównując wyniki osiągnięte przez Grupę BEST w okresie 9 miesięcy od kwietnia do grudnia 2025 r. z sumą nieskorygowanych wyników osiągniętych osobno przez Grupę BEST i Grupę Kredyt Inkaso w okresie 9 miesięcy od kwietnia do grudnia 2024 r. widzimy, że nasze istotne zaangażowanie w proces Połączenia i integracji operacyjnej nie wpłynęło negatywnie na osiągane przez nas bieżące wyniki. Spłaty wzrosły o 42 mln zł (7%) a EBITDA Gotówkowa była wyższa o 52 mln zł (16%).

Koszty działalności operacyjnej	GK BEST (po Połączeniu)	GK BEST + GK KISA	GK BEST	GK KISA	Zmiana	Zmiana
	1.04.2025 31.12.2025 (tys. zł)	1.04.2024 31.12.2024 (tys. zł)	1.04.2025 31.12.2025 (tys. zł)	1.04.2024 31.12.2024 (tys. zł)	(tys. zł)	%
Przychody z działalności operacyjnej	482 932	495 151	314 977	180 174	(12 219)	(2,5)%
Spłaty	654 530	612 982	353 110	259 872	41 548	6,8%
Wynik z tyt. przeszacowań	3 944	31 344	28 444	2 900	(27 400)	(87,4)%
Koszty operacyjne	303 272	311 562	175 256	136 306	(8 290)	(2,7)%
Wynik z działalności operacyjnej	179 660	183 589	139 721	43 868	(3 929)	(2,1)%
EBITDA gotówkowa	371 914	320 037	188 616	131 421	51 877	16,2%

W 2025 r., w związku z Połączeniem, zwiększeniu z 550 mln zł do 850 mln zł uległy limity współpracy kredytowej z dotychczasowymi partnerami: ING Bank Śląski i Santander Bank Polska S.A. Rozpoczęliśmy także współpracę kredytową z VeloBank S.A. oraz ustanowiliśmy dwa programy emisji obligacji o łącznej wartości 1,5 mld zł. Jeden o wartości 1 mld zł - skierowany wyłącznie do inwestorów kwalifikowanych i drugi o wartości 500 mln zł - realizowany w ramach prospektu, który został zatwierdzony przez

Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 9 lutego 2026 r. W całym 2025 r. wyemitowaliśmy trzy serie obligacji o łącznej wartości nominalnej 204,6 mln zł. Po dniu bilansowym zrealizowaliśmy pierwszą emisję pod nowym prospektem o wartości 134 mln zł.

Dzięki dostępności finansowania nabyliśmy portfele wierzytelności za 590,1 mln zł o łącznej wartości nominalnej 2,1 mld zł, z tego 17,7% inwestycji zrealizowaliśmy na rynkach zagranicznych.



Marek Kucner, wiceprezes BEST: *W 2026 roku planujemy kontynuować umacnianie pozycji i wzrost skali działalności GK BEST na wszystkich rynkach, na których aktywnie działamy. Po bardzo udanym czwartym kwartale minionego roku wciąż mamy duży apetyt na kolejne inwestycje. Zakładamy, że publiczne emisje obligacji, kierowane do szerokiego grona inwestorów, będą istotnym źródłem finansowania naszego rozwoju.*

Kluczowym czynnikiem, który będzie miał wpływ na przyszłe wyniki finansowe będzie optymalne funkcjonowanie Grupy po Połączeniu wspierane technologią. W tym celu realizujemy Program Transformacji Cyfrowej, który w minionym okresie objął następujące obszary działalności takie jak:

- Wdrożenie narzędzi Data Quality w Spółce,
- Wdrożenie workflow i automatyzacji jednego z kluczowych procesów biznesowych Spółki,
- Przeniesienie części zasobów do chmury,
- Prace nad modernizacją architektury IT.



Krzysztof Borusowski prezes BEST: *Z końcem 2025 roku sfinalizowaliśmy integrację operacyjną BEST i Kredyt Inkaso. Pełne, pozytywne efekty fuzji będą więc widoczne począwszy od tego roku, który będzie też pierwszym pełnym rokiem funkcjonowania powiększonej Grupy BEST. Biorąc pod uwagę rekordowe inwestycje zrealizowane w minionym roku, mamy potencjał, by już w tym roku poziom rocznych spłat zbliżył się do 1 mld zł.*

Oceny możliwości realizacji zobowiązań dokonaliśmy na podstawie luki płynności, stanowiącej różnicę pomiędzy wartością zapadalnych aktywów finansowych i wymagalnych zobowiązań finansowych w określonych przedziałach czasowych.

(tys. zł)	Wartość bilansowa	Wartość nominalna przepływów	Przepływy nominalna w okresie*			
			do 1 roku	1 – 3 lata	3 – 5 lat	powyżej 5 lat
AKTYWA	2 733 841	6 040 297	915 561	1 462 788	1 083 247	2 578 701
środki pieniężne	80 510	80 510	80 510			
wierzytelności nabyte**	2 647 965	5 954 140	829 927	1 462 365	1 083 158	2 578 690
pozostałe pozycje	5 366	5 647	5 124	423	89	11
ZOBOWIĄZANIA	1 591 072	1 897 922	488 547	735 254	663 321	10 800
zobowiązania finansowe***	1 526 336	1 833 186	423 811	735 254	663 321	10 800
zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe****	64 736	64 736	64 736			
LUKA PŁYNNOŚCI	1 142 769	4 142 375	427 014	727 534	419 926	2 567 901
LUKA PŁYNNOŚCI narastająco			427 014	1 154 548	1 574 474	4 142 375

* przepływy nie uwzględniają wydatków i wpływów z nowych portfeli wierzytelności ani kosztów działalności Grupy

** wartość nominalna szacowanych przyszłych spłat z portfeli wierzytelności – ERC (ang. Estimated Remaining Collections)

*** harmonogram spłaty zobowiązań finansowych w poszczególnych okresach uwzględnia zobowiązania zaciągnięte wg stanu na dzień 31.12.2025 r. Wartość obligacji w EUR przeliczona na PLN wg kursu średniego NBP na dzień 31.12.2025 r.

**** z wyłączeniem zobowiązań z tytułu podatków, składek i świadczeń pracowniczych

Jak widać na powyższym zestawieniu, na dzień 31 grudnia 2025 r. luka płynności wynosiła ponad 4,1 mld zł i była dodatnia we wszystkich prezentowanych przedziałach czasowych. Biorąc pod uwagę osiągnięte wyniki, jak i dostępne środki pieniężne, nie identyfikujemy

przesłanek, które mogłyby zagrozić kontynuacji działalności, w tym mogących świadczyć o braku zdolności Grupy do terminowego regulowania zobowiązań.

2.6.10. Istotne zdarzenia po dniu bilansowym

Po dniu bilansowym nie miały miejsca żadne zdarzenia które byłyby istotne dla oceny wyników finansowych osiągniętych przez Grupę w 2025 r.

Obecnie, w regionie Bliskiego Wschodu trwa eskalacja zbrojna. Na dzień sporządzenia sprawozdania finansowego nie identyfikujemy jednak bezpośredniego wpływu nowej sytuacji geopolitycznej na działalność oraz sytuację finansową i operacyjną Grupy. Żaden z podmiotów należących do naszej Grupy Kapitałowej nie prowadzi działalności w regionie Bliskiego Wschodu oraz nie identyfikuje partnerów biznesowych, dla których ta sytuacja miałaby istotny wpływ.

2.6.11. Stanowisko Zarządu BEST S.A. odnośnie możliwości zrealizowania wcześniej publikowanych prognoz na 2025 rok

Prognozy wyników na 2025 r. nie były publikowane.

III. ISTOTNE UMOWY

3.1. ZAWARTE UMOWY ZNACZĄCE DLA DZIAŁALNOŚCI GRUPY, W TYM ZNANE UMOWY ZAWARTE POMIĘDZY AKCJONARIUSZAMI, UMOWY UBEZPIECZENIA, WSPÓŁPRACY LUB KOOPERACJI

- Umowa inwestycyjna zawarta w dniu 20 lutego 2025 r. pomiędzy BEST, Waterland, Krzysztofem Borusowskim oraz Markiem Kucnerem („Strony”) („Umowa Inwestycyjna”). Przedmiotem Umowy Inwestycyjnej było określenie szczegółowych warunków współpracy stron w przeprowadzeniu połączenia BEST oraz KISA w trybie art. 492 § 1 pkt 1 KSH, tj. poprzez przeniesienie całego majątku KISA na BEST w zamian za akcje BEST przyznane akcjonariuszom KISA innym niż BEST. W Umowie Inwestycyjnej Krzysztof Borusowski oraz Marek Kucner zobowiązali się do głosowania na walnym zgromadzeniu BEST, a Waterland i BEST, na walnym zgromadzeniu KISA, za Połączeniem pod określonymi warunkami (dotyczącymi m.in. parytetu wymiany akcji). Szerzej na temat zostało opisane w raporcie bieżącym nr 3/2025 opublikowanym w 20 lutego 2025 r.
- W dniu 31 marca 2025 r. zawarliśmy nową umowę kredytową z VeloBank S.A., na mocy której bank udzielił Grupie kredytu do kwoty 48 mln zł, z terminem udostępnienia do dnia 31 marca 2026 r. oraz ostatecznym terminem spłaty do 31 marca 2031 r.
- W dniu 22 kwietnia 2025 r. zawarliśmy umowy uzupełniające do umów kredytowych zawartych przez należące do Grupy fundusze inwestycyjne z ING Bankiem Śląskim S.A., na mocy których łączna kwota dostępnego limitu kredytowego została określona na poziomie 390 mln zł.
- W dniu 28 maja 2025 r. zawarliśmy aneks do umowy kredytowej zawartej przez należący do Grupy fundusz inwestycyjny z bankiem Santander Bank Polska S.A., na mocy którego termin spłaty ostatniej transzy kredytu został ustalony na maj 2030 r. W dniu 10 września 2025 r. zawarliśmy umowę kredytową z Santander Bank Polska S.A., na mocy której bank udzielił BEST kredytu obrotowego do kwoty 80 mln zł, którego celem było finansowanie lub refinansowanie przedterminowego wykupu obligacji wyemitowanych przez Kredyt Inkaso. Spłata kredytu przypada na 31 grudnia 2027 r.
- W dniu 21 listopada 2025 r. zawarliśmy kolejne umowy uzupełniające do umów kredytowych zawartych przez należące do Grupy fundusze inwestycyjne z ING Bankiem Śląskim S.A., na mocy których łączna kwota dostępnego limitu kredytowego została zwiększona z poziomu 390 mln zł do 550 mln zł, a termin udostępnienia kredytu został wydłużony do dnia 31 grudnia 2026 r. z możliwością przedłużenia o kolejne 12 miesięczne okresy.

Poza wskazanymi wyżej umowami nie zostały zawarte żadne inne umowy znaczące dla działalności Grupy, w tym umowy pomiędzy akcjonariuszami Spółki ani też znaczące dla jej działalności, umowy ubezpieczenia, współpracy lub kooperacji.

3.2. INFORMACJE O TRANSAKCJACH Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI ZAWARTYCH NA WARUNKACH INNYCH NIŻ RYNKOWE

W okresie objętym niniejszym sprawozdaniem BEST, żadna ze spółek należących do Grupy BEST, nie zawarła transakcji z podmiotami powiązanymi, która byłaby pojedynczo lub łącznie istotna i zawarta na warunkach innych, niż rynkowe.

3.3. INFORMACJE NA TEMAT ZACIĄGNIĘTYCH I WYPOWIEDZIANYCH KREDYTÓW I POŻYCZEK

- Informacja na temat zawartych umów kredytowych została zaprezentowana w pkt 3.1.
- W czwartym kwartale 2025 r. została w całości spłacona pożyczka o wartości 20 mln zł udzielona BEST przez Członka Zarządu.

3.4. INFORMACJE NA TEMAT UDZIELONYCH POŻYCZEK

W marcu 2025 r. BEST udzielił pożyczki Kredyt Inkaso w wysokości 23 mln zł (szerzej piszemy o tym w pkt. 2.3 niniejszego Sprawozdania). Wraz z zarejestrowaniem Połączenia pożyczka wygasta.

3.5. INFORMACJE O UDZIELONYCH PORĘCZENIACH I GWARANCJACH

W 2025 r. podmioty z Grupy BEST nie udzieliły poręczeń ani gwarancji dotyczących zobowiązań podmiotów trzecich. Wszystkie poręczenia i gwarancje wewnątrzgrupowe (dotyczące zobowiązań

podmiotów należących do Grupy BEST) zostały opisane w pkt 5.12 skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy kapitałowej BEST za 2025 r.

3.6. UMOWA Z BIEGŁYM REWIDENTEM

W dniu 24 czerwca 2022 r. zawarliśmy z Ernst & Young Audyt Polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. z siedzibą w Warszawie („Audytora”) umowę obejmującą swoim zakresem badanie i przegląd jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy za lata obrotowe 2022, 2023, 2024. W dniu 5 czerwca 2025 r. Rada Nadzorcza uchwałą nr 23/2025 wyraziła zgodę na przedłużenie umowy z EY. W związku z tym w dniu 11 września 2025 r. zawarliśmy z Audytorem kolejną umowę obejmującą swoim zakresem badanie i przegląd jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy za lata obrotowe 2025 i 2026. Wynagrodzenie Audytora zostało ujawnione w nocy 5.26 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2025 r. W 2025 r. Audytor dokonał oceny Roczego sprawozdania o wynagrodzeniach w BEST S.A. za rok 2024.

W dniu 22 grudnia 2025 r. zawarliśmy umowę z Monte Vero Audit and Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Warszawie („MVA”) umowę o przeprowadzenie atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z postanowieniami statutu BEST wybór MVA został dokonany przez Radę Nadzorczą uchwałą nr 38/2025 z 19 listopada 2025 r. „W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 ustawy o rachunkowości uprawnienie Zarząd BEST na podstawie uchwały nr 18/2026 z dnia 18 marca 2026 r. zdecydował o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c Ustawy oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta w latach 2025–2026. W związku z tym Strony postanowiły o rozwiązaniu umowy o przeprowadzenie atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju z dniem 20 marca 2026 r.

IV. OSIĄGNIĘCIA W DZIEDZINIE BADAŃ I ROZWOJU

W 2025 r. prowadziliśmy prace rozwojowe ukierunkowane na opracowanie, weryfikację oraz wdrażanie metod analitycznych wykorzystujących zaawansowane techniki przetwarzania danych, uczenia maszynowego oraz sztucznej inteligencji. Kluczowe projekty rozwojowe koncentrowały się na następujących obszarach:

- Zastosowanie modeli sztucznej inteligencji do automatycznej analizy, interpretacji oraz syntezy rozmów windykacyjnych prowadzonych z klientami.
- Inteligentne przetwarzanie dokumentów (Intelligent Document Processing) obejmujące automatyczne rozpoznawanie treści dokumentów, ekstrakcję informacji oraz integrację pozyskanych danych z danymi z systemów wewnętrznych.
- Budowa modeli predykcyjnych do estymacji prawdopodobieństwa spłaty produktów ratalnych, szacowania expected value oraz optymalnego doboru parametrów produktowych.

- Budowa i testy modeli klasyfikacyjnych uczenia maszynowego w celu predykcji prawdopodobieństwa oczekiwanego zachowania dłużnika w odpowiedzi na podjęte działania windykacyjne.
- Eksperymenty nad segmentacją i budową person dłużników na podstawie danych niestrukturalnych z wykorzystaniem dużych modeli językowych.



V. POSTĘPOWANIA SĄDOWE, ADMINISTRACYJNE I ARBITRAŻOWE

Zgodnie z wiedzą Zarządu, z zastrzeżeniem poniższych postępowań, na datę niniejszego sprawozdania brak jest postępowań przed organami rządowymi, postępowań sądowych lub arbitrażowych (łącznie ze wszelkimi postępowaniami w toku lub które, według

wiedzy Spółki, mogą wystąpić), za okres obejmujący co najmniej ostatnie 12 miesięcy, które to postępowania mogły mieć lub miały w niedawnej przeszłości istotny wpływ na sytuację finansową lub rentowność Spółki lub Grupy.

POSTĘPOWANIE PRZECIWKO BYŁYM WŁADZOM KISA I AUDYTOROWI O ZAPŁATĘ ODSZKODOWANIA

Przed Sądem Okręgowym w Warszawie, XVI Wydziałem Gospodarczym („Sąd”), pod sygn. akt XVI GC 72/19 toczy się postępowanie w sprawie z powództwa BEST przeciwko Pawłowi Szewczykowi, Janowi Lisickiemu oraz Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. z siedzibą w Poznaniu o zapłatę solidarnie przez pozwanych kwoty 51.847.764 PLN z ograniczeniem odpowiedzialności pozwanego Grant Thornton Frąckowiak Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością spółki komandytowej do kwoty 2.260.000,00 PLN z tytułu szkody poniesionej przez BEST w związku z nabyciem przez BEST akcji KISA po zawyżonej cenie, ustalonej na podstawie nieprawdziwych i nierzetelnych sprawozdań finansowych KISA za rok obrotowy 2014/2015. Pierwotnie powództwo było wytoczone również przeciwko KISA, jednak z uwagi na Połączenie w dniu 1 kwietnia 2025 r. doszło do konfuzji procesowej o czym BEST poinformowała Sąd.

Pismem z dnia 31 grudnia 2025 r. Spółka rozszerzyła powództwo w stosunku do Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. w ten sposób, iż zażądała zasądzenia kwoty 51.847.764,00 zł solidarnie od wszystkich pozwanych. Jednocześnie Spółka wniosła o przeprowadzenie dowodu z dokumentu w postaci protokołu z kontroli przeprowadzonej przez Polską Agencję Nadzoru Audytowego w Warszawie z dnia

24 stycznia 2022 r. w stosunku do Grant Thornton Frąckowiak P.S.A., znajdującego się w aktach postępowania przygotowawczego prowadzonego przez Prokuraturę Okręgową w Warszawie (sygn. akt: 4051–1.Ds 47.2021) na okoliczność umyślnego naruszenia przez Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. obowiązków biegłego rewidenta w zakresie badania sprawozdania finansowego GK Kredyt Inkaso za rok obrotowy 2014/15.

Równocześnie w dniu 15 stycznia 2026 r. Sąd zobowiązał Spółkę w terminie 14 dni od daty jego doręczenia do zajęcia stanowiska wobec treści pisma Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. z dnia 28 listopada 2025 r. w którym audytor podniósł zarzut bezprzedmiotowości powództwa przeciwko niemu z uwagi na fakt połączenia, a co za tym idzie wstąpienie przez BEST S.A. w miejsce Kredyt Inkaso S.A. jako strony umowy 5104/10 z dnia 18 września 2014 r. zawartej pomiędzy audytorem a Kredyt Inkaso S.A., przedmiotem której było zbadanie sprawozdań finansowych KISA za rok obrotowy zakończony 31 marca 2015 r. Spółka nie zgodziła się z tym stanowiskiem i w związku z tym poprosiła o sporządzenie stosownej opinii prawnej przez prof. dr hab. Andrzeja Jakubeckiego. W dniu 12 lutego 2026 r. Spółka złożyła przedmiotową opinię do akt postępowania wraz ze stosownym pismem procesowym.

POSTĘPOWANIE PRZECIWKO PAWŁOWI SZEWCZYKOWI I INNYM O ZAPŁATĘ ODSZKODOWANIA

Przed Sądem Okręgowym w Warszawie, XX Wydziałem Gospodarczym, pod sygn. akt XX GC 381/25, toczy się sprawa z powództwa KISA przeciwko pozwany solidarnie Pawłowi Szewczykowi, Ionowi Melnic i spółce KI Servcollect SRL o zasądzenie solidarnie od pozwanych na rzecz KISA zapłaty kwoty 21.320.000 PLN tytułem odszkodowania za szkody pośrednie jakie KISA poniosła w związku z działaniami pozwanych pomiędzy czerwcem 2014 r. a kwietniem 2016 r. przy organizowaniu oraz przeprowadzaniu transakcji zakupu oraz sprzedaży portfeli wierzytelności na rynku rumuńskim wraz z odsetkami ustawowymi za opóźnienie liczonymi od dnia 26 maja 2020 r. do dnia zapłaty, 30.000 PLN tytułem zwrotu kosztów poniesionych przez KISA na przygotowanie prywatnej opinii biegłego z zakresu wyceny przedsięwzięcia wraz z odsetkami ustawowymi za opóźnienie liczonymi od dnia doręczenia odpisu

pozwu ostatniemu z pozwanych do dnia zapłaty oraz 44.000 PLN tytułem zwrotu kosztów wykonania tłumaczeń przysięgłych pozwu oraz części załączników do pozwu wraz z odsetkami ustawowymi za opóźnienie liczonymi od dnia doręczenia odpisu pozwu ostatniemu z pozwanych do dnia zapłaty. W związku z połączeniem w dniu 1 kwietnia BEST z KISA, sprawa kontynuowana jest z udziałem BEST po stronie powodowej. Dotychczas przesłuchani zostali wszyscy świadkowie. Sprawa jest na etapie postępowania dowodowego, Najbliższy termin rozprawy wyznaczony został na dzień 11 czerwca 2026 r., na którym przesłuchani zostaną Pozwani Paweł Szewczyk i Ion Melnic. Ponadto prawdopodobnie podczas wyznaczonej rozprawy zostanie rozstrzygnięty przez Sąd wniosek dowodowy w przedmiocie powołania biegłego sądowego na okoliczność wysokości szkody.

INFORMACJE DODATKOWE

Niezależnie od powyższego w celu polubownego uregulowania wcześniejszych rozbieżności, ze skutkiem na dzień Połączenia, Spółka oraz Krzysztof Borusowski i Marek Kucner, z jednej strony, oraz Waterland, z drugiej, rzekli się aktualnie dochodzonych roszczeń cywilnoprawnych przeciwko sobie (oraz przeciwko określonym

powiązanym podmiotom), związanych z KISA, a także zobowiązali się nie podnosić nowych roszczeń związanych z działalnością KISA sprzed 20 lutego 2025 r. Waterland złożył również analogiczne zobowiązania odnoszące się do działalności BEST sprzed dnia 20 lutego 2025 r.

POZOSTAŁE POSTĘPOWANIA SĄDOWE

Poza opisanymi powyżej sprawami Spółka oraz Spółki Zależne nie są stroną innych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem

administracji publicznej, dotyczących zobowiązań, albo wierzytelności BEST lub jednostek zależnych od BEST, których wartość jednostkowa stanowiłaby co najmniej 10% kapitałów własnych Grupy.

Model biznesowy Grupy BEST oparty jest na zakupie pakietów wierzytelności nieregularnych, a następnie dochodzeniu ich zapłaty z wykorzystaniem zarówno drogi polubownej jak i sądowej. Z racji prowadzonej działalności Grupa BEST jest stroną licznych postępowań prawnych. Wartość żadnego z postępowań nie przekracza 10%

kapitałów własnych Grupy. Aktywa objęte postępowaniem sądowym zostały nabyte przez nas za znacząco niższą wartość niż wartość przedmiotu sporu, a ryzyko związane z nieodzyskaniem należności zostało uwzględnione w wycenie pakietów wierzytelności.

VI. ISTOTNE CZYNNIKI RYZYKA I ZAGROŻEŃ

Do najistotniejszych ryzyk identyfikowanych w działalności naszej Grupy należą:

Czynnik ryzyka	Opis ryzyka i skutki jego wystąpienia	Metoda zarządzania (strategia postępowania)
Ryzyko otoczenia gospodarczego	Pogorszenie sytuacji gospodarczej i zahamowanie wzrostu gospodarczego może skutkować spadkiem realnych dochodów klientów zobowiązanych do spłat nabytych przez nas wierzytelności, co może się przełożyć na wysokość ich spłat. Inflacja skutkuje wzrostem poziomu kosztów operacyjnych, co ma negatywny wpływ na wyniki finansowe osiągnane przez Grupę. Obecna sytuacja polityczno-gospodarcza w regionie Bliskiego Wschodu nie ma do tej pory wpływu na prowadzoną przez Grupę działalność.	Grupa monitoruje bieżącą sytuację makroekonomiczną, szacuje jej potencjalny wpływ na naszą działalność oraz stara się w jak najkrótszym czasie dostosować do jej zmian.

Ryzyko braku pozyskania finansowania na dokonanie nowych inwestycji w portfele wierzytelności w związku z ograniczeniem dostępności finansowania zewnętrznego	Nabywanie przez Grupę pakietów wierzytelności na własny rachunek wiąże się z inwestowaniem znacznych środków pieniężnych, co z uwagi na wieloletni okres obsługi zakupionych portfeli wierzytelności wymaga pozyskania finansowania zewnętrznego, w tym m.in. przez emisję obligacji lub zaciągnięcie kredytów. Pogorszenie się ogólnej sytuacji makroekonomicznej lub niepewność co do kształtowania się jej w przyszłości może ograniczyć dostępność tych źródeł finansowania. Inwestorzy w okresie pogarszającej się koniunktury przejawiają niższą skłonność do inwestycji na rynku kapitałowym o wyższym poziomie ryzyka, w tym obligacji korporacyjnych, na rzecz inwestycji uważanych za bardziej bezpieczne. Ograniczenia w plasowaniu obligacji mogą wynikać również ze spadku zainteresowania czy zaufania inwestorów do tego typu instrumentów lub samej branży w jakiej działa Grupa. Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku finansowania w drodze kredytów bankowych. Osiągnięcie limitów koncentracji, niska ocena branży lub samej Grupy przez banki może spowodować, że przyznane Grupie limity kredytowe nie będą zwiększane, a wykorzystanie istniejących może być ograniczone lub wstrzymane. Materializacja powyższych ryzyk może doprowadzić do wzrostu kosztu pozyskania finansowania lub ograniczyć jego dostępność, co z kolei może ograniczyć wielkość inwestycji w portfele wierzytelności.	Grupa stara się dywersyfikować zewnętrzne źródła finansowania, korzystając z kredytów oraz emitując obligacje. Dzięki temu w przypadku ograniczeń w dostępie do jednego ze źródeł finansowania Grupa może korzystać ze źródła alternatywnego.
Ryzyko związane z awarią wykorzystywanej infrastruktury teleinformatycznej	Długotrwałe zakłócenie w pracy sprzętu teleinformatycznego może spowodować zatrzymanie bądź istotne ograniczenie zakresu realizowanych procesów operacyjnych. Sytuacja taka może mieć istotny wpływ na osiągnięte przez Grupę wyniki finansowe, a w skrajnych sytuacjach nawet kontynuację działania Grupy.	Przed ww. ryzykiem Grupa zabezpiecza się poprzez inwestycje w wysokiej klasy sprzęt teleinformatyczny z uwzględnieniem jego redundancji oraz awaryjnego zasilania. Działania te minimalizują ryzyko wystąpienia awarii oraz zmniejszają ewentualne straty powstałe wskutek ograniczonej dostępności niektórych elementów infrastruktury. Grupa wdrożyła zarządzanie ciągłością działania swoich operacji – posiada rozwiązania i procedury umożliwiające taką reakcję w sytuacji kryzysowej, która pozwoli na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych i organizacji na minimalnym akceptowalnym poziomie. W ramach dywersyfikacji ryzyk związanych z utratą ciągłości działania spowodowaną awarią łączy telekomunikacyjnych i wystąpieniem awarii, funkcjonujemy w oparciu o niezależne od siebie serwerownie. Spółka prowadzi systematyczny proces backupu kluczowych danych operacyjnych z możliwością ich odtworzenia. W ramach zarządzania tym ryzykiem Grupa stosuje także dywersyfikację dostawców, infrastruktury i lokalizacji.

Ryzyko negatywnego przeszacowania portfeli wierzytelności	Portfele wierzytelności są głównym aktywem posiadanym przez Grupę. Ich zakup poprzedzony jest wyceną. Błędne założenia przyjęte do wyceny, niższa od zakładanej efektywność operacyjna, a także zmiany w sytuacji gospodarczej i prawnej mogą spowodować, że rzeczywiste wpływy i wydatki mogą różnić się od pierwotnie oczekiwanych. Następstwem powyższego może być konieczność negatywnego przeszacowania wartości portfeli wierzytelności, co powoduje bezpośrednio obniżenie ich wartości oraz wpływa na wysokość osiąganych przez Grupę przychodów, wynik finansowy i kapitały własne. Realizacja spłat niższych niż oczekiwane może także wpłynąć na możliwość regulowania zobowiązań.	Proces wyceny wierzytelności, zarówno na etapie zakupu, jak i w trakcie ich obsługi, jest prowadzony przez specjalistów z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi statystycznych. Grupa posiada przeszło 20-letnie doświadczenie w wycenie portfeli wierzytelności na rynku polskim, lecz jej doświadczenie na pozostałych rynkach, w tym także nowych związanych z połączeniem, jest mniejsze. Grupa stale monitoruje otoczenie oraz parametry obsługiwanych portfeli i na bieżąco odzwierciedla w wycenie czynniki mające wpływ na ich wartość. Z większą ostrożnością podchodzi też do inwestycji na nowych rynkach.
Ryzyko utraty płynności	Grupa BEST korzysta i zamierza korzystać w przyszłości z finansowania dłużnego w postaci obligacji, kredytów bankowych oraz innych instrumentów dłużnych. W szczególności, w taki sposób finansuje inwestycje w portfele wierzytelności, a środki uzyskane ze spłaty tych wierzytelności stanowią główne źródło spłat zaciągniętych zobowiązań finansowych. Grupa posiada pełną zdolność do wykonywania swoich zobowiązań finansowych, jednakże istnieje potencjalne ryzyko pogorszenia się jej sytuacji finansowej w przyszłości. Ewentualne istotne pogorszenie się wyników finansowych, może spowodować, że Grupa nie będzie w stanie wywiązywać się z postanowień wynikających z warunków emisji obligacji lub zaciągniętych kredytów i pożyczek, co może uprawniać wierzycieli do żądania przedterminowej spłaty tych zobowiązań. W przypadku złożenia takiego żądania Grupa może być zmuszona do zaniechania planowanych inwestycji, ponoszenia zwiększonych kosztów pozyskania dodatkowego finansowania lub zbycia części aktywów po cenie niższej od rynkowej. Może mieć także istotne problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań, co z kolei może negatywnie wpłynąć na sytuację finansową Grupy.	System zarządzania płynnością jest realizowany z perspektywy działalności całej Grupy, co pozwala na sprawne i elastyczne jej funkcjonowanie. Grupa wydzieliła jednostki odpowiedzialne za zarządzanie płynnością poszczególnych podmiotów w celu utrzymania pełnej zdolności do regulowania zobowiązań przy jednoczesnej optymalizacji posiadanych środków. Grupa stale prognozuje wpływy i wydatki oraz monitoruje realizację postanowień warunków emisji obligacji oraz zaciągniętych kredytów i pożyczek a także dywersyfikuje źródła finansowania działalności.



Ryzyko związane ze zmianami przepisów prawa oraz ich interpretacji	Istotnym elementem funkcjonowania Grupy są regulacje prawne dotyczące dochodzenia roszczeń. Ewentualne zmiany w prawodawstwie mogą mieć wpływ na perspektywy Grupy. Wszelkie niekorzystne zmiany w zakresie dochodzenia roszczeń, przede wszystkim na drodze postępowania sądowego, w tym w szczególności elektronicznego postępowania upominawczego, kosztów sądowych, działalności komorników sądowych, wysokości kwot wolnych od zajęć komorniczych, wysokości kosztów komorniczych, wysokości odsetek za zwłokę, czy też upadłości konsumenckiej, mogą mieć wpływ na wartość zarządzanych aktywów, poziom przychodów, a także efektywność czy wręcz możliwość dochodzenia wierzytelności w dotychczasowy sposób. Grupa nie może wykluczyć sytuacji, że wprowadzone zostaną zmiany, które będą wiązać się z koniecznością poniesienia wysokich nakładów związanych z dostosowaniem do nich działalności Grupy, przez co istotnie wpłyną na wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę.	Grupa na bieżąco monitoruje zmiany w prawie mogące mieć wpływ na działalność operacyjną Grupy, a także interpretacje przepisów prawa dokonywane przez sądy i organy administracji publicznej. Powyższe umożliwia Grupie z wyprzedzeniem dostosowywać funkcjonujące w Grupie procesy do projektowanych zmian w sposób minimalizujący związane z tym koszty.
Ryzyko związane z cyberbezpieczeństwem	W związku z narastającym napięciem na poziomie geopolitycznym a tym samym zintensyfikowanie cyberataków o charakterze hybrydowym, potencjalnie zwiększa się ryzyko eskalacji również na obszar działalności Grupy. Spółka identyfikuje ryzyko związane z cyberbezpieczeństwem jako możliwość zakłócenia ciągłości działania, utraty danych lub naruszenia poufności, dostępności i integralności informacji w wyniku ataku cybernetycznego. Incydenty tego typu mogą mieć wpływ na reputację Spółki oraz jej zdolność operacyjną.	Spółka wdrożyła zaawansowane środki ochrony przed cyberzagrożeniami m.in. zarządzanie podatnościami, wykrywanie i reagowanie na zagrożenia na urządzeniach końcowych, kontrola konfiguracji środowisk chmurowych oraz budowanie świadomości oraz odporności pracowników w obszarze cyberzagrożeń. Planowane jest również zintegrowanie funkcjonalności sztucznej inteligencji w procesach detekcji i reakcji. Spółka realizuje konsekwentne działania na poziomie strategicznym oraz operacyjnym w obszarze cyberbezpieczeństwa, zgodnie z regulacjami DORA, ISO 27001 i 22301. W ramach tej strategii prowadzona jest cykliczna analiza ryzyka, testy odporności (np. ransomware), zarządzanie incydentami z procesami biznesowymi.



Ryzyko rynkowe
(tj. zmiany stóp
procentowych
i ryzyko walutowe)

Głównymi ekspozycjami Grupy narażonymi na ryzyko stopy procentowej są zobowiązania finansowe, których oprocentowanie jest uzależnione od zmiennych bazowych stóp procentowych, ustalanych odrębnie dla każdego okresu odsetkowego. Wzrost rynkowych stóp procentowych powoduje wzrost kosztów finansowania, co obniża wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę. Z kolei spadek stóp procentowych powoduje spadek tego typu kosztów.

Grupa prowadzi działalność także na rynkach zagranicznych, podczas gdy jej walutą sprawozdawczą jest PLN. Dodatkowo inwestycje dokonywane na rynkach zagranicznych mogą być finansowane poprzez zaciągnięcie zobowiązań wyrażonych w PLN. Powyższe czynniki sprawiają, że Grupa jest narażona na ryzyko kursowe. Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych na PLN wpływają na pozostałe całkowite dochody Grupy a różnice kursowe z wyceny inwestycji, której waluta bazowa jest różna od waluty funkcjonalnej jednostki inwestującej, są odnoszone do wyniku Grupy. Negatywne zmiany kursu wymiany walut, w których Grupa osiąga przychody, mogą niekorzystnie wpływać na wartość jej aktywów netto i osiągnięte przez nią wyniki finansowe. Z kolei pozytywne zmiany kursu mogą korzystnie wpływać na wartość jej aktywów netto i osiągnięte przez nią wyniki finansowe.

Grupa w sposób ciągły analizuje sytuację makroekonomiczną i trendy rynkowe, mierzy wielkość ekspozycji narażonych na ryzyko oraz szacuje wpływ zmiany stóp procentowych i kursów walutowych na wyniki finansowe, kapitały Grupy i możliwość obsługi zobowiązań finansowych. Grupa posiada zawarte umowy ramowe z bankami w celu zawierania kontraktów zabezpieczających ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe.

→ Analiza ryzyka rynkowego została przedstawiona w nocie 5.24 skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2025 rok.



Ryzyko związane z połączeniem z Kredyt Inkaso S.A.

W dniu 1 kwietnia 2025 r. Sąd Rejonowy Gdańsk–Północ w Gdańsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrował połączenie Emitenta z Kredyt Inkaso S.A. z siedzibą w Warszawie („KISA”). Połączenie zostało przeprowadzone w trybie art. 492 § 1 pkt 1 KSH, poprzez przeniesienie całego majątku KISA jako spółki przejmowanej na Emitenta w zamian za akcje BEST przyznawane uprawnionym akcjonariuszom KISA, z wyłączeniem BEST oraz osób działających we własnym imieniu, lecz na rachunek BEST („Połączenie”).

Proces Połączenia wiąże się przede wszystkim z przejęciem przez Grupę BEST wszystkich aktywów oraz zobowiązań KISA, koordynacją działań jej podmiotów zależnych oraz kontynuacją działalności operacyjnej, w tym obsługi klientów, na dotychczasowych oraz nowych rynkach. Identyfikacja i wycena przejmowanych aktywów i zobowiązań jest procesem złożonym w związku z tym istnieje ryzyko, że w przyszłości Grupa nie będzie w stanie w pełni odzyskać wartości do tej pory zidentyfikowanych aktywów lub będzie zobligowana do uregulowania zobowiązań, których do tej pory nie zidentyfikowała. Osiągnięcie planowanych korzyści z Połączenia będzie w dużym stopniu zależało od terminowej i skutecznej optymalizacji struktury Grupy oraz integracji operacyjnej. Biorąc pod uwagę złożoność przeprowadzanej integracji, która na wielu jej etapach może napotykać różne trudności, może się okazać, że w wyniku Połączenia Grupa nie osiągnie oczekiwanych korzyści lub czas ich osiągania znacząco się wydłuży. Może się też zdarzyć, że historycznie stabilne i solidne wyniki Grupy BEST oraz Grupy KISA sprzed ich połączenia mogą, w kontekście realizowanego Połączenia, nie być rzetelnym wyznacznikiem i gwarancją osiągania podobnych wyników w przyszłości. Może się też zdarzyć, że pomimo dołożenia należytej staranności, Grupa BEST nie zidentyfikowała wszystkich ryzyk związanych z funkcjonowaniem Grupy Kredyt Inkaso przed Połączeniem, przez co nie uwzględniła ich odpowiednio w rozliczeniu ceny nabycia.

Na datę sporządzenia niniejszego sprawozdania realizacja procesu integracji operacyjnej jest już praktycznie zakończona. Grupa prowadzi także działania optymalizujące jej strukturę i koszty funkcjonowania.

→ Rozliczenie transakcji Połączenia zostało przedstawione w nocie 2.3 skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2025 rok.

Ryzyko cen transferowych	Pomiędzy podmiotami Grupy, w związku z podziałem funkcji, zawierane są transakcje wewnętrzne o charakterze finansowym i operacyjnym. Parametry tych transakcji mogą podlegać badaniu przez organy podatkowe, zarówno polskie, jak i innych krajów, w których działalność prowadzi Grupa, pod kątem zgodności z warunkami rynkowymi. Spółka nie może wykluczyć ryzyka, że w wyniku badania parametry tych transakcji zostaną zakwestionowane, co może doprowadzić do ustalenia dodatkowych zobowiązań podatkowych. W szczególności, w związku z trwającą kontrolą celno-skarbową dotyczącą podatku dochodowego od osób prawnych (tj. podatku CIT) KISA za okres od 1 kwietnia 2020 r. do 31 marca 2021 r. istnieje ryzyko, że parametry dokonanych przez nią transakcji zostaną zakwestionowane, przez co Spółka, jako następca prawny KISA, może ponieść potencjalne sankcje z tym związane.	Przed zawarciem transakcji Grupa dokonuje analizy dostępnych porównywalnych danych rynkowych i wykorzystuje je w procesie ustalenia ceny. Na bieżąco przygotowuje także odpowiednią dokumentację podatkową dotyczącą stosowanych cen transferowych.
Ryzyko związane z przetwarzaniem informacji, w tym danych osobowych	Działalność Grupy związana jest z koniecznością przetwarzania informacji prawnie chronionych, w tym danych osobowych. Utrzymując odpowiednie rozwiązania techniczne oraz organizacyjne Grupa dokłada wszelkich starań, aby dane objęte tajemnicą, w tym dane osobowe, były należycie chronione oraz przetwarzane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Pomimo tego, istnieje ryzyko związane z możliwością naruszenia ochrony tych informacji, w tym poprzez naruszenie ich poufności lub ryzyko uznania przetwarzania danych osobowych za niezgodne z prawem. W przypadku naruszenia przepisów związanych z ochroną danych osobowych, w szczególności ujawnienia danych osobowych w sposób niezgodny z prawem, Grupa może być narażona m.in. na sankcje karne lub sankcje administracyjne. Bezprawne ujawnienie danych osobowych może również skutkować skierowaniem wobec Grupy roszczeń o naruszenie dóbr osobistych oraz wpłynąć negatywnie na wizerunek Grupy. W dotychczasowej działalności Grupy powyższe ryzyko zmaterializowało się, jednak nie miało istotnego wpływu na działalność i wyniki Grupy.	W celu ochrony informacji, w tym danych osobowych, Grupa wykorzystuje m.in. system informatyczny wyposażony w zabezpieczenia, które chronią przed próbą nieuprawnionego dostępu oraz przed utratą tych danych. Ryzyko wydania osobom postronnym dokumentów lub informacji jest ograniczone przez rozwiązania techniczne i organizacyjne, w tym obowiązujące przepisy wewnętrzne. Grupa dba także o właściwe przeszkolenie pracowników oraz przeprowadza akcje edukacyjne uświadamiające istnienie zagrożeń związanych z procesami przetwarzania danych osobowych. Powołany został inspektor ochrony danych, który wraz z dedykowanym zespołem odpowiada za pełnienie czynności kontrolnych i nadzór nad procesem przetwarzania danych osobowych, w tym prowadzenie audytów zgodności, regulacje wewnętrzne oraz odpowiednie szkolenia pracowników.



Ryzyko związane z decyzjami podejmowanymi przez głównych akcjonariuszy Spółki	Głównymi akcjonariuszami Emitenta są Krzysztof Borusowski oraz fundusz WPEF VI Holding 5 BV („Waterland”). Krzysztof Borusowski posiada 64,00% akcji w kapitale zakładowym Emitenta uprawniających go do wykonywania 70,87% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy („WZA”), w związku z czym jest podmiotem dominującym w stosunku do Emitenta w rozumieniu art. 4 pkt 14) Ustawy o Ofercie Publicznej. Krzysztof Borusowski może istotnie wpływać na kształtowanie strategii Emitenta i Grupy BEST, w tym kierunków rozwoju jej działalności. Ponadto, liczba głosów jaką dysponuje ten akcjonariusz jest wystarczająca do podjęcia przez WZA decyzji dotyczących wypłaty dywidendy, które mogą mieć wpływ na płynność Emitenta, np. w przypadku podjęcia uchwały o wypłacie dywidendy w wysokości przekraczającej rekomendację Zarządu. Waterland tak długo, jak posiada akcje reprezentujące co najmniej 10% (dziesięć procent) kapitału zakładowego Emitenta, ale nie dłużej niż do dnia przypadającego 5 lat po rejestracji przez sąd rejestrowy połączenia Emitenta z KISA (tj. do 1 kwietnia 2030 r.), dysponuje szeregiem uprawnień osobistych blokujących możliwość podjęcia określonych uchwał przez WZA. Przykładowo, akcjonariusz ten może zagłosować przeciw uchwale w sprawie podwyższenia kapitału zakładowego z wyłączeniem prawa poboru, co może ograniczyć możliwości Emitenta w zakresie pozyskania kapitału np. na jego dalszy rozwój. Nie można przewidzieć czy polityka i działania głównych akcjonariuszy Emitenta, będą zbieżne z interesami lub oczekiwaniami innych akcjonariuszy oraz obligatariuszy Emitenta lub samego Emitenta.
Ryzyko negatywnego PR	Działalność Grupy BEST niejednokrotnie związana jest z windykacją należności od osób fizycznych, które często znajdują się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej. Część z tych osób nie zawsze rozumie konsekwencji zaciągniętych i niespłacanych w terminie zobowiązań finansowych i wobec tego może się zdecydować na kreowanie negatywnego PR wobec Grupy. Ryzyko publikacji niekorzystnych lub fałszywych informacji może dotyczyć również działalności innych, konkurencyjnych firm z branży, tworząc jednocześnie przekonanie, że wszystkie firmy windykacyjne działają nieetycznie. Zdarzenia takie, poprzez nagłośnienie sprawy przez media, mogą mieć bezpośredni wpływ na wiarygodność Grupy w oczach inwestorów, klientów i kontrahentów. Może się to przełożyć na mniejszą liczbę zawieranych transakcji zakupu portfeli i zleceń obsługi wierzytelności oraz ograniczenie dostępności finansowania, a w konsekwencji na gorsze wyniki finansowe Grupy. Grupa przykładą wielką wagę do zachowania najwyższych standardów rynkowych, czego wyrazem jest chociażby współtworzenie Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych w ramach Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Zarządzając ryzykiem negatywnego PR, Grupa na bieżąco prowadzi monitoring mediów w celu podejmowania stosownych działań w przypadku negatywnych publikacji na temat Grupy lub branży windykacyjnej jako takiej. Grupa wprowadziła instrukcję komunikacji w sytuacji kryzysowej. Jej celem jest ustalenie zasad postępowania i komunikacji w sytuacji kryzysowej, służących minimalizacji negatywnego wpływu tej sytuacji na reputację Grupy, jej sytuację na rynku, wyniki finansowe oraz działalność operacyjną.

Ryzyko konkurencji	Polski rynek wierzytelności, będący dominującym rynkiem Grupy, jest rynkiem dojrzałym, a więc także konkurencyjnym. Do głównych czynników mających wpływ na konkurencyjność należą: zdolność do pozyskania i zrealizowania zakupu portfeli wierzytelności, dostępność i koszt pozyskanego finansowania oraz efektywność prowadzonego procesu windykacji. Wysoka konkurencyjność prowadzi zwykle do podwyższenia cen w przetargach, co wpływa na obniżenie rentowności inwestycji.	Grupa uczestniczy w większości postępowań przetargowych dotyczących sprzedaży pakietów wierzytelności na rynku polskim. Grupa doskonali metody wyceny oraz sprawność operacyjną. Cyklicznie dokonywane są przeglądy pozycji Grupy BEST na rynku obrotu wierzytelnościami. Porównywana jest sprawność operacyjną i możliwości dostępu do finansowania naszych konkurentów. Grupa rezygnuje z udziału w przetargach lub dalszych postępiach w sytuacji, gdy nie widzi możliwości zrealizowania oczekiwanych rentowności. Dzięki temu Grupa obecnie generuje satysfakcjonujące wyniki finansowe i terminowo obsługujemy zobowiązania finansowe.
Ryzyko związane z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów	Nasza działalność nadzorowana jest m.in. przez UOKiK. Grupa stosuje się do obowiązujących przepisów dotyczących ochrony konkurencji i konsumentów. Istnieje jednak ryzyko interpretacji, że działalność Grupy w pewnych obszarach narusza zbiorowy interes konsumentów. Stwierdzenie przez Prezesa UOKiK naruszenia zbiorowego interesu konsumentów może skutkować wezwaniem do zaprzestania takich praktyk, jak również nałożeniem na Grupę kar pieniężnych. Niezależnie od powyższego, istnieje potencjalne ryzyko pozwów zbiorowych kierowanych przez grupy konsumentów. Powyższe zagrożenia mogą negatywnie wpłynąć na osiągnięte przez Grupę wyniki.	W celu zapewnienia zgodności działań z wytycznymi dotyczącymi m. in. ochrony konkurencji i konsumentów został wdrożony system Compliance. Jednostki Compliance, w szczególności Dział Zarządzania Ryzykiem i Compliance oraz Kancelaria Prawna Akcil i Wspólnicy Sp.k., monitorują zmiany w otoczeniu prawnym, wydają rekomendacje oraz monitorują ich wdrożenie przez poszczególnych właścicieli procesów biznesowych oraz realizują kontrole zgodności. Ponadto w oparciu o informacje zwrotne od klientów Grupy identyfikowane są potencjalne obszary wymagające usprawnień, dopasowując standard obsługi do wymagań klientów. Realizowane procesy są poddawane również audytowi wewnętrznemu. Procesy realizowane są zgodnie z Zasadami Dobrych Praktyk Przedsiębiorstw Zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF), których treść każdorazowo jest konsultowana i akceptowana przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Ponadto Spółka co roku poddawana jest audytowi etycznemu prowadzonemu przez Komisję Etyki przy ZPF. Potwierdzeniem zgodności działań z wytycznymi ZPF jest otrzymywany corocznie certyfikat audytu etycznego.



Ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników

Wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy są niezbędni dla zachowania ciągłości funkcjonowania Grupy. Ich utrata może wpłynąć negatywnie na tempo i zakres realizacji założeń biznesowych.

Nieustannie dążymy do tego, by kluczowi pracownicy chcieli pracować w Grupie. Grupa dba o ich satysfakcję i rozwój. Co roku dokonywany jest przegląd systemu wynagrodzeń, aby zachować jego adekwatność do rynku. Grupa oferuje atrakcyjne benefity, do których należą: platforma do nauki języków obcych, opieka medyczna, abonamentowe karty sportowe oraz szeroka oferta usług w ramach kafeterii, a także narzędzia i ścieżki rozwojowe, w tym: programy szkoleń, coaching, mentoring, ścieżki karier oraz program Job Rotation. Stosowany w Grupie system wspierany jest badaniami dla menedżerów, które dostarczają kompleksową informację na temat potencjału kadry menadżerskiej oraz najlepszych kierunków rozwoju. Managerowie otrzymują również badanie Clifton Strengths, dotyczące ich mocnych stron / talentów wraz ze szczegółowym feedbackiem. Istotnym elementem systemu polityki HR jest także wpieranie Top Talentów, realizowane poprzez opracowanie i przeprowadzenie dedykowanego programu wspierającego tę grupę pracowników. Jednocześnie, dzięki rozwijaniu kompetencji kluczowych dla Grupy, adresujemy potrzeby biznesowe – umacniamy nasze codzienne procesy i wspieramy realizację celów strategicznych. W czerwcu 2022 r. uruchomiony został program motywacyjny oparty o akcje BEST dla kluczowych pracowników spółek z Grupy Kapitałowej. Program powstał z potrzeby docenienia ich wysiłku i osobistego zaangażowania w rozwój GK BEST, umożliwiając im dołączenie do grona akcjonariuszy, współwłaścicieli Spółki. Aby wesprzeć zaangażowanie kluczowych pracowników w najważniejsze projekty prowadzone w firmie, w zależności od potrzeb wprowadzamy dodatkowe systemy motywacyjne (gotówkowe lub akcyjne). Grupa stara się też zapewnić efektywną komunikację wewnętrzną i transparentny system informacji zwrotnej. Prowadzoną są cykliczne badania typu „pulse check”, aby móc szybciej i skuteczniej reagować na kwestie istotne dla naszych pracowników.



VII. ŁAD KORPORACYJNY

Niniejszy rozdział stanowi oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego i zawiera wszystkie wymagane informacje zgodnie z § 72 ust. 7 pkt 5 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 6 czerwca 2025 r. w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych

przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa niebędącego państwem członkowskim.

7.1. ZBIÓR ZASAD ŁADU KORPORACYJNEGO, KTÓREMU PODLEGA SPÓŁKA

BEST podlega zbiorowi zasad ładu korporacyjnego „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021”. Nowe zasady ładu korporacyjnego zostały wprowadzone uchwałą Nr 13/1834/2021 Rady Giełdy z dnia

29 marca 2021 roku. Zbiór ten jest dostępny na stronie internetowej poświęconej zasadom ładu korporacyjnego spółek publicznych pod adresem: https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf

7.2. WSKAZANIE POSTANOWIEŃ, OD KTÓRYCH EMITENT ODSTĄPIŁ

W raporcie EBI nr 1/2026 z 30 marca 2026 r. o stanie stosowania przez Spółkę zasad zawartych w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021”, BEST przekazał do publicznej wiadomości informację o niestosowaniu niektórych zasad oraz o zasadzie nie mającej zastosowania do BEST:

Zasada 1.4.1.

Informacje na temat strategii w obszarze ESG powinny m.in. objaśniać, w jaki sposób w procesach decyzyjnych w spółce i podmiotach z jej grupy uwzględniane są kwestie związane ze zmianą klimatu, wskazując na wynikające z tego ryzyka;

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 Ustawy o rachunkowości uprawnienie, Zarząd BEST na podstawie Uchwały nr 18/2026 z dnia 18 marca 2026 r. zdecydował o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c Ustawy o rachunkowości oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta w latach 2025–2026.

Zasada 1.4.2.

Informacje na temat strategii w obszarze ESG powinny m.in. przedstawiać wartość wskaźnika równości wynagrodzeń wypłacanych jej pracownikom, obliczanego jako procentowa różnica pomiędzy średnim miesięcznym wynagrodzeniem (z uwzględnieniem premii, nagród i innych dodatków) kobiet i mężczyzn za ostatni rok, oraz przedstawiać informacje o działaniach podjętych w celu likwidacji ewentualnych nierówności w tym zakresie, wraz z prezentacją ryzyk z tym związanych oraz horyzontem czasowym, w którym planowane jest doprowadzenie do równości;

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 Ustawy o rachunkowości uprawnienie, Zarząd BEST na podstawie Uchwały nr 18/2026 z dnia 18 marca 2026 r. zdecydował o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c Ustawy o rachunkowości oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta w latach 2025–2026.

Zasada 1.5.

Co najmniej raz w roku spółka ujawnia wydatki ponoszone przez nią i jej grupę na wspieranie kultury, sportu, instytucji charytatywnych, mediów, organizacji społecznych, związków zawodowych itp. Jeżeli w roku objętym sprawozdaniem spółka lub jej grupa ponosiły wydatki na tego rodzaju cele, informacja zawiera zestawienie tych wydatków.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 Ustawy o rachunkowości uprawnienie, Zarząd BEST na podstawie Uchwały nr 18/2026 z dnia 18 marca 2026 r. zdecydował o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c Ustawy o rachunkowości oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta w latach 2025–2026. Spółka prowadzi działania o charakterze społecznym i edukacyjnym z myślą o realizacji swoich wartości oraz polityki zaangażowania społecznego. Obejmują one m.in. wspieranie inicjatyw edukacyjnych, promowanie aktywności sportowej pracowników oraz regularne wsparcie domu dziecka w jednej z lokalizacji spółki. Poziom ponoszonych na te cele wydatków nie ma istotnego znaczenia z punktu widzenia sytuacji finansowej spółki ani interesów akcjonariuszy. Z tego względu ich szczegółowa prezentacja nie wnosi dodatkowej wartości informacyjnej do oceny działalności emitenta.

Zasada 2.1.

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%.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: Spółka nie opracowała i nie realizuje formalnej polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu oraz Rady Nadzorczej. Podyktowane jest to bardzo stabilnym składem zarządu. O składzie Rady Nadzorczej decyduje walne zgromadzenie, które przy wyborze członków Rady Nadzorczej bierze pod uwagę zwłaszcza wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe kandydata.

Jeżeli istnieje możliwość zastosowania zasad zróżnicowania składu organów, spółka je wypełnia pomimo braku formalnej polityki w tym zakresie. Spółka dąży do stosowania zasad zróżnicowania również na stanowiskach kierowniczych. Wśród średniej i wyższej kadry zarządzającej (nie wchodzącej w skład zarządu) zapewniony jest wymóg różnorodności płci na poziomie nie niższym niż 30%.

Zasada 2.2.

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.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: Spółka nie opracowała i nie realizuje formalnej polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu oraz Rady Nadzorczej. Podyktowane jest to bardzo stabilnym składem zarządu. O składzie Rady Nadzorczej decyduje walne zgromadzenie, które przy wyborze członków Rady Nadzorczej bierze pod uwagę zwłaszcza wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe kandydata. Jeżeli istnieje możliwość zastosowania zasad zróżnicowania składu organów, spółka je wypełnia pomimo braku formalnej polityki w tym zakresie. Spółka dąży do stosowania zasad zróżnicowania również na stanowiskach kierowniczych. Wśród średniej i wyższej kadry zarządzającej (nie wchodzącej w skład zarządu) zapewniony jest wymóg różnorodności płci na poziomie nie niższym niż 30%.

Zasada 2.11.5.

– ocenę zasadności wydatków, o których mowa w zasadzie 1.5;

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 Ustawy o rachunkowości uprawnienie, Zarząd BEST na podstawie Uchwały nr 18/2026 z dnia 18 marca 2026 r. zdecydował o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c Ustawy o rachunkowości oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta w latach 2025–2026. Spółka prowadzi działania o charakterze społecznym i edukacyjnym z myślą o realizacji swoich wartości oraz polityki zaangażowania społecznego. Obejmują one m.in. wspieranie inicjatyw edukacyjnych, promowanie aktywności sportowej pracowników oraz regularne wsparcie domu dziecka w jednej z lokalizacji spółki. Poziom ponoszonych na te cele wydatków nie ma istotnego znaczenia z punktu widzenia sytuacji finansowej spółki ani interesów akcjonariuszy. Z tego względu ich szczegółowa prezentacja nie wnosi dodatkowej wartości informacyjnej do oceny działalności emitenta.

Zasada 2.11.6.

Poza czynnościami wynikającymi z przepisów prawa raz w roku Rada Nadzorcza sporządza i przedstawia zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu do zatwierdzenia roczne sprawozdanie. Sprawozdanie, o którym mowa powyżej, zawiera co najmniej informację na temat stopnia realizacji polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu i Rady Nadzorczej, w tym realizacji celów, o których mowa w zasadzie 2.1.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: Spółka nie opracowała i nie realizuje formalnej polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu oraz Rady Nadzorczej. Podyktowane jest to bardzo stabilnym składem zarządu. O składzie Rady Nadzorczej decyduje walne zgromadzenie, które przy wyborze członków Rady Nadzorczej bierze pod uwagę zwłaszcza wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe kandydata. Jeżeli istnieje możliwość zastosowania zasad zróżnicowania składu organów, spółka je wypełnia pomimo braku formalnej polityki w tym zakresie. Spółka dąży do stosowania zasad zróżnicowania również na stanowiskach kierowniczych. Wśród średniej i wyższej kadry zarządzającej (nie wchodzącej w skład zarządu) zapewniony jest wymóg różnorodności płci na poziomie nie niższym niż 30%.

Zasada 4.1.

Spółka powinna umożliwić akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (e–walne), jeżeli jest to uzasadnione z uwagi na zgłaszane spółce oczekiwania akcjonariuszy, o ile jest w stanie zapewnić infrastrukturę techniczną niezbędną dla przeprowadzenia takiego walnego zgromadzenia.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: Z uwagi na aktualną strukturę akcjonariatu i niezgłaszanie przez akcjonariuszy potrzeb w tym zakresie, Spółka podjęła decyzję o niestosowaniu tej zasady.

Zasada 4.13.c.

Uchwała o nowej emisji akcji z wyłączeniem prawa poboru, która jednocześnie przyznaje prawo pierwszeństwa objęcia akcji nowej emisji wybranym akcjonariuszom lub innym podmiotom, może być podjęta, jeżeli spełnione są co najmniej poniższe przesłanki:

- a) spółka ma racjonalną, uzasadnioną gospodarczo potrzebę pilnego pozyskania kapitału lub emisja akcji związana jest z racjonalnymi, uzasadnionymi gospodarczo transakcjami, m.in. takimi jak łączenie się z inną spółką lub jej przejęciem, lub też akcje mają zostać objęte w ramach przyjętego przez spółkę programu motywacyjnego;
- b) osoby, którym przysługiwać będzie prawo pierwszeństwa, zostaną wskazane według obiektywnych kryteriów ogólnych;
- c) cena objęcia akcji będzie pozostawać w racjonalnej relacji do bieżących notowań akcji tej spółki lub zostanie ustalona w wyniku rynkowego procesu budowania księgi popytu.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: Zasada nie jest stosowana w zakresie lit. c). Decyzją Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia, w Spółce obowiązują programy motywacyjne uprawniające uczestników programu do objęcia akcji zwykłych Spółki. W celu ograniczenia bariery finansowej związanej z koniecznością nabywania przez uczestników programu akcji Spółki, akcje nowej emisji są oferowane uczestnikom po cenie, która odbiega od ceny określonej zgodnie z przedmiotową zasadą. Jednakże, zakładana maksymalna wielkość emisji akcji, które zostaną objęte przez uczestników w związku z realizacją programów jest stosunkowo nieznaczna w odniesieniu do ogólnej liczby akcji. Wprowadzenie przedmiotowego programu motywacyjnego leży w interesie Spółki i jej akcjonariuszy i ma na celu stworzenie dla uczestników programu przemysłanej i należyte skonstruowanej zachęty do wzmożonej pracy i wysiłku w celu zwiększenia wartości Spółki i grupy kapitałowej Spółki. Wdrożenie w Spółce programów motywacyjnych, w ramach których uczestnicy będą mieli szansę objęcia akcji w kapitale zakładowym Spółki po preferencyjnej cenie, pod warunkiem osiągnięcia przez

Spółkę określonych celów strategicznych oraz spełnienia kryteriów indywidualnych ma na celu zapewnienie kontynuacji zarządzania Spółką na najwyższym profesjonalnym poziomie. W opinii Spółki przełoży się to na wyniki finansowe całej grupy kapitałowej Spółki i leży w interesie zarówno obecnych, jak i potencjalnych akcjonariuszy Spółki.

Zasada 6.3.

Jeżeli w spółce jednym z programów motywacyjnych jest program opcji menedżerskich, wówczas realizacja programu opcji winna być uzależniona od spełnienia przez uprawnionych, w przeciagu 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.

UZASADNIENIE NIESTOSOWANIA: Decyzją Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia, w Spółce obowiązują programy motywacyjne uprawniające uczestników programu do objęcia akcji zwykłych Spółki. W celu ograniczenia bariery finansowej związanej z koniecznością nabywania przez uczestników programu akcji Spółki, akcje nowej emisji są oferowane uczestnikom po cenie, która odbiega od ceny określonej zgodnie z przedmiotową zasadą. Jednakże, zakładana maksymalna wielkość emisji akcji, które zostaną objęte przez uczestników w związku z realizacją programów jest stosunkowo nieznaczna w odniesieniu do ogólnej liczby akcji. Wprowadzenie przedmiotowego programu motywacyjnego leży

w interesie Spółki i jej akcjonariuszy i ma na celu stworzenie dla uczestników programu przemysłowej i należyście skonstruowanej zachęty do wzmożonej pracy i wysiłku w celu zwiększenia wartości Spółki i grupy kapitałowej Spółki. Wdrożenie w Spółce programów motywacyjnych, w ramach których uczestnicy będą mieli szansę objęcia akcji w kapitale zakładowym Spółki po preferencyjnej cenie, pod warunkiem osiągnięcia przez Spółkę określonych celów strategicznych oraz spełnienia kryteriów indywidualnych ma na celu zapewnienie kontynuacji zarządzania Spółką na najwyższym profesjonalnym poziomie. W opinii Spółki przełoży się to na wyniki finansowe całej grupy kapitałowej Spółki i leży w interesie zarówno obecnych, jak i potencjalnych akcjonariuszy Spółki. Zasadą Spółki jest tworzenie co najmniej 3 letnich programów motywacyjnych jednak w uzasadnionych przypadkach, obejmujących realizację wyjątkowo istotnych celów strategicznych, Spółka dopuszcza tworzenie programów, które naruszają tę zasadę.

Zasada 3.10.

Co najmniej raz na pięć lat w spółce należącej do indeksu WIG20, mWIG40 lub sWIG80 dokonywany jest, przez niezależnego audytora wybranego przy udziale komitetu audytu, przegląd funkcji audytu wewnętrznego.

Zasada nie dotyczy Spółki. Spółka nie należy do ww. indeksów.

Raport 1/2026 z 30 marca 2026 r. znajdują się pod adresem <https://www.best.com.pl/-ad-korporacyjny>

7.3. INFORMACJE O AKCJONARIACIE

7.3.1. Wykaz akcjonariuszy posiadających bezpośrednio lub pośrednio znaczne pakiety akcji (co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (WZA))

Akcjonariusze posiadający bezpośrednio lub pośrednio co najmniej 5% ogólnej liczby głosów, w rozumieniu art. 4 pkt 17 Ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania

instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych:

Wyszczególnienie	Liczba posiadanych akcji	Udział w kapitale zakładowym Emitenta	Liczba głosów przysługujących z posiadanych akcji	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta
Krzysztof Borusowski	18.226.589	64,00%	24.946.589	70,87%
Marek Kucner (bezpośrednio oraz pośrednio)	3.250.496	11,41%	3.250.496	9,23%
WPEF VI Holding 5 BV	5.355.672	18,80%	5.355.672	15,21%

7.3.2. Wskazanie posiadaczy wszelkich papierów wartościowych, które dają specjalne uprawnienia kontrolne, wraz z opisem tych uprawnień

BEST nie wyemitował papierów wartościowych, które dają specjalne uprawnienia kontrolne.

7.3.3. Wskazanie wszelkich ograniczeń odnośnie do wykonywania prawa głosu, takich jak ograniczenie wykonywania prawa głosu przez posiadaczy określonej części lub liczby głosów, ograniczenia czasowe dotyczące wykonywania prawa głosu lub zapisy, zgodnie z którymi, przy współpracy spółki, prawa kapitałowe związane z papierami wartościowymi są oddzielone od posiadania papierów wartościowych

Według wiedzy Zarządu BEST, papiery wartościowe wyemitowane przez BEST nie są ograniczone co do wykonywania z nich prawa głosu. Zarząd BEST nie posiada również wiedzy, aby istniały zapisy, zgodnie

z którymi, prawa kapitałowe związane z papierami wartościowymi są oddzielone od posiadania papierów wartościowych.

7.3.4. Wskazanie wszelkich ograniczeń dotyczących przenoszenia prawa własności papierów wartościowych emitenta

Nie występują ograniczenia dotyczące przenoszenia prawa własności papierów wartościowych Emitenta.

7.4. SPOSÓB DZIAŁANIA WALNEGO ZGROMADZENIA I JEGO ZASADNICZE UPRAWNIENIA ORAZ OPIS PRAW AKCJONARIUSZY I SPOSOBU ICH WYKONYWANIA, W SZCZEGÓLNOŚCI ZASADY WYNIKAJĄCE Z REGULAMINU WALNEGO ZGROMADZENIA

7.4.1. Sposób działania Walnego Zgromadzenia i jego zasadnicze uprawnienia

Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy zwoływane jest przez Zarząd jako zwyczajne albo nadzwyczajne. Rada Nadzorcza ma prawo zwołania Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia, jeżeli Zarząd nie zwoła go w terminie określonym przepisami Kodeksu Spółek Handlowych lub postanowieniami Statutu oraz Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia, jeżeli zwołanie go uzna za wskazane. Walne Zgromadzenie odbywa się w siedzibie Spółki, w Gdańsku, w Sopocie, w Warszawie lub w innym miejscu wskazanym w ogłoszeniu o zwołaniu Walnego Zgromadzenia. Zwyczajne Walne Zgromadzenie odbywa się najpóźniej do końca czerwca każdego roku.

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie zwołuje Zarząd:

- a) z inicjatywy własnej;
- b) na wniosek Rady Nadzorczej;
- c) na wniosek Akcjonariuszy reprezentujących łącznie minimum dwudziestą część kapitału zakładowego.

Akcjonariusze reprezentujący co najmniej połowę kapitału zakładowego lub co najmniej połowę ogółu głosów w Spółce mogą zwołać Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie. Akcjonariusze wyznaczają przewodniczącego tego zgromadzenia.

Do wyłącznej kompetencji Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy należy:

- a) rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz sprawozdania finansowego grupy kapitałowej Spółki;
- b) podejmowanie uchwały o podziale zysku albo o pokryciu straty;
- c) udzielanie członkom organów Spółki absolutorium z wykonywania przez nich obowiązków;
- d) zmiana statutu Spółki oraz ustalenie jego tekstu jednolitego;
- e) postanowienie dotyczące roszczeń o naprawienie szkody wyrządzonej przy zawiązaniu Spółki lub sprawowaniu zarządu, albo nadzoru;

- f) zbycie lub wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego;
- g) podwyższenie lub obniżenie kapitału zakładowego Spółki;
- h) emitowanie obligacji zamiennych i obligacji z prawem pierwszeństwa objęcia akcji;
- i) umorzenie akcji i określenie szczegółowych warunków tego umorzenia;
- j) połączenie, podział lub likwidacja Spółki, wybór likwidatorów oraz sposób prowadzenia likwidacji;
- k) powoływanie i odwoływanie członków Rady Nadzorczej;
- l) ustalanie zasad wynagradzania i wynagrodzeń członków Rady Nadzorczej;
- m) inne sprawy, zastrzeżone z mocy przepisów prawa i Statutu Spółki.

Uchwały Walnego Zgromadzenia zapadają bezwzględną większością głosów, chyba że ustawa albo Statut stanowią inaczej. Każda akcja daje na Walnym Zgromadzeniu prawo do jednego głosu, chyba że jest akcją uprzywilejowaną co do głosu. Każda akcja imienna serii A daje prawo do pięciu głosów na Walnym Zgromadzeniu. Głosowanie jest jawne. Głosowanie tajne zarządza się w sytuacji przewidzianej przez ustawę lub Statut. Ponadto głosowanie tajne zarządza się:

- a) przy wyborach, z wyjątkiem wyboru członków komisji powoływanych przez Walne Zgromadzenie,
- b) nad wnioskami o odwołanie członków organów BEST S.A. lub likwidatorów,
- c) nad wnioskami o pociągnięcie do odpowiedzialności członków organów BEST S.A. lub likwidatorów,
- d) w sprawach osobowych,
- e) na żądanie choćby jednego z akcjonariuszy, obecnych lub reprezentowanych na walnym zgromadzeniu,
- f) w innych przypadkach określonych w powszechnie obowiązujących przepisach prawa.

7.4.2. Opis praw akcjonariuszy i sposobu ich wykonywania

Prawa majątkowe akcjonariuszy związane z akcjami BEST obejmują m.in.:

- a) prawo do dywidendy, to jest udziału w zysku Spółki, wykazanym w sprawozdaniu finansowym, zbadanym przez biegłego rewidenta, przeznaczonym przez Walne Zgromadzenie do wypłaty akcjonariuszom (art. 347 KSH). Zysk rozdziela się w stosunku do liczby akcji. Statut Spółki nie przewiduje żadnych przywilejów w zakresie tego prawa, co oznacza, że na każdą z akcji przypada dywidenda w takiej samej wysokości;
- b) prawo pierwszeństwa do objęcia nowych akcji w stosunku do liczby posiadanych akcji (prawo poboru);
- c) prawo do udziału w majątku Spółki pozostałym po zaspokojeniu lub zabezpieczeniu wierzycieli w przypadku jej likwidacji (art. 474 KSH); Statut Emitenta nie przewiduje żadnego uprzywilejowania w tym zakresie.

Uprawnienia korporacyjne akcjonariuszy związane z akcjami BEST obejmują m.in.:

- a) prawo do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu (art. 412 KSH) oraz prawo do wykonywania na Walnym Zgromadzeniu prawa głosu (art. 411 § 1 KSH);
- b) prawo do złożenia wniosku o zwołanie Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia oraz do złożenia wniosku o umieszczenie w porządku obrad poszczególnych spraw przyznane akcjonariuszom posiadającym co najmniej jedną dwudziestą kapitału zakładowego Spółki (art. 400 § 1 KSH);
- c) prawo do zaskarżania uchwał Walnego Zgromadzenia;
- d) prawo do żądania wyboru Rady Nadzorczej oddzielnymi grupami;
- e) prawo do uzyskania informacji o Spółce w zakresie i w sposób określony przepisami prawa;
- f) prawo do imiennego świadectwa depozytowego wystawionego przez podmiot prowadzący rachunek papierów wartościowych zgodnie z przepisami o obrocie instrumentami finansowymi oraz do imiennego zaświadczenia o prawie uczestnictwa w walnym zgromadzeniu spółki publicznej;
- g) prawo do żądania wydania odpisów sprawozdania Zarządu z działalności Spółki i sprawozdania finansowego wraz z odpisem sprawozdania Rady Nadzorczej oraz opinii biegłego rewidenta najpóźniej na piętnaście dni przed Walnym Zgromadzeniem (art. 395 § 4 KSH);
- h) prawo do przeglądania w lokalu Zarządu listy akcjonariuszy uprawnionych do uczestnictwa w Walnym Zgromadzeniu oraz żądania odpisu listy za zwrotem kosztów jego sporządzenia (art. 407 § 1 i 11 KSH) lub przesłania jej nieodpłatnie pocztą elektroniczną;
- i) prawo do żądania wydania odpisu wniosków w sprawach objętych porządkiem obrad w terminie tygodnia przed Walnym Zgromadzeniem (art. 407 § 2 KSH);
- j) prawo do złożenia wniosku o sprawdzenie listy obecności na Walnym Zgromadzeniu przez wybraną w tym celu komisję, złożoną co najmniej z trzech osób. Wniosek mogą złożyć akcjonariusze, posiadający jedną dziesiątą kapitału zakładowego reprezentowanego na tym Walnym Zgromadzeniu. Wnioskodawcy mają prawo wyboru jednego członka komisji (art. 410 § 2 KSH);
- k) prawo do przeglądania księgi protokołów oraz żądania wydania poświadczonych przez Zarząd odpisów uchwał (art. 421 § 3 KSH);
- l) prawo do wniesienia powództwa o naprawienie szkody wyrządzonej Spółce na zasadach określonych w art. 486 i 487

KSH, jeżeli Spółka nie wytoczy powództwa o naprawienie wyrządzonej jej szkody w terminie roku od dnia ujawnienia czynu wyrządzającego szkodę;

- m) prawo do przeglądania dokumentów oraz żądania udostępnienia w lokalu Spółki bezpłatnie odpisów dokumentów, o których mowa w art. 505 § 1 KSH (w przypadku połączenia spółek), w art. 540 § 1 KSH (w przypadku podziału emitenta) oraz w art. 561 § 1 KSH (w przypadku przekształcenia emitenta);
- n) prawo do wystąpienia z żądaniem zbadania przez biegłego, na koszt spółki, określonego zagadnienia związanego z utworzeniem Spółki lub prowadzeniem jej spraw (rewident od spraw szczególnych) (art. 84 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych).

Tak długo jak akcjonariusz Spółki WPEF VI Holding 5 B.V. posiada akcje reprezentujące co najmniej 10% (dziesięć procent) kapitału zakładowego Spółki, ale nie dłużej niż do dnia przypadającego 5 lat po rejestracji przez sąd rejestrowy połączenia Spółki z Kredyt Inkaso S.A. (do 1 kwietnia 2030 r.), uchwały Walnego Zgromadzenia Spółki w następujących sprawach nie mogą zapaść w przypadku głosu „przeciw” oddanego przez WPEF VI Holding 5 B.V.:

- 1) podwyższenie kapitału zakładowego Spółki w drodze emisji nowych akcji Spółki, z wyłączeniem:
 - i. podwyższenia kapitału zakładowego Spółki z zachowaniem prawa poboru;
 - ii. podwyższenia kapitału zakładowego Spółki w drodze emisji nowych akcji Spółki w celu ich zaoferowania w ofercie publicznej obejmującej również istniejące akcje Spółki posiadane przez akcjonariusza Spółki WPEF VI Holding 5 B.V.; lub
 - iii. podwyższenia kapitału zakładowego Spółki w drodze emisji nie więcej niż 826.250 (słownie: osiemset dwadzieścia sześć tysięcy dwieście pięćdziesiąt) akcji Spółki w celu ich zaoferowania członkom Zarządu, pracownikom lub współpracownikom Spółki lub innym podmiotów wchodzących w skład grupy kapitałowej Spółki, a także wspólnikom spółek osobowych wchodzących w skład grupy kapitałowej Spółki, w ramach programów motywacyjnych;
- 2) emisja obligacji zamiennych lub z prawem pierwszeństwa, warrantów lub, jeżeli zgodnie z przepisami prawa wymaga to uchwały Walnego Zgromadzenia, innych instrumentów finansowych zamiennych na akcje Spółki;
- 3) połączenie, podział, przekształcenie lub likwidacja Spółki, z wyłączeniem połączenia Spółki ze spółką, w której wszystkie udziały lub akcje posiada bezpośrednio lub pośrednio Spółka;
- 4) wycofanie akcji Spółki z obrotu na rynku regulowanym prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.;
- 5) ubieganie się przez Spółkę o dopuszczenie akcji Spółki do obrotu na rynku alternatywnym lub na innym rynku regulowanym niż rynek regulowany prowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.;
- 6) zbycie przedsiębiorstwa Spółki lub jego zorganizowanej części do podmiotu niewchodzącego w skład grupy kapitałowej Spółki; lub
- 7) zmiana Statutu Spółki obejmująca § 13 ust. 3 pkt 1) – 6) oraz § 14 ust. 3 Statutu.

7.5. WŁADZE SPÓŁKI

7.5.1. Skład osobowy organów zarządzających, nadzorujących lub administrujących Emitenta oraz ich komitetów i zmiany, które w nim zaszły w ciągu ostatniego roku obrotowego

7.5.1.1. Zarząd

W okresie od dnia 1 stycznia 2025 r. do 2 kwietnia 2025 r. w skład Zarządu wchodziły następujące osoby:

1. Krzysztof Borusowski Prezes Zarządu
2. Marek Kucner Wiceprezes Zarządu

W okresie od 3 kwietnia 2025 r. do 31 grudnia 2025 r. oraz do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Zarządu wchodziły następujące osoby:

1. Krzysztof Borusowski Prezes Zarządu
2. Marek Kucner Wiceprezes Zarządu
3. Agnieszka Pakos Członek Zarządu
4. Mariusz Gryglicki Członek Zarządu

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Zarządu BEST S.A. wchodziło czterech członków zarządu (3 mężczyzn oraz 1 kobieta).

7.5.1.2. Opis działania i organizacji Zarządu

Do zakresu działania Zarządu należy prowadzenie wszystkich spraw Emitenta niezastrzeżonych do kompetencji innych organów Emitenta na podstawie Statutu Emitenta oraz na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa, w szczególności Kodeksu Spółek Handlowych.

Zarząd działa na podstawie uchwalonego przez siebie Regulaminu Zarządu. Zmiany Regulaminu Zarządu wymagają zatwierdzenia przez Radę Nadzorczą. Regulamin Zarządu określa organizację prac Zarządu, szczegółowe kompetencje Prezesa Zarządu oraz szczegółowy tryb podejmowania decyzji przez Zarząd.

Następujące sprawy wymagają rozstrzygnięcia przez Zarząd w formie uchwały:

- a) sprawy przekraczające zakres zwykłych czynności Spółki oraz sprawy, których prowadzeniu sprzeciwia się choćby jeden z Członków Zarządu;
- b) zwoływanie i ustalanie porządku obrad Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, w przypadku gdy organem zwołującym Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy jest Zarząd Spółki;
- c) postawienie poszczególnych spraw na porządku obrad Rady Nadzorczej i sporządzanie pisemnych wniosków do Rady Nadzorczej;
- d) ustanowienie prokury;
- e) uchwalanie wewnętrznych aktów normatywnych nie zastrzeżonych do kompetencji innych organów Spółki;
- f) przyjęcie sprawozdania finansowego Spółki oraz Grupy Kapitałowej, jak i sprawozdania z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za dany rok obrotowy;
- g) sporządzanie wniosku w przedmiocie podziału zysku, albo sposobu pokrycia straty;
- h) określenie daty wypłaty dywidendy z uwzględnieniem terminów ustalonych przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy;
- i) przyjęcie budżetu Spółki na dany rok;
- j) wyrażenie zgody na dokonanie zamówienia towarów lub usług nieujętych w budżecie.

Pracami Zarządu kieruje Prezes Zarządu. Zarząd kierując się interesem Emitenta, określa strategię oraz główne cele działalności Emitenta i przedstawia je Radzie Nadzorczej, po czym jest odpowiedzialny za ich wdrożenie i realizację. Ponadto Zarząd dba o prowadzenie spraw Spółki zgodnie z przepisami prawa, postanowieniami aktów korporacyjnych i zasadami dobrych praktyk, do których stosowania zobowiązała się Spółka.

Uchwały Zarządu zapadają zwykłą większością głosów, z zastrzeżeniem uchwały w sprawie udzielenia prokury, która wymaga jednomyślności. W przypadku równości głosów decyduje głos Prezesa Zarządu.

Zarząd, przed zawarciem przez Spółkę istotnej umowy z akcjonariuszem posiadającym co najmniej 5% ogólnej liczby głosów w Spółce lub podmiotem powiązanym, każdorazowo zwraca się do Rady Nadzorczej z wnioskiem o zgody takiej transakcji.

Posiedzenia Zarządu odbywają się w zależności od potrzeb w siedzibie Spółki lub innym miejscu wskazanym w zawiadomieniu o planowanym posiedzeniu. Prawo zwołania posiedzenia Zarządu przysługuje każdemu z Członków Zarządu, z tym że każdy Członek Zarządu winien otrzymać powiadomienie, co najmniej na jeden dzień przed planowanym terminem posiedzenia. Ponadto każdemu Członkowi Zarządu przysługuje prawo zwołania posiedzenia Zarządu „ad hoc” w każdym czasie, z tym że na zwołanie posiedzenia w tym trybie wymagana jest zgoda pozostałych Członków Zarządu. Członkowie Zarządu mogą uczestniczyć w posiedzeniu Zarządu także w drodze telekonferencji, pod warunkiem, że wszyscy biorący udział w posiedzeniu członkowie Zarządu słyszą się wzajemnie.

Podział obowiązków pomiędzy Członków Zarządu oraz szczegółowe nazewnictwo i kompetencje jednostek organizacyjnych podległych poszczególnym Członkom Zarządu określone są w Regulaminie Organizacyjnym Spółki. Zmiany Regulaminu Organizacyjnego Spółki mogą być dokonywane wyłącznie na wniosek Prezesa Zarządu.

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania podział kompetencji i obowiązków pomiędzy Członków Zarządu Emitenta przedstawiał się następująco:

1) Prezes Zarządu sprawuje nadzór nad:

- a) Pionem Strategii Windykacyjnych,
- b) Pionem Inwestycji Zagranicznych
- c) Pionem HR,
- d) Biurem Zarządu i Rady Nadzorczej,
- e) Pionem Zarządzania Jakością Danych

2) Wiceprezes Zarządu sprawuje nadzór nad:

- a) Pionem Controllingu,
- b) Pionem Finansowym,
- c) Pionem IT.

3) Członek Zarządu sprawuje nadzór nad:

- a) Pionem Zarządzania Projektami i Programem Transformacji Cyfrowej,
- b) Pionem Administracji,
- c) Pionem Bezpieczeństwa Informacji,
- d) Zespołem Inspektora Ochrony Danych,
- e) Działem Audytu Wewnętrznego,
- f) Działem Zarządzania Ryzykiem i Compliance.

4) Członek Zarządu sprawuje nadzór nad:

- a) Pionem Operacji Prawnych,
- b) Pionem Windykacji Polubownej,
- c) Pionem Nieruchomości,
- d) Pionem Administrowania Danymi i Archiwizacji,
- e) Pionem Operacji Zagranicznych.

7.5.1.3. Rada Nadzorcza

W okresie od dnia 1 stycznia 2025 r. do dnia 29 czerwca 2025 r. oraz do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Rady Nadzorczej wchodziły następujące osoby:

- 1. Dariusz Filar – Przewodniczący Rady Nadzorczej,
- 2. Leszek Pawłowicz – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej,
- 3. Eva Sudol – Członek Rady Nadzorczej,
- 4. Maciej Matusiak – Członek Rady Nadzorczej,
- 5. Mirosław Gronicki – Członek Rady Nadzorczej,
- 6. Wacław Nitka – Członek Rady Nadzorczej,

W okresie od dnia 30 czerwca 2025 r. do dnia 31 grudnia 2025 r. oraz do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Rady Nadzorczej wchodziły następujące osoby:

- 1. Dariusz Filar – Przewodniczący Rady Nadzorczej,
- 2. Leszek Pawłowicz – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej,
- 3. Eva Sudol – Członek Rady Nadzorczej,
- 4. Maciej Matusiak – Członek Rady Nadzorczej,
- 5. Mirosław Gronicki – Członek Rady Nadzorczej,
- 6. Wacław Nitka – Członek Rady Nadzorczej,
- 7. Tomasz Karpiński – Członek Rady Nadzorczej.

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Rady Nadzorczej BEST S.A. wchodziło 7 osób (6 mężczyzn (86%) i 1 kobieta (14%).

7.5.1.4. Opis działania i organizacji Rady Nadzorczej

Rada Nadzorcza działa na podstawie Kodeksu Spółek Handlowych, Statutu Emitenta oraz Regulaminu Rady Nadzorczej, który określa jej organizację i sposób wykonywania czynności. Regulamin Rady Nadzorczej uchwalany jest przez Radę Nadzorczą. Wszelkie zmiany Regulaminu Rady Nadzorczej wymagają zatwierdzenia przez Walne Zgromadzenie.

Rada Nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Szczególne obowiązki Rady Nadzorczej określają powszechnie obowiązujące przepisy prawa m.in. przepisy Kodeksu Spółek Handlowych, postanowienia Statutu Emitenta oraz Regulaminu Rady Nadzorczej, a także uchwały Walnego Zgromadzenia.

Rada Nadzorcza realizuje swoje obowiązki kolegialnie. Członkowie Rady Nadzorczej wykonują swoje prawa i obowiązki osobiście. Rada może delegować ze swego grona Członków do samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych. Na pierwszym posiedzeniu po wyborze na kolejną kadencję Rada Nadzorcza wybiera ze swego grona Przewodniczącego Rady Nadzorczej oraz Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej. Przewodniczący Rady Nadzorczej zwołuje i przewodniczy posiedzeniom Rady Nadzorczej oraz kieruje całością prac Rady.

Posiedzenia Rady Nadzorczej zwoływane są przez Przewodniczącego Rady Nadzorczej z własnej inicjatywy, na wniosek Zarządu lub przynajmniej jednego Członka Rady Nadzorczej. W razie nieobecności Przewodniczącego, posiedzenia są zwoływane przez Wiceprzewodniczącego lub innego Członka Rady upoważnionego przez Przewodniczącego.

Za skuteczne zawiadomienie o terminie posiedzenia uznaje się nadanie na podany przez Członka Rady Nadzorczej adres do doręczeń listu poleconego, wiadomości e-mail w lub w innej formie pisemnej co najmniej na 5 (pięć) dni przed terminem posiedzenia (dzień wysłania zawiadomienia o terminie liczony jest jako dzień pierwszy). W uzasadnionych przypadkach Przewodniczący może skrócić ten termin, jednakże zawiadomienie o terminie posiedzenia musi zostać nadane w sposób wskazany powyżej.

Członkowie Rady Nadzorczej mogą brać udział w podejmowaniu uchwał Rady Nadzorczej, oddając swój głos na piśmie za pośrednictwem innego członka Rady Nadzorczej. Rada Nadzorcza może podejmować uchwały w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość.

Uchwały Rady Nadzorczej zapadają bezwzględną większością głosów. W razie równości głosów decyduje głos Przewodniczącego Rady Nadzorczej. Do ważności uchwał Rady Nadzorczej wymagane jest zawiadomienie o posiedzeniu wszystkich Członków Rady oraz obecność co najmniej połowy Członków Rady na posiedzeniu.

7.5.1.5. Komitet Audytu

W okresie od 1 stycznia 2025 r. do dnia 31 grudnia 2025 r. oraz do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Komitetu Wchodziły następujące osoby:

1. Wacław Nitka – Przewodniczący Komitetu Audytu
2. Dariusz Filar – Członek Komitetu Audytu
3. Maciej Matusiak – Członek Komitetu Audytu
4. Eva Sudol – Członek Komitetu Audytu

Za niezależnych członków Komitetu Audytu, według przepisów ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (dalej: ustawa o biegłych rewidentach) a także wymogów wskazanych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021 uznano wszystkich członków Komitetu Audytu. W ramach funkcjonującego Komitetu Audytu wszyscy jego członkowie posiadają wiedzę i umiejętności w zakresie rachunkowości lub badania sprawozdań finansowych, a także wszyscy członkowie posiadają wiedzę i umiejętności z zakresu branży w której działa Emitent, nabytą w toku kształcenia oraz pracy zawodowej. Ponadto jeden z członków Komitetu Audytu posiada uprawnienia biegłego rewidenta.

Komitet Audytu działa na podstawie ustawy o biegłych rewidentach, Statutu Emitenta oraz Regulaminu Komitetu Audytu określającego jego organizację i sposób wykonywania czynności. Regulamin Komitetu Audytu uchwalany jest przez Radę Nadzorczą.

Komitet Audytu jest organem opiniodawczo – doradczym Rady Nadzorczej, którego głównym celem jest wspomaganie Rady w sprawowaniu nadzoru finansowego nad Spółką oraz dostarczenie Radzie Nadzorczej miarodajnych informacji i opinii pozwalających sprawnie podjąć właściwe decyzje w zakresie sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.

Do zadań Komitetu Audytu należy między innymi nadzór i monitorowanie nad następującymi obszarami:

- 1) procesem sprawozdawczości finansowej, w szczególności poprzez:
 - a) wyrażanie opinii na temat funkcjonującej w Spółce polityki rachunkowości i stosowanych zasad sporządzenia sprawozdań finansowych,
 - b) weryfikację sprawozdań finansowych, w tym w zakresie poprawności i kompletności zawartych w nich informacji,
 - c) analizę sprawozdania z badania sprawozdań finansowych,
 - d) ocenę procesu komunikacji informacji finansowych.
- 2) funkcjonowaniem systemu kontroli wewnętrznej poprzez:
 - a) ocenę efektywności poszczególnych elementów tego systemu, w tym dotyczących sprawozdawczości finansowej i bezpieczeństwa wykorzystywanych technologii informatycznych,
 - b) analizę wykrytych nieprawidłowości w systemie kontroli wewnętrznej.

W 2025 roku Rada Nadzorcza zebrała się pięciokrotnie.

W Radzie Nadzorczej działają dwa komitety: Komitet Audytu oraz Komitet Wynagrodzeń, które są organami o charakterze opiniodawczo–doradczym.

- 3) procesem zarządzania ryzykiem,
 - a) oceny efektywności zarządzania ryzykiem przez Zarząd w obszarach ryzyka finansowego, operacyjnego i strategicznego Spółki,
 - b) zrozumienia wpływu ryzyka biznesowego na sprawozdania finansowe,
 - c) oceny polityki ubezpieczeń majątkowych Spółki oraz ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej członków jej organów.
- 4) działalnością audytu wewnętrznego, w szczególności poprzez:
 - a) opiniowanie kandydatów na stanowisko kierownika działu odpowiedzialnego za audyt wewnętrzny, wnioskowanie/ wyrażanie zgody na jego odwołanie,
 - b) przegląd i opiniowanie regulaminu, planu pracy, analizy budżetu i struktury audytu wewnętrznego,
 - c) okresową ocenę realizacji planu audytów i działań podjętych przez Zarząd w odpowiedzi na kwestie zidentyfikowane przez audyt wewnętrzny.
- 5) procesem badania sprawozdań finansowych, w szczególności poprzez:
 - a) rekomendowanie podmiotu do badania sprawozdania finansowego,
 - b) opiniowanie wysokości wynagrodzenia podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych,
 - c) ocenę niezależności biegłego rewidenta,
 - d) komunikowanie się w zakresie planu metod i wyników pracy biegłego rewidenta,
 - e) opiniowanie świadczonych usług dodatkowych na rzecz spółki przez podmiot uprawniony do badania,
 - f) badanie kwestii będących powodem rezygnacji z usług rewidenta zewnętrznego i wydawanie zaleceń w sprawie wymaganych czynności.

W 2025 roku Komitet Audytu zebrał się siedmiokrotnie.

Polityka w zakresie wyboru firmy audytorskiej u Emitenta została określona w dokumencie pn.: „*Polityka wyboru audytora w BEST S.A.*” przyjętym uchwałą nr 9/2017 Komitetu Audytu Rady Nadzorczej BEST S.A. w dniu 19 września 2017 r., zmienionym uchwałą nr 5/2025 Komitetu Audytu Rady Nadzorczej BEST S.A. w dniu 19 maja 2025 r.

Główne założenia „Polityki wyboru audytora w BEST S.A.”:

- 1) Zasady wyboru audytora:
 - zgodnie ze Statutem Emitenta wyboru audytora dokonuje Rada Nadzorcza, na podstawie rekomendacji Komitetu Audytu,
 - rekomendacja Komitetu Audytu wydawana jest w oparciu o wyniki procesu wyboru audytora przeprowadzonego przez Zarząd Emitenta oraz zawiera co najmniej dwie możliwości wyboru audytora wraz z uzasadnieniem oraz wskazaniem uzasadnionej preferencji wobec jednej z możliwości wyboru audytora,

- w przypadku przedłużenia zalecenia badania/przeglądu dla dotychczasowego audytora rekomendacja Komitetu Audytu zawiera uzasadnienie,
- 2) Zasady pozyskiwania ofert:
- oferty audytorów pozyskiwane są przez Zarząd Emitenta poprzez wysłanie do audytorów imiennych zaproszeń, zamieszczenie zaproszenia w prasie lub na stronie internetowej Emitenta; szczegółową treść zaproszenia określa Zarząd Emitenta,
 - zaproszenia do składania ofert powinny zostać skierowane do nie mniej niż 3 audytorów,
- 3) Kryteria wyboru ofert:
- niezależność audytora określona zgodnie z obowiązującymi przepisami,
 - posiadanie przez audytora zasobów odpowiednich do właściwego przeprowadzenia przeglądu i badania,
 - doświadczenie audytora (ogólne, w danej branży, w badaniu jednostek zainteresowania publicznego),
 - kompleksowość – możliwość objęcia przez audytora badaniem także pozostałych podmiotów wchodzących w skład Grupy Kapitałowej BEST S.A., jak również funduszy inwestycyjnych zarządzanych przez podmioty z Grupy Kapitałowej BEST S.A.,
 - wysokość wynagrodzenia i inne warunki finansowe,
 - wysokość sumy ubezpieczenia OC audytora z tytułu czynności rewizji finansowej,
 - sprawność w przeprowadzaniu audytu, w tym proponowany przez audytora czas i termin realizacji zlecenia,
 - ocena dotychczasowej współpracy z audytorem,
- 4) Okres współpracy z audytorem:
- okres nieprzerwanego trwania zleceń w zakresie badania i przeglądu sprawozdań finansowych z audytorem, podmiotem powiązanym z audytorem lub jakimkolwiek członkiem sieci działającej w państwach Unii Europejskiej, do której należy audytor lub podmiot powiązany z audytorem, nie może każdorazowo przekroczyć 10 kolejnych lat obrotowych; zlecenie badania i przeglądu sprawozdań finansowych temu samemu audytorowi może nastąpić po upływie kolejnych 3 lat,
 - kluczowy biegły rewident nie może przeprowadzać badania i przeglądu sprawozdań finansowych przez okres dłuższy niż 5 lat; kluczowy biegły rewident może ponownie przeprowadzać badania i przegląd sprawozdań finansowych po upływie co najmniej 3 lat od zakończenia ostatniego badania ustawowego.
- 5) Atestacja sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju
- polityka wyboru audytora ma odpowiednie zastosowanie do wyboru audytora do przeprowadzenia atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju.
- Polityka w zakresie świadczenia na rzecz Emitenta przez firmę audytorską przeprowadzającą badanie, przez podmioty powiązane z tą firmą audytorską oraz przez członka sieci firmy audytorskiej dozwolonych usług niebędących badaniem została określona u Emitenta w dokumencie pn. „Polityka świadczenia na rzecz BEST S.A. usług dozwolonych przez Audytora, podmioty powiązane z Audytorem oraz przez członka sieci Audytora” której tekst jednolity przyjęty został Uchwałą nr 8/2024 Komitetu Audytu Rady Nadzorczej BEST S.A. w dniu 14 listopada 2024 r.
- Główne założenia „Polityki świadczenia na rzecz BEST S.A. usług dozwolonych przez Audytora, podmioty powiązane z Audytorem oraz przez członka sieci Audytora”:
- 1) zlecenie przez Emitenta audytorowi, podmiotowi powiązanemu z audytorem lub członkowi sieci audytora usług wskazanych w art. 136 ust. 2 ustawy o biegłych rewidentach („Usługa Dozwolona”) wymaga uprzedniej zgody Komitetu Audytu wyrażonej w formie uchwały z wyłączeniem przypadków określonych w punkcie 4,
 - 2) uchwała o której mowa w ust. 1 powyżej, podejmowana jest na podstawie pisemnego wniosku Zarządu Emitenta zawierającego następujące elementy:
 - określenie usługi, której zlecenie jest planowane wraz ze wskazaniem odpowiedniego punktu art. 136 ust. 2 ustawy o biegłych rewidentach, który wskazuje, że dana usługa nie jest usługą zabronioną w rozumieniu art. 5 ust. 1 akapit drugi Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 537/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 roku w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, uchylające decyzję Komisji 2005/909/WE (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L rok 2014 nr 158 poz. 77 z póź. zm.) („Rozporządzenie”),
 - określenie istotnych warunków usługi, w tym wskazanie proponowanej wysokości wynagrodzenia za Usługę Dozwoloną,
 - wskazanie, że zachowane zostały wymogi regulacyjne w zakresie łącznej wysokości wynagrodzenia za świadczone na rzecz Emitenta Usługi Dozwolone, o których mowa w art. 5 ust. 2 Rozporządzenia,
 - ocenę Zarządu Emitenta, iż zlecenie Usługi Dozwolonej nie wypłynie na niezależność audytora z załączonym oświadczeniem audytora o utrzymaniu przymiotu niezależności pomimo świadczenia Usług Dozwolonych,
 - uzasadnienie dlaczego zlecenie Usługi Dozwolonej kierowane jest do audytora, podmiotu powiązanego z audytorem lub członka sieci audytora,
 - 3) przed podjęciem uchwały o której mowa w ust. 1 powyżej Komitet Audytu:
 - weryfikuje czy wniosek Zarządu Emitenta o podjęcie tej uchwały zawiera wszystkie elementy,
 - dokonuje oceny zagrożeń i zabezpieczeń niezależności audytora w związku z Usługami Dozwolonymi,
 - ocenia czy Usługi Dozwolone nie są związane z polityką podatkową Emitenta,
 - ocenia czy Usługi Dozwolone nie mają istotnego wpływu na badane sprawozdanie finansowe,
 - weryfikuje, czy na skutek zlecenia usługi nie zostaną naruszone wymogi regulacyjne w zakresie łącznej wysokości wynagrodzenia za świadczone na rzecz Emitenta Usługi Dozwolone,
 - może zwrócić się do audytora o dostarczenie dodatkowych informacji lub złożenie dodatkowych oświadczeń koniecznych lub przydatnych dla dokonania oceny.

uczestniczenie pracowników i członków organów BEST oraz podmiotów należących do Grupy Kapitałowej BEST w szkoleniach otwartych organizowanych przez Audytora, podmiot powiązany z Audytorem lub jakiegokolwiek członka sieci działającej w państwach

Unii Europejskiej, do której należy Audytor lub podmiot powiązany z Audytorem, nie wymaga zgody Komitetu Audytu, o ile łączne roczne wynagrodzenie z tego tytułu nie przekracza 15% wartości wynagrodzenia z tytułu badania sprawozdań finansowych BEST, a Audytor potwierdzi, że udział w szkoleniu ww. osób nie naruszy niezależności Audytora.

W roku 2025 Emitent przedłużył umowę z podmiotem uprawnionym do przeglądu i badania sprawozdań finansowych BEST S.A. uchwałą nr 23/2025 Rady Nadzorczej BEST S.A. z dnia 5 czerwca 2025 r. Emitent dokonał wyboru Ernst & Young Audyt Polska Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka komandytowa z siedzibą w Warszawie (KRS 0000481039), jako podmiotu uprawnionego do przeglądu półrocznych i badania rocznych sprawozdań finansowych BEST S.A. oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy Kapitałowej BEST S.A. za lata 2025–2026.

W procesie podjęcia decyzji o przedłużeniu umowy z audytorem Komitet Audytu oraz Emitent przestrzegali obowiązujących przepisów prawa, a w szczególności obowiązującej u Emitenta „Polityki wyboru Audytora w BEST S.A.”

Wybór audytora został poprzedzony zorganizowaną przez BEST procedurą wyboru audytora spełniającą obowiązujące kryteria i „Politykę wyboru Audytora w BEST S.A.” oraz rekomendacją Komitetu Audytu (uchwała nr 6/2025 z 29 maja 2025 r.) sporządzoną na podstawie art. 130 ust. 2 ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym.

W roku 2025 audytor świadczył na rzecz Grupy następujące usługi nie będące badaniem sprawozdań finansowych:

- obowiązkowy półroczny przegląd sprawozdań finansowych oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych;
- obowiązkową ocenę sprawozdań o wynagrodzeniach;
- usługa atestacyjna związana z łączeniem funduszy inwestycyjnych wchodzących w skład Grupy Kapitałowej BEST.

Na świadczenie usługi wskazanej w lit. a) wyraziła zgodę Rada Nadzorcza (w oparciu o rekomendację Komitetu Audytu). Na świadczenie usług wskazanych w lit. b) i lit. c) wyraził zgodę Komitet Audytu, który działając na podstawie art. 130 ust. 1 pkt 4) ustawy o biegłych rewidentach dokonał oceny niezależności biegłego rewidenta i podjął odpowiednio uchwałę nr 6/2022 z 20 czerwca 2022 r.

Powyższe usługi realizowane były zgodnie z „Polityką wyboru Audytora w BEST S.A.” oraz na podstawie umowy stosownych umów i późniejszych aneksów.

Ponadto Komitet Audytu dokonał w dniu 1 kwietnia 2026 r. pozytywnej weryfikacji niezależności audytora i biegłego rewidenta za okres 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2025 r.

W dniu 26 marca 2025 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie BEST S.A. podjęło uchwałę numer 6 w sprawie wyboru Monte Vero Audit and Advisory sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie (KRS 0000044741) jako podmiotu uprawnionego do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju za rok obrotowy 2024 r. Wybór został poprzedzony pozytywną rekomendacją wyrażoną przez Radę Nadzorczą w uchwale numer 4/2025 z 11 marca 2025 r.

W dniu 19 listopada 2025 r. Rada Nadzorcza podjęła uchwałę nr 38/2025 w sprawie wyboru Monte Vero Audit and Advisory sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie (KRS 0000044741) jako podmiotu uprawnionego do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju za rok obrotowy 2025 r.

Podjmując decyzję o wyborze podmiotu uprawnionego do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju Komitet Audytu oraz Emitent przestrzegali obowiązujących przepisów prawa, a w szczególności obowiązującej u Emitenta „Polityki wyboru Audytora w BEST S.A.”

Wybór podmiotu uprawnionego do atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju został poprzedzony zorganizowaną przez BEST procedurą wyboru spełniającą obowiązujące kryteria i „Politykę wyboru Audytora w BEST S.A.” oraz rekomendacją Komitetu Audytu (uchwała nr 10/2025 z 7 listopada 2025 r.) sporządzoną na podstawie art. 130 ust. 1 pkt 8 ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym.

7.5.1.6. Komitet Wynagrodzeń

W okresie od 1 stycznia 2025 r. do dnia 31 grudnia 2025 r. oraz do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania w skład Komitetu Wchodziły następujące osoby:

1. Mirosław Gronicki – Przewodniczący Komitetu Wynagrodzeń
2. Eva Sudol – Członek Komitetu Wynagrodzeń
3. Leszek Pawłowicz – Członek Komitetu Wynagrodzeń

Komitet Wynagrodzeń działa na podstawie § 17 Regulaminu Rady Nadzorczej, który określa organizację i sposób wykonywania czynności przez Komitet Wynagrodzeń.

Komitet Wynagrodzeń jest organem opiniodawczo–doradczym Rady Nadzorczej w sprawach dotyczących wynagrodzeń Członków Zarządu Spółki i zasad realizowania przez Spółkę systemów opartych na opcjach na akcje lub innych bodźcach motywacyjnych opartych na akcjach.

Do zadań Komitetu Wynagrodzeń należy:

- 1) przedstawianie Radzie Nadzorczej propozycji dotyczących zasad wynagradzania Członków Zarządu,
- 2) przedstawianie Radzie Nadzorczej propozycji dotyczących wynagrodzeń poszczególnych Członków Zarządu,
- 3) przedstawianie Radzie Nadzorczej propozycji dotyczących odpowiednich form umów pomiędzy Spółką a Członkiem Zarządu,
- 4) przedstawianie Radzie Nadzorczej propozycji zasad realizowania systemów opartych na opcjach na akcje lub innych bodźcach motywacyjnych opartych na akcjach.

W 2025 roku Komitet Wynagrodzeń zebrał się czterokrotnie na posiedzeniach.

7.5.2. Udział w akcjonariacie osób zarządzających i nadzorujących

Na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania w posiadaniu osób zarządzających BEST były następujące pakiety akcji BEST:

Wyszczególnienie	Ilość posiadanych akcji (sztuki)	Udział w kapitale zakładowym Emitenta	Liczba głosów przysługujących z posiadanych akcji (sztuki)	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta*
Krzysztof Borusowski	18.226.589	64,00%	24.946.589	70,87%
Marek Kucner (bezpośrednio oraz pośrednio)	3.250.496	11,41%	3.250.496	9,23%

* w rozumieniu art. 4 pkt 17 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych

Z informacji posiadanych przez Spółkę wynika, że żadna z osób nadzorujących BEST nie posiada akcji BEST, a także akcji i udziałów w jednostkach powiązanych z BEST.

7.6. OPIS ZASAD DOTYCZĄCYCH POWOŁYWANIA I ODWOŁYWANIA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH ORAZ ICH UPRAWNIENI, W SZCZEGÓLNOŚCI PRAWO DO PODJĘCIA DECYZJI O EMISJI LUB WYKUPIE AKCJI

Zarząd BEST składa się z jednego do sześciu członków powoływanych i odwoływanych przez Radę Nadzorczą, na wniosek Prezesa Zarządu, na okres wspólnej kadencji trwającej trzy lata. Liczba członków Zarządu jest określana przez Radę Nadzorczą, zgodnie z wnioskiem Prezesa Zarządu. Rada powołując określoną osobę w skład Zarządu Spółki określa funkcję, jaką dany członek będzie pełnił (Prezes Zarządu, Wiceprezes Zarządu, Członek Zarządu), zgodnie z wnioskiem Prezesa Zarządu. Jeżeli Prezes Zarządu nie złożył wniosków, o których mowa powyżej, Rada Nadzorcza uprawniona jest do działania w tym zakresie z własnej inicjatywy.

Zarząd kieruje działalnością BEST, podejmuje uchwały i decyzje we wszystkich sprawach niezastrzeżonych do kompetencji Walnego Zgromadzenia lub Rady Nadzorczej.

Do kompetencji Rady Nadzorczej należy zawieszanie w czynnościach, z ważnych powodów, poszczególnych lub wszystkich członków Zarządu oraz delegowanie członków Rady Nadzorczej, na okres nie dłuższy niż trzy miesiące, do czasowego wykonywania czynności członków Zarządu, którzy zostali odwołani, złożyli rezygnację, albo z innych przyczyn nie mogą sprawować swoich czynności.

Zarząd posiada uprawnienie do podjęcia decyzji o emisji akcji w ramach kapitału docelowego. Zgodnie z §7b ust. 1 statutu BEST Zarząd Spółki jest upoważniony, w okresie do dnia 30 czerwca 2028 roku, do podwyższenia kapitału zakładowego o kwotę nie większą niż 16.618.371,00 zł (szesnaście milionów sześćset osiemnaście tysięcy trzysta siedemdziesiąt jeden złotych). Zarząd może wykonywać przyznane mu upoważnienie poprzez dokonanie jednego lub kilku kolejnych podwyższeń kapitału zakładowego, przy czym akcje mogą być obejmowane tak za wkłady pieniężne, jak i niepieniężne (aporty). Zgodnie z §7b ust. 2 statutu BEST, Zarząd decydować będzie w formie

uchwały o wszystkich sprawach związanych z podwyższeniem kapitału zakładowego Spółki w granicach kapitału docelowego. Uchwały Zarządu w sprawach ustalenia ceny emisyjnej oraz wydania akcji w zamian za wkłady niepieniężne wymagają zgody Rady Nadzorczej. Zgodnie z §7b ust. 4 statutu BEST, w razie dokonania podwyższenia kapitału zakładowego, zgodnie z ust. 1 statutu BEST, Zarząd upoważniony jest do pozbawienia dotychczasowych akcjonariuszy prawa poboru w całości lub w części za zgodą Rady Nadzorczej.

Kapitał zakładowy BEST S.A. na dzień 31 grudnia 2024 r. wynosił 22.652.014 zł i dzielił się na 22.652.014 sztuk akcji o wartości nominalnej 1 zł każda.

W dniu 1 kwietnia 2025 r. Sąd Rejonowy Gdańsk–Północ w Gdańsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrował połączenie BEST S.A. z Kredyt Inkaso S.A. oraz zmianę statutu BEST S.A. i podwyższenie kapitału zakładowego BEST S.A.

Od dnia 1 kwietnia 2025 r. do dnia sporządzenia niniejszego sprawozdania kapitał zakładowy BEST S.A. wynosi 28.480.549 zł i dzieli się na 28.480.549 sztuk akcji o wartości nominalnej 1 zł każda. Na akcje przypada 35.200.549 głosów na Walnym Zgromadzeniu Emitenta, co stanowi 100% ogólnej liczby głosów w Spółce. Akcje dzielą się według rodzaju i uprawnień z nimi związanych w sposób następujący:

- 1) 1.680.000 sztuk akcji imiennych, uprzywilejowanych serii A; akcje imienne serii A uprzywilejowane są w zakresie prawa głosu w ten sposób, że jedna akcja daje prawo do pięciu głosów na Walnym Zgromadzeniu Emitenta;
- 2) 26.800.549 sztuk akcji na okaziciela serii B, C, D, E, G, I, J, K każda akcja na okaziciela daje prawo do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu.

7.7. OPIS ZASAD ZMIANY STATUTU LUB UMOWY SPÓŁKI EMITENTA

Zmiana statutu wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia i wpisu do rejestru. Uchwała o zmianie statutu wymaga większości 3/4 głosów Walnego Zgromadzenia. Uchwała dotycząca zmiany statutu, zwiększająca świadczenia akcjonariuszy lub uszczuplająca prawa przyznane osobiście poszczególnym akcjonariuszom, wymaga zgody wszystkich akcjonariuszy, których dotyczy. Tak długo jak akcjonariusz Spółki WPEF VI Holding 5 B.V. posiada akcje reprezentujące co

najmniej 10% (dziesięć procent) kapitału zakładowego Spółki, ale nie dłużej niż do dnia przypadającego 5 lat po rejestracji przez sąd rejestrowy połączenia Spółki z Kredyt Inkaso S.A. (do 1 kwietnia 2030 r.), uchwały dotyczące zmian Statutu Spółki obejmujących § 13 ust. 3 pkt 1) – 6) oraz § 14 ust. 3 Statutu, nie mogą zapaść w przypadku głosu „przeciw” oddanego przez WPEF VI Holding 5 B.V.

7.8. OPIS GŁÓWNYCH CECH STOSOWANYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE EMITENTA SYSTEMÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ODNIESIENIU DO PROCESU SPORZĄDZANIA SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH I SKONSOLIDOWANYCH SPRAWOZDAŃ FINANSOWYCH

Podmioty z Grupy sporządzają swoje sprawozdania finansowe wg różnych zasad rachunkowości. Dla potrzeb konsolidacji są one przekształcane zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF).

nazwa podmiotu	zasady sporządzania sprawozdań jednostkowych	zasady sporządzania sprawozdań do konsolidacji
BEST, Towarzystwo, BEST Capital LUX, FINSANO, KI TFI, KI IT Solutions, KI Solver sp. z o.o., Kancelaria FORUM	zgodnie z MSSF UE	bez przekształcania danych
BEST Capital BG	zgodnie z MSSF UE	dla potrzeb konsolidacji przeliczane z BGN na walutę prezentacji Grupy
Kancelaria, KI Solver Sp. z o.o. Sp. k	zgodnie z ustawą z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości	dla potrzeb konsolidacji przekształcane zgodnie z MSSF UE
BEST NFIZW, BEST I NFIZW, BEST II NFIZW, BEST IV NFIZW, BEST Capital FIZAN, KI I NFIZW, KI II NFIZW, KI III NFIZW	zgodnie z ustawą z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości oraz rozporządzeniem MF z dnia 24 grudnia 2007 roku w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości funduszy inwestycyjnych	dla potrzeb konsolidacji przekształcane zgodnie z MSSF UE
BEST Capital Italy, BEST Capital Italy2, BEST Italia	zgodnie z prawem włoskim	dla potrzeb konsolidacji przekształcane zgodnie z MSSF UE i przeliczane z EUR na walutę prezentacji Grupy
BEST Capital RO	zgodnie z prawem rumuńskim	dla potrzeb konsolidacji przekształcane zgodnie z MSSF UE i przeliczane z RON na walutę prezentacji Grupy

Sporządzanie sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych jest procesem wieloetapowym. Każdy etap jest zakończony weryfikacją i potwierdzeniem zgodności danych. Stale monitorujemy istotne czynniki ryzyka prawnego, podatkowego, gospodarczego oraz operacyjnego. Osoby odpowiedzialne za administrowanie składnikami majątkowymi dokonują ich weryfikacji pod kątem ich kompletności, przydatności i utraty wartości. Osoby odpowiedzialne za realizację kontraktów oraz osoby prowadzące sprawy sądowe, identyfikują potencjalne ryzyka związane z ich przebiegiem i realizacją.

Wiele procesów przetwarzania danych księgowych jest zautomatyzowanych, co minimalizuje ryzyko wystąpienia błędów. Dane finansowe oraz dane opisowe na potrzeby sprawozdań finansowych podmiotów, których księgi prowadzone są przez BEST, przygotowane są przez pracowników Pionu Finansowego na podstawie zapisów w księdze głównej oraz informacji otrzymywanych od osób odpowiedzialnych za administrowanie składnikami majątkowymi, realizację kontraktów, prowadzenie spraw sądowych, a także od osób zarządzających tymi spółkami. Dane finansowe oraz dane opisowe, na potrzeby sprawozdań finansowych pozostałych podmiotów należących do Grupy, przygotowane są przez podmioty, którym zostało powierzone prowadzenie ksiąg rachunkowych, pod

nadzorem pracowników Pionu Finansowego BEST. Pracownicy odpowiedzialni za przygotowanie poszczególnych elementów sprawozdania finansowego przed ich przygotowaniem potwierdzają zgodność danych księgowych ze stanem faktycznym oraz fakt kompletnego ujęcia operacji o charakterze majątkowym w księgach rachunkowych.

Nadzór merytoryczny nad procesem przygotowania skonsolidowanego sprawozdania finansowego sprawuje Główny Księgowy. Podstawą skonsolidowanego sprawozdania finansowego są sprawozdania jednostkowe oraz informacje dodatkowe przygotowywane przez poszczególne jednostki.

Przygotowane sprawozdania podlegają weryfikacji i zatwierdzeniu przez osoby i organy nimi zarządzające. Przed zatwierdzeniem, sprawozdania finansowe są poddawane ocenie, dane finansowe są analizowane w porównaniu do założeń, a wszelkie odchylenia wyjaśniane. Następnie dane pochodzące ze sprawozdań jednostkowych są odpowiednio przekształcane zgodnie z MSSF UE i przeliczane na walutę prezentacji Grupy oraz dokonywane są korekty konsolidacyjne w celu odpowiedniego ujęcia w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

7.9. OŚWIADCZENIE NA TEMAT INFORMACJI NIEFINANSOWYCH

W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.) (dalej: „Ustawa”) uprawnienie, na podstawie Uchwały nr 18/2026 z dnia 18 marca 2026 r. zdecydowaliśmy o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c Ustawy oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta.

Niniejszym przedstawiamy kluczowe informacje niefinansowe istotne z punktu widzenia działalności Grupy, w szczególności w obszarach: ładu korporacyjnego, zagadnień społecznych (w tym relacji z Klientami oraz pracownikami) oraz wpływu środowiskowego, w sposób adekwatny do profilu działalności Grupy. Oświadczenie zostało przygotowane tak, by sprostać wymogom związanym z obowiązkiem upublicznienia danych niefinansowych, nałożonym na podstawie art. 49 ust. 3 pkt 2 Ustawy.

W 2025 r. kluczowym kontekstem dla funkcjonowania Grupy była strategiczna integracja po połączeniu z Kredyt Inkaso, zarejestrowanym 1 kwietnia 2025 r., która zwiększyła skalę działalności przy zachowaniu jej charakteru (inwestowanie w portfele wierzytelności i ich obsługa).

7.9.1. Misja, wizja i wartości Grupy BEST

MISJA

Propagujemy odpowiedzialność finansową i tradycyjnie pojętą rzetelność kupiecką – pomagamy Klientom wyjść z pętli zadłużenia, przywracamy równowagę finansową, promujemy standardy etyczne na rynku usług finansowych, a relacje z interesariuszami budujemy w oparciu o uczciwość i szacunek.

WIZJA

Nieustannie dążymy do rozwoju i inwestujemy w nowe technologie – chcemy być nowoczesnym liderem na rynku wierzytelności w Europie, a promując wyznawane wartości, zbudować trwałe zaufanie i pozytywną reputację branży windykacyjnej.

NASZE WARTOŚCI

Naszym zasobem jest wiedza i profesjonalizm, podstawą działania – normy prawa i etyki, celem – budowanie zaufania i skuteczność.



— WIEDZA

Dysponujemy doświadczeniem i wiedzą najwyższej klasy specjalistów. Dbamy o wykorzystywanie potencjału Pracowników – kaskadujemy wiedzę w organizacji, wspieramy rozwój, zachęcamy do podejmowania wyzwań.



— ETYKA

Fundamentem naszej działalności jest przestrzeganie przepisów prawa. Aktywnie angażujemy się w kształtowanie i promowanie etycznych standardów wewnątrz organizacji oraz na rynku wierzytelności – jesteśmy inicjatorem i moderatorem *Zasad dobrych praktyk windykacyjnych* oraz współtwórcą *Dobrych praktyk procesu sprzedaży wierzytelności*. Przestrzegamy wartości zawartych w *Kanonie dobrych praktyk rynku finansowego* oraz zasad ładu korporacyjnego określonych w *Dobrych praktykach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych*.



— SKUTECZNOŚĆ

Dotrzymujemy zobowiązań, stawiamy sobie ambitne cele i realizujemy je na czas. Gwarantujemy pewny zysk, osiągany odpowiedzialnie, dzięki wykorzystywaniu naszego kapitału intelektualnego – optymalizowaniu procesów, stosowaniu nowoczesnych technologii, korzystaniu z kompetencji Pracowników i monitorowaniu wpływu na naszych interesariuszy.

Jesteśmy aktywni w obszarze standardów rynkowych. BEST S.A. jest członkiem i współzałożycielem ZPF* oraz współtwórcą i moderatorem Zasad dobrych praktyk, wpływając tym samym na kształtowanie rynku wierzycelności w Polsce. BEST S.A. i BEST TFI S.A. co roku poddawane są audytowi etycznemu prowadzonemu przez Komisję Etyki przy ZPF. Potwierdzeniem zgodności działań z wytycznymi ZPF jest otrzymywany corocznie certyfikat audytu etycznego.

Poprzez Związek Przedsiębiorstw Finansowych możemy w sposób transparentny i uczciwy włączać się w proces kształtowania rynku wierzycelności, komentowania i opiniowania kierunków jego rozwoju, a także w kształtowanie zasad jego rzetelnego funkcjonowania.

Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce

Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (wcześniej Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców) powstał 27 października 1999 roku i skupia kilkadziesiąt kluczowych przedsiębiorstw z rynku finansowego w Polsce, w tym banki, zarządzających wierzycelnościami, doradców i pośredników finansowych, przedsiębiorstwa pożyczkowe, zarządzające informacją gospodarczą, sprzedające produkty odwróconej hipoteki w modelu sprzedażowym oraz przedsiębiorstwa z branży ubezpieczeniowej. ZPF to Członek Rady Rozwoju Rynku Finansowego, powołanej do życia przez Ministra Finansów Rzeczypospolitej Polskiej oraz Członek prestiżowej europejskiej organizacji samorządowej europejskiego przemysłu finansowego EUROFINAS (European Federation of Finance House Associations), zrzeszającej siedemnaście krajowych organizacji, reprezentujących ponad 1.200 instytucji finansowych. ZPF ma w swoim dorobku badawczym kilkadziesiąt raportów, koncentrując się merytorycznie na obszarze kredytu.

Z | P | F

Związek
Przedsiębiorstw
Finansowych
w Polsce

7.9.2. Liczba zatrudnionych pracowników (w etatach):

	31.12.2025	31.12.2024
Liczba zatrudnionych (pracownicy)	1045	646
w tym:		
Polska	859	626
Działalność zagraniczna	186	20

7.9.3. Otoczenie rynkowe

Działalność Grupy odbywa się w otoczeniu, w którym kluczowe znaczenie mają:



— ODPOWIEDZIALNA CESJA PORTFELI WIERZYTELNOŚCI

Kluczowe znaczenie ma dla nas jakość portfeli, tym samym m.in. to, od kogo, tj. od jakiej instytucji, są one przelewane. Dopuszczamy cesję wierzycelności wyłącznie od wiarygodnych instytucji. W naszych portfelach wierzycelności ryzyko, że określone zobowiązania finansowe powstały w sposób wątpliwy z punktu widzenia prawa lub z naruszeniem zasad współżycia społecznego, jest minimalne.



— WINDYKACJA

Kontaktując się z Klientem, którego zobowiązania posiadamy w naszym portfelu, dążymy do zbudowania z nim partnerskiej relacji i wypracowania konstruktywnych rozwiązań, które nie tylko ułatwią, ale niejednokrotnie umożliwią spłatę. Zaproponowane warunki muszą być osiągalne, tj. takie, by Klient mógł się z nich wywiązać, a w efekcie, po jakimś czasie, wywiązać się warunków zawartej umowy.

* Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce

7.9.4. Otoczenie regulacyjne

Wykonujemy działalność w silnie regulowanym otoczeniu prawnym, typowym dla rynku obrotu i zarządzania wierzytelnościami oraz dla emitentów działających na rynku kapitałowym. Kluczowe wymogi regulacyjne dotyczą w szczególności:

- dochodzenia roszczeń i prowadzenia sporów sądowych,
- funkcjonowania w otoczeniu podmiotów rynku finansowego (w tym zarządzania wierzytelnościami funduszy),
- ochrony konsumentów i standardów kontaktu z Klientem,
- przeciwdziałania nadużyciom, korupcji i praniu pieniędzy,
- ochrony danych osobowych i cyberbezpieczeństwa, a także
- ładu korporacyjnego oraz obowiązków sprawozdawczych i podatkowych.

W warunkach dynamicznych zmian regulacyjnych Grupa utrzymuje

funkcję zgodności i mechanizmy monitorowania otoczenia prawnego, obejmujące m.in. analizę zmian w przepisach oraz rekomendacje co do dostosowania procesów i regulacji wewnętrznych.

7.9.5. Zarządzanie zgodnością w Grupie

W Grupie funkcjonuje system kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem, compliance oraz funkcja audytu wewnętrznego, dostosowany do profilu i skali działalności poszczególnych podmiotów. W ramach przyjętej w Polityki Compliance zidentyfikowaliśmy kluczowe obszary ryzyka braku zgodności oraz jednostki zarządzające tymi obszarami. Są one rozproszone w organizacji. Koordynacja działań leży po stronie Działu Zarządzania Ryzykiem i Compliance BEST. Za nadzór nad ochroną danych osobowych odpowiada powołany Inspektor Ochrony Danych.

Dział Zarządzania Ryzykiem i Compliance regularnie raportuje do Zarządu wykonywanie zadań tej jednostki, w tym np. w obszarze monitorowania i wdrażania zmian w prawie, zaistniałych incydentów, kontaktów z regulatorami, badania zgodności działalności z prawem i założeniami biznesowymi.

BEST TFI S.A. ma własny system kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i audyt (obejmujący towarzystwo i fundusze), powołane jest również stanowisko Inspektora Nadzoru, co wynika wprost z przepisów prawa i odrębności, jakimi rządzi się zarządzanie funduszami wierzytelności. Powołano również funkcję IOD. Wszystkie te jednostki raportują do Zarządu i Rady Nadzorczej BEST TFI S.A.

Integralnym elementem systemu należytej staranności w Grupie jest Kancelaria Prawna Akcil i Wspólnicy Sp. k., która zapewnia kompleksową obsługę prawną całej Grupy. Zespół Kancelarii, składający się z adwokatów, radców prawnych i aplikantów, specjalizuje się w obszarach kluczowych dla modelu biznesowego Grupy, takich jak: masowa windykacja wierzytelności oraz transakcje na rynkach kapitałowych.

Na rynku włoskim nadzór nad zgodnością i konsultacje prawne zapewnia Kancelaria Lexsentia. Dodatkowo, za zgodność działalności windykacyjnej z obowiązującym na rynku włoskim prawem, odpowiada Master Servicer podmiotu służącego do nabywania wierzytelności. Funkcję Inspektora Ochrony Danych powierzono DPO SRLS, z siedzibą w Rieti.

W Bułgarii, Rumunii i Luxemburgu funkcjonuje wewnętrzny system kontroli. W zależności uwarunkowań lokalnych powołany został Inspektor Ochrony Danych, a nadzór nad zgodnością pełnią wyznaczone do tego osoby.

7.9.6. Zarządzanie ryzykiem w Grupie

Zarządzanie ryzykiem realizujemy w formie systemu obejmującego wszystkie jednostki organizacyjne. Określamy strategiczne podejście do zarządzania ryzykiem oraz akceptowalny poziom ryzyka, Rada Nadzorcza sprawuje nadzór nad systemem, a odpowiedzialność

operacyjna za identyfikację, monitorowanie i utrzymanie ryzyk na akceptowalnym poziomie przypisana jest właścicielom ryzyk w obszarach biznesowych. System obejmuje m.in. prowadzenie rejestru ryzyk oraz zasady raportowania.

7.9.7. Zarządzanie etyką w Grupie

Aby ułatwić Pracownikom zrozumienie obowiązujących w Grupie zasad zarządzania kwestiami etycznymi, funkcjonuje odrębna witryna na firmowej platformie intranetowej BestBook: Etyka w BEST. Witryna zawiera nie tylko wykaz wewnętrznych aktów prawnych związanych z kulturą etyczną, zewnętrznych standardów, których przestrzegania dobrowolnie się podejmujemy, ale także

skrócony schemat procedury anonimowego zgłaszania naruszeń i jej najważniejsze założenia oraz przykłady działań wewnętrznych i zewnętrznych Grupy ukierunkowane na realizację naszej misji związanej z etyką (tj. promowanie standardów etycznych na rynku usług finansowych).

Na koniec 2025 r. w polskich spółkach wchodzących w skład Grupy lub całej Grupie obowiązywały następujące dokumenty wewnętrzne oraz przyjęte kodeksy zewnętrzne w tym zakresie:

Dokument	Opis
Kodeks etyki	Przewodnik po wartościach i standardach etycznych, którymi kierujemy się w codziennej działalności. Kodeks etyki jest dokumentem jawnym, a jego treść została opublikowana na stronie internetowej www.best.com.pl
Polityka zgłaszania naruszeń	Dotyczy wszelkich incydentów, zachowań, sytuacji, budzących wątpliwości co do zgodności z prawem, przepisami wewnętrznymi polskiej części Grupy BEST lub normami etycznymi w organizacji. Zaktualizowana w 2024 r. w związku z wejściem w życie ustawy z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów.
Regulaminy zgłaszania nieprawidłowości obowiązujące w spółce rumuńskiej i bułgarskiej	Dokumenty określa zasady zgłaszania nieprawidłowości, prowadzenia postępowań wyjaśniających oraz ochrony sygnalistów, zapewniając poufność, możliwość anonimowego zgłaszania, brak działań odwetowych oraz zgodność z przepisami prawa i wewnętrznymi regulacjami organizacji.
Polityka w zakresie zasad postępowania z korzyściami	Reguluje dopuszczalne okoliczności przyjmowania i wręczania korzyści (prezentów) przez Pracowników i przedstawicieli GK BEST, określa podejście BEST do darowizn i sponsoringu.
Polityki antykorupcyjne obowiązujące w spółce bułgarskiej oraz rumuńskiej	Dokumenty ustanawiają ramy etycznego i zgodnego z prawem działania poprzez określenie zasad przeciwdziałania korupcji oraz operacyjnego systemu zarządzania ryzykiem korupcyjnym, obejmującego identyfikację, ocenę, kontrolę, raportowanie ryzyk oraz role, odpowiedzialności i mechanizmy nadzorcze w organizacji.
Procedura grupowa w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w Grupie Kapitałowej BEST oraz procedury w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu przyjęte w poszczególnych spółkach Grupy BEST	Określają zasady przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, między innymi: działania ograniczające ryzyko wystąpienia tych zjawisk, zasady zarządzania ryzykiem przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, a także zasady zgłaszania naruszeń przepisów z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.
Polityka Compliance	W ramach Polityki Compliance w Spółce zidentyfikowano kluczowe obszary ryzyka braku zgodności oraz jednostki zarządzające tymi obszarami.
Regulaminy zarządzania konfliktem interesów	Określają sposób postępowania w celu zapobiegania powstawaniu konfliktu interesów.
Przyjęte kodeksy zewnętrzne	
Zasady dobrych praktyk ZPF	Zbiór branżowych zasad postępowania, opartych na ogólnych normach moralnych i zgodnych z obowiązującym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej prawem. Grupy BEST dotyczy księga III: Zasady dobrych praktyk zarządzania wiarytelnościami. Wydawca: Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce
Dobre praktyki procesu sprzedaży wiarytelności	Obejmują najistotniejsze etapy i elementy procesu cesji wiarytelności oraz szczegółowo je definiują w celu zapewnienia wysokich standardów przebiegu tego procesu, w trosce o Klientów. Wydawca: Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce
Kanon dobrych praktyk rynku finansowego	Artykułuje podstawowe wartości i ideały etyczne przyświecające podmiotom finansowym, a wszystkie zasady Kanonu stanowią integralną, wzajemnie uzupełniającą się całość. Wydawca: Urząd Komisji Nadzoru Finansowego

Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021

Zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz reguł postępowania mających wpływ na kształtowanie relacji spółek giełdowych z ich otoczeniem rynkowym.
Wydawca: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

Kodeks dobrych praktyk w rekrutacji

Określa wskazówki dla środowiska HR, jakimi zasadami warto kierować się w procesach rekrutacyjnych.
Wydawca: Koalicja na rzecz przyjaznej rekrutacji

Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu

W Grupie BEST za obszary podwyższonego ryzyka korupcji i przekupstwa uznaje się w szczególności: proces zakupowy i zawieranie umów z dostawcami, nabywanie/zbywanie portfeli wierzytelności, współpracę z podmiotami zewnętrznymi w procesach sądowo egzekucyjnych oraz zarządzanie korzyściami, sponsoringiem i darowiznami. Mechanizmy zapobiegawcze wynikają przede

wszystkim z zasad etycznych – w tym z regulacji dotyczących zgłaszania podejrzeń nadużyć w ramach kanałów przewidzianych dla etyki – oraz z zasad postępowania z korzyściami, obejmujących przyjmowanie i wręczanie prezentów, a także sponsoring i darowizny, których celem jest zapewnienie przejrzystości, ograniczenie ryzyka nadużyć i konfliktu interesów.

Incydenty korupcji lub przekupstwa w liczbach	2024	2025
Liczbę wyroków za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstwa	0	0
Kwota grzywien za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstwa	0	0
Liczba potwierdzonych incydentów związanych z korupcją lub przekupstwem	0	0
Liczba potwierdzonych incydentów, kiedy zwolniono lub ukarano pracowników jednostki w związku z korupcją lub incydentami związanymi z przekupstwem	0	0
Liczba potwierdzonych incydentów dotyczących umów z partnerami biznesowymi, które rozwiązano lub których nie przedłużono z powodu naruszeń związanych z korupcją lub przekupstwem	0	0
Liczba spraw sądowych dotyczących praktyk korupcyjnych wszczętych przeciwko organizacji w raportowanym okresie	0	0

7.9.8. Bezpieczeństwo danych i bezpieczne przetwarzanie danych osobowych

Jesteśmy w posiadaniu wrażliwych danych o osobach zadłużonych, co skutkuje istotnością aspektów związanych z bezpieczeństwem informacji, włączając cyberbezpieczeństwo oraz związaną z tym ochronę danych osobowych. Powyższy obszar, stanowi jeden z kluczowych obszarów zarządzania ryzykiem, z uwagi na charakter prowadzonej działalności oraz zakres przetwarzanych danych, w szczególności danych wrażliwych dotyczących klientów. Traktujemy ochronę danych jako element budowania zaufania interesariuszy oraz odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej. We wszystkich spółkach Grupy funkcjonuje adekwatny system w obszarze bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych. Za nadzór nad bezpieczeństwem informacji i cyberbezpieczeństwem odpowiada wyspecjalizowany zespół, którego zadania obejmują m.in. monitorowanie zdarzeń w systemach i sieciach informatycznych, analizę incydentów bezpieczeństwa oraz prowadzenie działań naprawczych.

Potencjalne naruszenie bezpieczeństwa danych należy do kluczowych ryzyk biznesowych. W celu zarządzania tym ryzykiem podjęliśmy szereg działań, w tym m.in. wdrożenie dokumentów wewnętrznych regulujących zasady bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych. Do najważniejszych z nich należą:

- *Polityka bezpieczeństwa informacji w Grupie BEST* (oparta o wytyczne norm ISO 27000),
- *Polityka ochrony danych osobowych w Grupie BEST* (oparta o wymagania Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych (RODO), opisuje m.in. zadania i obowiązki Inspektora Ochrony Danych, sposób prowadzenia dokumentacji w obszarze ochrony danych osobowych, zasady przetwarzania danych osobowych oraz sposób realizacji praw osób, których dane dotyczą),

- *Instrukcja zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji i oceny skutków dla ochrony danych osobowych w Grupie Kapitałowej BEST* (opisuje metodykę przeprowadzania procesu analizy ryzyka bezpieczeństwa informacji oraz oceny skutków dla ochrony danych; zgodnie z nią analizowany jest wpływ procesu biznesowego, czy też rozwiązania informatycznego na prawa i wolności osób, których dane są przetwarzane; dokument ten oparty jest o wytyczne normy ISO 27005 oraz europejską wytyczną dotyczącą prowadzenia oceny skutków zgodnie z RODO),
- *Instrukcja zarządzania naruszeniami ochrony danych osobowych w Grupie BEST* (opisuje sposób zgłaszania, rejestrowania i obsługi incydentów związanych z naruszeniem ochrony danych osobowych; oparta jest o europejskie wytyczne dotyczące obsługi naruszeń ochrony danych zgodnie z RODO),
- *Instrukcja zarządzania incydentami bezpieczeństwa IT w Grupie BEST* (opisuje sposób zgłaszania, rejestrowania i obsługi incydentów w systemach informatycznych; oparta o standard NIST SP. 800–61),
- *Instrukcja bezpieczeństwa fizycznego w Grupie BEST* (określa zasady bezpieczeństwa fizycznego w pomieszczeniach podmiotów z Grupy BEST),
- *Instrukcja zarządzania kopiami zapasowymi w Grupie BEST*,
- *Instrukcja zarządzania dostępami do zasobów cyfrowych w Grupie BEST* (obejmuje proces nadawania, zmiany i odbierania uprawnień w systemach informatycznych),
- *Instrukcja dokonywania przeglądu oraz usuwania danych osobowych w Grupie BEST* (opisuje m.in. kryteria i sposób trwałego usuwania danych osobowych w Grupie BEST).

Podmioty z Grupy wyznaczyły inspektora ochrony danych, z którym można się skontaktować pod adresem: iod@best.com.pl. Dane kontaktowe do IOD znajdują się zarówno na stronie internetowej www.best.com.pl, jak i na firmowej witrynie intranetowej.

Skuteczność wprowadzonych rozwiązań sprawiła, że w 2025 roku, podobnie jak w latach ubiegłych, na żaden z podmiotów z Grupy nie nałożono kary pieniężnej za naruszenie przepisów ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO).

7.9.9. Dobre praktyki (standardy branżowe)

Stosuje dobre praktyki rynkowe jako element budowania zaufania w relacjach z interesariuszami oraz jako narzędzie ograniczania ryzyk niefinansowych, w szczególności ryzyk etycznych, reputacyjnych i zgodności. Dobre praktyki oparte są o standardy branżowe i inne standardy zewnętrzne, których przestrzeganie podmioty z Grupy podejmują się dobrowolnie, oraz są wzmocnione przez regulacje i rozwiązania wewnętrzne, które porządkują kluczowe procesy operacyjne.

Jednym z filarów „dobrych praktyk” w Grupie jest przynależność do Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF) i wynikające z tego zobowiązanie do przestrzegania oraz aktualizowania standardów samoregulacji. W szczególności wskazujemy na stosowanie: Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych (jako członek ZPF), Dobrych praktyk procesu sprzedaży wierzytelności (w celu zapewnienia wysokich standardów przebiegu transakcji i ochrony interesów Klientów), Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021 oraz Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego (artykułującego podstawowe wartości i ideały etyczne przyświecające podmiotom finansowym).

Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF)

BEST S.A. jako współzałożyciel i aktywny członek Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF), uznaje Zasady dobrych praktyk ZPF (ZDP) za fundament swojego modelu biznesowego. Spółka pełniła rolę inicjatora oraz moderatora tych standardów, które stanowią zbiór norm moralnych i prawnych regulujących rzetelne funkcjonowanie rynku wierzytelności.

W ramach codziennej działalności operacyjnej dobrowolnie poddajemy się się rygorom wynikającym z ZDP, dbając o poszanowanie godności oraz prywatności osób zadłużonych.

Rygorystycznie przestrzegamy zakazu stosowania praktyk naruszających dobre obyczaje, takich jak zastraszanie, używanie wulgarnej języka, podawanie nieprawdziwych informacji o konsekwencjach prawnych czy przekazywanie danych o długu osobom nieuprawnionym. Korespondencja kierowana do klientów jest przygotowywana w sposób przejrzysty, zawiera kompletny katalog informacji o źródle i składnikach zadłużenia, oraz nie posiada oznaczeń pozwalających osobom trzecim na identyfikację treści listu jako dotyczącej długu.

Wiarygodność stosowania Zasad dobrych praktyk jest weryfikowana podczas corocznego audytu etycznego przeprowadzanego przez Komisję Etyki ZPF. Spółka zapewnia także klientom jasną ścieżkę reklamacyjną oraz akceptuje arbitraż Komisji Etyki ZPF jako dodatkowy zewnętrzny mechanizm rozstrzygania ewentualnych sporów.

Zasady Dobrych Praktyk procesu sprzedaży wierzytelności

Stosujemy Zasad Dobrych Praktyk procesu sprzedaży wierzytelności w zakresie procesów nabywania i zbywania portfeli wierzytelności. Zasady te definiują kluczowe etapy procesu i standardy jego prowadzenia (w tym komunikację między stronami), a wierzytelności

przyjmowane do obsługi pochodzą wyłącznie od wiarygodnych instytucji spełniających kryteria tych dobrych praktyk. Potencjalne naruszenia Zasad mogą być zgłaszane w trybie polityki zgłaszania naruszeń obowiązującej w Grupie.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021

Dokładamy wszelkich starań, aby przestrzegać zasad ładu korporacyjnego zawartych w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021”. Uznajemy, że rzetelny ład korporacyjny przyczynia się do umocnienia jej reputacji oraz budowania dobrych relacji z wszystkimi interesariuszami.

W 2025 r. BEST S.A. stosowała zasady ładu korporacyjnego zgodnie z formułą „stosuj lub wyjaśnij” a deklaracja w tym zakresie dostępna jest na stronie internetowej www.best.com.pl

Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego

W codziennej działalności przestrzegamy wartości zawartych w **Kanonie Dobrych Praktyk Rynku Finansowego**, uznając, że etyczny wymiar działań stanowi fundament zrównoważonego rozwoju i zaufania na rynku finansowym. Realizacja zasad Kanonu przejawia się w szczególności poprzez budowanie relacji z klientami w oparciu o **szacunek, uczciwość oraz poszanowanie ich godności**, a także dostarczanie rzetelnych informacji ułatwiających

osobom zadłużonym powrót do równowagi finansowej. Spółka dba o to, by osoby działające w jej imieniu posiadały odpowiednie kompetencje zawodowe i przyjmowały postawy etyczne zgodne z postulatami Kanonu, co znajduje potwierdzenie w wewnętrznych politykach oraz systematycznym szkoleniu kadry.

7.9.10. BEST wobec Pracowników

Dążymy do skutecznego pozyskiwania i utrzymywania pracowników, przeciwdziałania utracie kluczowych kompetencji oraz budowania długoterminowych relacji w oparciu o stabilne warunki, atrakcyjne wynagrodzenia i benefity oraz możliwości rozwoju.

Podejście zarządcze w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowane jest na:

- staranność w doborze nowych Pracowników na etapie rekrutacji,
- dbałość o efektywny onboarding,
- oferowanie godziwych warunków pracy, włączając w to bogaty zakres benefitów pozapłacowych,
- troskę o właściwe wykorzystywanie potencjału Pracowników (kaskadowanie wiedzy w organizacji, wsparcie rozwoju, zachęcanie do podejmowania wyzwań),
- zachęcanie do podejmowania działań prospołecznych.

Dialog z Pracownikami pozwala lepiej zrozumieć ich oczekiwania, potrzeby i obawy. Każdorazowo podczas odbywających się co najmniej dwa razy w roku BEST InfoMeetingów, organizowana jest sesja pytań i odpowiedzi Pracownicy mogą nadsyłać pytania anonimowo przed samym spotkaniem lub zadać nam pytania bezpośrednio podczas spotkania. W 2025 r., w związku z połączeniem ze spółką Kredyt Inkaso zorganizowaliśmy dodatkowe spotkanie, którego tematem było połączenie oraz planowane zwolnienia grupowe. W związku z połączeniem, od 2026 r. planowane jest organizowanie BEST InfoMeetingów również w spółkach zagranicznych.

Na przełomie 2024 i 2025 r. w Grupie BEST przeprowadzono certyfikowane badanie kultury organizacyjnej, które wykazało przewagę stylów skoncentrowanych na silnym przywództwie, wysokich wymaganiach oraz hierarchicznej decyzyjności. Jednocześnie badanie potwierdziło wysoką skuteczność realizacji celów, orientację na jakość i odpowiedzialność pracowników, przy wskazaniu obszarów wymagających dalszego rozwoju, takich jak współpraca międzyobszarowa, autonomia decyzyjna oraz kultura doceniania i zaufania. W odpowiedzi na wyniki organizacja konsekwentnie dąży do rozwoju kultury bardziej konstruktywnej, wzmacniającej współpracę, sprawczość pracowników, otwartą komunikację oraz równowagę pomiędzy celami biznesowymi a potrzebami ludzi.

Na przełomie 2024 i 2025 r. w przeprowadziliśmy certyfikowane badanie kultury organizacyjnej, które wykazało przewagę stylów skoncentrowanych na silnym przywództwie, wysokich wymaganiach oraz hierarchicznej decyzyjności. Jednocześnie badanie potwierdziło wysoką skuteczność realizacji celów, orientację na jakość i odpowiedzialność pracowników, przy wskazaniu obszarów wymagających dalszego rozwoju, takich jak współpraca międzyobszarowa, autonomia decyzyjna oraz kultura doceniania i zaufania. W odpowiedzi na wyniki organizacja konsekwentnie dąży do rozwoju kultury bardziej konstruktywnej, wzmacniającej współpracę, sprawczość pracowników, otwartą komunikację oraz równowagę pomiędzy celami biznesowymi a potrzebami ludzi.

W organizacji funkcjonuje anonimowa skrzynka dialogowa „Chcę powiedzieć, że”, na którą Pracownicy mogą przysyłać uwagi, pytania, pomysły i opinie na temat miejsca pracy i codziennego funkcjonowania firmy.

Jednocześnie nie pojawiła się inicjatywa zawiązania związków zawodowych, a władze kluczowych spółek konsultują najważniejsze kwestie dotyczące Pracowników (np. zmiany regulaminów wewnętrznych) z Przedstawicielami Pracowników. Ponadto Dyrektor Pionu HR odbywa regularne spotkania z Przedstawicielami Pracowników, podczas których omawiane są kwestie i inicjatywy pracownicze, a także planowane działania w zakresie polityki personalnej. Przedstawiciele Pracowników zostali powołani w BEST S.A., BEST Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., Kancelarii Prawnej Akcil i Wspólnicy sp.k. Pracownicy mogą kontaktować się ze swoimi przedstawicielami osobiście, przez komunikator teams lub mailowo. Przedstawiciele Pracowników wybierani są na 4-letnią kadencję. Ostatnie wybory, na kadencję 2024-2028, odbyły się w 2024 r.

W wyniku połączenia z Kredyt Inkaso S.A. w 2025 roku konieczne było przeprowadzenie zwolnień grupowych co należy traktować jako negatywny wpływ na pracowników Grupy. Konieczność przeprowadzenia zwolnień wynikała z potrzeby reorganizacji, optymalizacji procesów oraz redukcji kosztów, m.in. poprzez likwidację/łączenie stanowisk albo likwidację lokalizacji/oddziału/działu. Proces obejmował stanowiska w jednostkach operacyjnych i nieoperacyjnych zarówno a szacowana liczba pracowników do zwolnienia wynosiła 150 osób. Pracownicy objęci zwolnieniami otrzymali: odprawy, program outplacementu realizowany z zewnętrzną firmą (warsztaty dot. dalszej kariery, indywidualne wsparcie konsultanta, dostęp do e-learningu i platformy ofert pracy, promocja CV wśród head-hunterów) oraz wsparcie psychologiczne w okresie wypowiedzenia. Pracownicy mieli również możliwość zadawania pytań przez dostępne kanały, które opisano powyżej.

Retencji Pracowników sprzyja szereg udogodnień wprowadzonych w miejscu pracy oraz pakiet benefitów pozapłatowych.

W Polsce standardem dla Pracowników są rozwiązania takie, jak:

- Elastyczne godziny pracy. Pracownicy mogą rozpoczynać pracę między godziną 7:00 a 10:00, kończąc pracę po przepracowaniu liczby godzin wynikającej z umowy o pracę (np. 8 godzin). Elastyczny czas pracy nie obejmuje Pracowników nielicznych działów ze względu na charakter ich pracy (np. Pracownicy sekretariatów pracujący w ustalonych godzinach lub Pracownicy call center pracujący w zmianowym trybie pracy, według ustalonego harmonogramu).
- Praca zdalna. Standardowo Pracownicy, których stanowisko pracy nie wyklucza nieobecności w biurze, od kilku lat mają możliwość korzystania z home office (rozwiązanie takie funkcjonowało jeszcze przed wybuchem pandemii wirusa SARS-CoV-2). Obecnie najczęściej wykorzystywaną formą pracy jest praca hybrydowa.
- Prywatna opieka zdrowotna. Pracownicy mogą przystąpić do dodatkowego pakietu medycznego, który w znacznej części finansowany jest przez pracodawcę. Można również zgłosić do opieki medycznej współmałżonków, partnerów życiowych i dzieci, a także rodziców.
- Ubezpieczenie na życie. Pracownicy mają możliwość przystąpienia na preferencyjnych warunkach do dodatkowego ubezpieczenia na życie. Do ubezpieczenia można również włączyć współmałżonków, partnerów życiowych i pełnoletnie dzieci (na takich samych warunkach, jak ubezpieczony Pracownik).

- Kafeteria My Benefit. Korzystając z systemu kafeteryjnego Pracownik może wybrać swój benefit, przykładowo Kartę Multisport, bony do sklepów online, bony na usługi (np. lekcje języka), bilety do kina, na koncert lub do SPA.
- Siatkówka. Wynajmujemy sale gimnastyczne w Gdyni i Elblągu, a drużyny Pracowników spotykają na wspólne treningi siatkówki
- Owoce w biurach. Na Pracowników pracujących w biurze czekają świeże i zdrowe owoce.
- Kuchnie. Pracownicy mogą na co dzień korzystać z w pełni wyposażonych kuchni, w których do wyboru znajdują niezbędne sprzęty do zaparzenia świeżo mielonej kawy, odgrzania obiadu, przygotowania koktajlu czy tostów. Do dyspozycji Pracowników są różne typy kawy (mielona, rozpuszczalna i z ekspresu) i herbaty (czarne, zielone, owocowe, ziołowe), cytryny i mleko.
- Play BEST: grywalizacja. Celem gry firmowej Play BEST jest zwiększenie zaangażowania Pracowników w realizowane projekty i aktywności. Inicjatywa uatrakcyjnia pracę, wprowadzając elementy gry i zabawy do codziennych zajęć (zdobywanie punktów i nagród). Wśród nagród znajdują się bilety do kina, bony подарunkowe do sklepów, gadzety firmowe, wejściówki na basen i do SPA, ale też dodatkowe dni płatnego urlopu.
- Best Moves. Pracownicy spółek polskich, którzy zarejestrują zdalnie jedną z wielu aktywności fizycznych, o ile trwała ona powyżej 30 minut, mogą liczyć na punkty w firmowym programie grywalizacji, które następnie można wymienić na nagrodę w Play BEST.
- Osoby niepełnosprawne. Osoby z orzeczeniem o lekkim stopniu niepełnosprawności zatrudnione w BEST mają zagwarantowane dodatkowe płatne dni wolne (5 dni). Osobom o umiarkowanym i znacznym stopniu niepełnosprawności przysługuje 10 dodatkowych płatnych dni wolnych, co wynika bezpośrednio z przepisów ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 913 z późn. zm.). Wszyscy Pracownicy z orzeczeniem o niepełnosprawności mogą liczyć na rozszerzony pakiet medyczny dofinansowany przez pracodawcę. Ponadto osobom z orzeczeniem o niepełnosprawności ze schorzeniem ruchowym zapewniamy bezpłatne miejsca parkingowe.
- Zniżki na studia. Nasi Pracownicy mogą na preferencyjnych warunkach, tj. bez konieczności odpłacania wpisowego i ze zniżkami w czesnym, podjąć studia I lub II stopnia, studia podyplomowe lub MBA, które są oferowane przez WSB Merito (dawniej Wyższą Szkołę Bankową). Pracownicy mogą także skorzystać ze zniżki na studia podyplomowe na kierunku Wieloaspektowe Zarządzanie Wierzytelnościami na Akademii Leona Koźmińskiego.
- Pomoc psychologiczna. Każdemu Pracownikowi, który czuje, że potrzebuje pomocy psychologicznej oferowane jest wsparcie finansowane przez pracodawcę. Spotkania z psychologiem mogą mieć formę konsultacji online lub spotkań bezpośrednich a ich treść i przebieg mają charakter poufny. W ramach oferowanego wsparcia Spółka opłaca do 3 spotkań psychologicznych każdemu Pracownikowi.
- Mecenat pasji – dofinansowanie do prywatnych pasji naszych Pracowników przyznawane przez Zarząd na podstawie złożonego wniosku.
- Biblioteka firmowa. W gdyńskim biurze dostępna jest biblioteka firmowa, w której znaleźć można książki z obszaru umiejętności menedżerskich, zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju kompetencji miękkich, jak również z zakresu IT, zarządzania projektami, ekonomii, prawa, etyki biznesu i wielu innych dziedzin.

- Miłym zwyczajem jest również BESTileusz, tj. praktyka doceniania Pracowników, którzy są związani z BEST od co najmniej kilku lat. Za każde 5 lat przepracowanych w BEST, Pracownik otrzymuje voucher albo premię pieniężną oraz dodatkowy dzień urlopu.

W spółkach zagranicznych pracownicy otrzymują (w zależności od rynku):

- Bony żywieniowe
- Ubezpieczenie medyczne
- Ubezpieczenie zdrowotne
- Karty sportowe
- Karty transportowe umożliwiające korzystanie z transportu zbiorowego

Szkolenia i rozwój

Zasady podnoszenia kompetencji Pracowników, zarówno poprzez szkolenia wewnętrzne, jak też zewnętrzne, w spółkach polskich określa Polityka szkoleń. W dokumencie opisano metody badania potrzeb szkoleniowych, zakres odpowiedzialności poszczególnych osób, zasady organizowania i finansowania szkoleń, tworzenia materiałów szkoleniowych, ustalania budżetu szkoleń oraz zasady

ewaluacji szkoleń. Dostęp do szkoleń zapewniany jest również w spółkach zagranicznych. Możliwość rozwoju osobistego stanowi dla Pracowników czynnik, który dodatkowo zniechęca ich przed poszukiwaniem nowego zatrudnienia. Stanowi też bezpośrednią korzyść dla zatrudnionych, których potencjalna wartość na rynku pracy rośnie.

Szkolenia początkowe

Nowy Pracownik rozpoczyna pracę od uczestnictwa w Programie Adaptacyjnym. W spółkach polskich działa też dedykowana, interaktywna strona dla nowych, wdrażających się Pracowników.

Szkolenie odbywa się w pierwszym dniu pracy. Obecnie w dobie pracy hybrydowej oraz zatrudniania Pracowników z innych części kraju, możliwe jest ich zdalne przeprowadzanie. Pracownicy poznają ogólne zasady pracy (obowiązujące zasady BHP, ochrony danych osobowych i bezpieczeństwa informacji, jak również korzystania z firmowych aplikacji i intranetu), uzyskują informacje dotyczące organizacji pracy w Grupie BEST, wartości firmowych, rozwoju, benefitów pracowniczych.

Dla niektórych stanowisk proces adaptacji jest bardziej złożony. W przypadku Pracowników obszaru operacyjnego adaptacja rozbudowana jest m.in. o zaznajomienie z obsługą systemów IT, zasady zarządzania wierzytelnościami i związane z tym przepisy prawa oraz o zasady obsługi Klientów. Nowi Pracownicy *call center* przechodzą kilkunastodniowe szkolenia początkowe, a po szkoleniach aż do końca okresu wdrożenia towarzyszą ich pracy działania rozwojowe, takie jak: warsztat w drugim miesiącu pracy, trening *on the job*, odsłuchy rozmów i informacja zwrotna od trenerów oraz Liderów, a także mentoring ze strony doświadczonego Pracownika, który pracuje przy nowej osobie i służy jej pomocą.

Działania prorozwojowe

Poza standardowymi szkoleniami zewnętrznymi, promujemy kulturę dzielenia się wiedzą i wymiany doświadczeń. Pracownicy zachęceni są do prowadzenia warsztatów i szkoleń, pisanie artykułów i brania udziału w projektach. Dzięki temu mają nie tylko możliwość zdobywania wiedzy z różnych obszarów i rozwijania nowych kompetencji, ale lepiej rozumieją wewnętrzne procesy i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Z kolei prowadzący szkolenia mogą sprawdzić się w roli trenerów wewnętrznych i rozwijać swoje kompetencje związane z przekazywaniem wiedzy, wystąpieniami publicznymi i komunikacją, za co dodatkowo nagradzani są punktami w grze firmowej Play BEST.

W 2025 roku pracownicy spółek polskich mieli możliwość uczestniczenia w inicjatywie FrAldays. Celem tych spotkań jest prezentowanie przez pracowników zagadnień związanych z wykorzystywaniem sztucznej inteligencji w tym kwestii związanych z bezpieczeństwem czy spełniania wymogów regulacyjnych. Inicjatywa jest kontynuowana w 2026 r.

Coaching

W polskich spółkach Grupy BEST jedną z form wspierania rozwoju oferowanych Pracownikom stał się coaching. Jest to cykl spotkań indywidualnych Pracownika z coachem, których celem jest rozwój Pracownika dostosowany do indywidualnych potrzeb. W odróżnieniu od mentoringu czy szkoleń nie jest on formą dawania rad, konsultacji czy uczenia narzędzi. Polega na aktywizowaniu do samodzielnego

budowania rozwiązań. Coaching przeznaczony jest dla Pracowników, którzy osiągają dobre lub bardzo dobre wyniki w pracy i jednocześnie potrzebują rozwinąć konkretną kompetencję. Metoda dedykowana jest osobom, które chcą się rozwijać i są gotowe podjąć wysiłek polegający na samodzielnej pracy nad sobą.

Job Rotation

Program Job Rotation umożliwia czasowe podjęcie pracy w innym obszarze BEST S.A. Jest on szansą dla Pracowników chcących poszerzyć swoje kompetencje, ale też po prostu spróbować nowych wyzwań.

Program Talentowy Better BEST

Suma osobistych kompetencji Pracowników BEST stanowi o kompetencjach całej organizacji i współdecyduje o długoterminowym sukcesie rynkowym. Dlatego też rozwój talentów jest jednym z celów strategicznych w obszarze HR. Program Better BEST powstał w 2022 r., by identyfikować w BEST osoby o dużym potencjale rozwojowym i autentycznej motywacji do doskonalenia się (udział wymaga proaktywności i zaangażowania). Program

nie jest powszechny, bo obejmuje małe grono kilkunastu osób, którym, po zakwalifikowaniu się do 12-miesięcznego programu, zapewniamy szczególne możliwości pracy nad ich kompetencjami i rozwojem osobistym. Udział w programie jest dobrowolny, a jego ogromną wartością jest to, że jest rozwojowy de facto nie tylko dla uczestników, ale także dla ich mentorów i przełożonych. Program realizowany jest w polskiej części spółek z Grupy.

Wolontariat

Zachęcamy Pracowników do zaangażowania społecznego. Mogą oni z jednej strony angażować się w akcje organizowane przez firmę ogólnie, mogą też oddolnie inicjować działania. Osoby chętne do niesienia pomocy innym mogą zgłaszać swoje pomysły, które podlegają weryfikacji. Jeżeli zostaną zaopiniowane pozytywnie przez dział koordynujący wolontariat, kolejnym krokiem jest zaplanowanie

komunikacji inicjatywy wewnątrz organizacji (np. w celu znalezienia jak największej liczby zainteresowanych wolontariuszy). Wolontariusze mogą też liczyć na wsparcie w kolejnych etapach akcji i kwestiach organizacyjnych z nią związanych. Za swoją pracę wolontariacką i prospołeczną postawę Pracownicy są doceniani punktami Play BEST (gra firmowa).

Kluczowe wskaźniki związane z zatrudnieniem Grupy BEST (osoby, na dzień 31.12.2025 r.)

Tabela: Pracownicy (w etatach) ogółem według płci i wieku

	2025		Suma
	Kobiety	Mężczyźni	
poniżej 30 lat	119	50	169
30 – 50 lat	576	212	788
Powyżej 50 lat	66	22	88
Suma	761	284	1045

Tabela: Pracownicy wg rodzaju zatrudnienia (w etatach)

	2025		Suma
	Kobiety	Mężczyźni	
Liczba pracowników	760	285	1045
wg rodzaju zatrudnienia			
Liczba pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony	693	244	937
Liczba pracowników zatrudnionych na czas określony	55	35	90
Liczba pracowników zatrudnionych na okres próbny	12	6	18
Liczba pracowników zatrudnionych na zastępstwo	0	0	0
wg czasu pracy			
Liczba pracowników zatrudnionych na pracowników, którym nie gwarantuje się godzin pracy (na akord)	0	0	0
Liczba pracowników zatrudnionych na pełen etat	740	276	1016
Liczba pracowników zatrudnionych na niepełny etat	20	9	29

Tabela: Odejścia Pracowników (osoby, na koniec roku)

	Kobiety	2025 Mężczyźni	Łącznie
Suma	192	75	267
% wskaźnik rotacji pracowników	0,25	0,26	0,26

Tabela: Kadra zarządzająca (szczebli N–1, N–2)

	Kobiety	2025 Mężczyźni	Suma
poniżej 30 lat	0	0	0
30 – 50 lat	46	28	74
Powyżej 50 lat	8	2	10
Suma	54	30	84

Tabela: Pracownicy według płci w podziale na działalność w Polsce i zagranicą (w etatach)

	2025 - K	2025 - M
Polska	624	235
Działalność zagraniczna	136	50

Tabela: Wskaźnik wynagrodzeń (luka płacowa)

Relacja podstawowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn (luka płacowa*) (wynagrodzenie mężczyzn = 100%)*	2025 Polska**	2025 Bułgaria	2025 Rumunia	2025 Włochy
	30,5%	15,2%	39,0%	30,7%

* lukę płacową między kobietami a mężczyznami, zdefiniowaną jako różnica średniego poziomu wynagrodzenia między pracownikami płci żeńskiej i męskiej, wyrażoną jako odsetek średniego poziomu wynagrodzenia pracowników płci męskiej

** skorygowana luka płacowa (z podziałem na obszary) wynosi: IT 1,91%, Operacje 9%, Pozostałe 16,11%



7.9.11. Polityka różnorodności

Nie opracowaliśmy odrębnego dokumentu polityki różnorodności w odniesieniu do pracowników i osób zarządzających. Jednocześnie w 2019 r. przyjęliśmy *Kodeks etyki Grupy Kapitałowej BEST*, obejmujący całą Grupę, w tym wszystkie osoby zatrudnione w spółkach z Grupy na podstawie umowy o pracę, osoby współpracujące na podstawie umowy cywilnoprawnej oraz osoby oddelegowane przez podmiot zewnętrzny do świadczenia usług na rzecz podmiotów z Grupy, a także pracowników tymczasowych. Standardy postępowania opisane w Kodeksie obowiązują wszystkie te osoby, bez względu na zajmowane stanowisko, staż czy miejsce pracy.

Zasady zawarte w Kodeksie zapewniają poszanowanie godności wszystkim osobom, bez względu na dzielące je różnice. Odnosi się to do wszelkich aspektów współpracy, także do rekrutacji, awansu i rozwoju zawodowego. Tym samym jakiegokolwiek przypadki dyskryminacji i nierównego traktowania są przez nas. Kanałem przeznaczonym do zgłoszeń podejrzeń naruszenia zasad Kodeksu etyki, jest adres: etyka@best.com.pl. Zgłoszeń można dokonywać również anonimowo.

Kodeks jest odzwierciedleniem naszych kluczowych wartości i reguluje m.in. kwestie związane z różnorodnością i poszanowaniem godności na różnych płaszczyznach:

- **odpowiedzialne, przejrzyste relacje i rzetelna komunikacja** (np. niedyskryminowanie w relacjach biznesowych, troska o dialog i transparentna polityka informacyjna, uczciwa i zrozumiała komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, równy dostęp do informacji),
- **przyjazne środowisko pracy** (otwartość na różnorodność, która stanowi źródło inspiracji i wzajemnego rozwoju, brak tolerancji dla mobbingu, molestowania fizycznego, psychicznego lub seksualnego oraz wszelkich zachowań obraźliwych, prześmiewczych, poniżających, zastraszających, lub jakkolwiek naruszających czyjejkolwiek prawa, godność i dobra osobiste),
- **równe traktowanie** (np. równe szanse awansu i rozwoju zawodowego; sprzeciw wobec wszelkich form dyskryminacji; dbałość o rozwój talentów i potencjału Pracowników).

Stwarzamy Pracownikom równe szanse awansu i rozwoju zawodowego. O zatrudnieniu, wynagrodzeniu, dostępie do szkoleń czy zakończeniu współpracy decydują wyłącznie kryteria merytoryczne, zgodne z przepisami wewnętrznymi obowiązującymi w organizacji.

O składzie Rady Nadzorczej decyduje Walne Zgromadzenie, które przy wyborze członka Rady bierze również pod uwagę kryteria merytoryczne, przede wszystkim wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe danej osoby. Jeżeli istnieje możliwość zastosowania zasad zróżnicowania składu organów, spółka je wypełnia pomimo braku formalnej polityki w tym zakresie. Spółka dąży do stosowania zasad zróżnicowania również na stanowiskach kierowniczych. Wśród średniej i wyższej kadry zarządzającej (nie wchodzącej w skład zarządu) zapewniony jest wymóg różnorodności płci na poziomie nie niższym niż 30%.



7.9.12. Informacje dotyczące zagadnień środowiska naturalnego

Wpływ środowiskowy Grupy ma charakter pośredni i „biurowy” (zużycie energii, paliw, infrastruktura IT, zakupy usług i materiałów).

Główna siedziba spółek Grupy BEST, czyli gdyński budynek Tensor X, spełnia wymogi certyfikacji BREEM („bardzo dobry”). Tym samym energochłonność i związany z nią ślad węglowy są niskie dzięki wykorzystaniu najlepszych rozwiązań technologicznych stosowanych współcześnie w budownictwie. Oznacza to jednocześnie, że dalsze możliwości w zakresie ograniczania emisyjności funkcjonowania biura w Gdyni, przynajmniej od strony technologicznej, są raczej ograniczone.

Większość kupowanych obecnie urządzeń elektrycznych i elektronicznych, które są wykorzystywane w biurach, to urządzenia charakteryzujące się niską energochłonnością. Równocześnie zachęca się pracowników do racjonalnego korzystania z energii elektrycznej, a w przypadku inteligentnych systemów zarządzania energią w budynkach w godzinach nocnych i w weekendy, samoczynnie redukowane jest oświetlenie i praca klimatyzacji.

Tabela: Zużycie energii

	j.m.	2025	2024
1. całkowitego zużycia energii ze źródeł kopalnych, w tym:	MWh	1 810,43	1 596,81
a. zużycia paliwa z węgla i produktów węglowych	MWh	–	–
b. zużycia paliwa z ropy naftowej i produktów naftowych;	MWh	540,02	428,70
c. zużycia paliwa z gazu ziemnego;	MWh	0,22	–
d. zużycia paliwa z innych źródeł kopalnych;	MWh	–	–
e. zużycia zakupionych lub pozyskanych energii elektrycznej, ciepła, pary wodnej lub chłodzenia ze źródeł kopalnych;	MWh	1 270,19	1 168,11
2. całkowitego zużycia energii ze źródeł jądrowych;	MWh	–	–
3. całkowite zużycie energii ze źródeł odnawialnych, w tym:	MWh	453,91	44,22
a. zużycia paliwa w przypadku źródeł odnawialnych, w tym biomasy (obejmujących również odpady przemysłowe i komunalne pochodzenia biologicznego), biopaliw, biogazu, wodoru ze źródeł odnawialnych	MWh	55,55	44,22
b. zużycia zakupionych lub pozyskanych energii elektrycznej, ciepła, pary wodnej i chłodzenia ze źródeł odnawialnych; oraz	MWh	398,35	–
c. zużycia energii odnawialnej produkowanej samodzielnie bez użycia paliwa.	MWh	–	–
Łączne zużycie energii (suma 1–3)	MWh	2 264,34*	1 641,03

Działalność operacyjna Grupy nie wiąże się z istotnym zapotrzebowaniem na materiały i surowce, ani też z generowaniem istotnych ilości odpadów, tym bardziej odpadów niebezpiecznych. Zasadniczo jedynym materiałem wykorzystywanym w znaczących ilościach jest papier. Z tego względu działania koncentrowano na efektywności wykorzystania papieru poprzez: zastępowanie dokumentów papierowych cyfrowymi oraz optymalizację ich objętości.

W 2025 r. nastąpiło wyraźne przyspieszenie depapieryzacji korespondencji w procesach windykacyjnych i egzekucyjnych, co ogranicza zapotrzebowanie na papier w działalności operacyjnej. W korespondencji wychodzącej do komorników kanały elektroniczne stanowiły 51% (wzrost z 22% w 2024 r.), co potwierdza trwałą zmianę modelu komunikacji w tym obszarze.

W obszarze korespondencji sądowej w 2025 r. jako wskaźnik kluczowy przyjęto udział spraw kierowanych w Elektronicznym Postępowaniu Upominawczym (EPU): stanowiący ok. 72% wolumenu pozwów kierowanych do sądu, co wskazuje na dominację kanału elektronicznego w tym strumieniu.

Równolegle w 2025 r. wdrożono narzędzie do obsługi doręczeń elektronicznych (e Doręczenia) w zakresie korespondencji administracyjnej i procesowej, co wzmacnia kierunek paperless w obsłudze korespondencji masowej.

Największy udział kanałów elektronicznych w korespondencji wychodzącej utrzymano w komunikacji z Klientami: udział formy elektronicznej wzrósł do 72% w 2025 r. (z 64% w 2024 r.). Skala wykorzystania kanału samoobsługowego BEST Online istotnie wzrosła: liczba kont aktywowanych wzrosła z 68 428 w 2024 r. do 100 689** w 2025 r. (+47%).

* Wzrost zapotrzebowania na energię w Grupie BEST jest pochodną poszerzenia organizacji o spółki z Grupy Kredyt Inkaso, tj. Połączenia, do której doszło z początkiem kwietnia 2025 r. np. w działalność części biur, które zostały zlikwidowane w późniejszym czasie.

** Obejmuje także konta zmigrowane po połączeniu z Kredyt Inkaso S.A.

7.9.14. Działalność związana z energią jądrową i gazem ziemnym

Nie prowadzimy działalności związanej z energią jądrową, ani z energią z gazowych paliw kopalnych, w szczególności działalności wskazanych w Rozporządzeniu delegowanym Komisji (UE) 2022/1214 z dnia 9 marca 2022 r. zmieniające rozporządzenie delegowane (UE)

2021/2139 w odniesieniu do działalności gospodarczej w niektórych sektorach energetycznych oraz rozporządzenie delegowane (UE) 2021/2178 w odniesieniu do publicznego ujawniania szczególnych informacji w odniesieniu do tych rodzajów działalności gospodarczej.

Tabela: Działalność związana z energią jądrową i gazem ziemnym (KPI obrotów)

Działalność związana z energią jądrową		tak/nie
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 ma na nią ekspozycję.	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		tak/nie
1	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę lub eksploatację instalacji do wytwarzania energii elektrycznej z wykorzystaniem gazowych paliw kopalnych, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	nie
2	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
3	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

Tabela: Działalność związana z energią jądrową i gazem ziemnym (KPI nakładów)

Działalność związana z energią jądrową		tak/nie
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 ma na nią ekspozycję.	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		tak/nie
1	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę lub eksploatację instalacji do wytwarzania energii elektrycznej z wykorzystaniem gazowych paliw kopalnych, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	nie
2	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
3	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

Tabela: Działalność związana z energią jądrową i gazem ziemnym (KPI wydatków operacyjnych)

Działalność związana z energią jądrową		tak/nie
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 ma na nią ekspozycję.	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		tak/nie
1	Przedsiębiorstwo prowadzi budowę lub eksploatację instalacji do wytwarzania energii elektrycznej z wykorzystaniem gazowych paliw kopalnych, finansuje tę działalność lub ma na nią ekspozycję.	nie
2	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
3	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

Mając powyższe na uwadze przyjęto uproszczenie prezentacyjne poprzez odstąpienie od prezentacji tabel ujętych w załączniku III do ww. Rozporządzenia



VIII. POLITYKA WYNAGRODZEŃ

8.1. SYSTEM WYNAGRODZEŃ

Obowiązujący w BEST system wynagrodzeń członków Zarządu Spółki i Rady Nadzorczej określa Polityka wynagrodzeń dla członków Zarządu BEST S.A. oraz członków Rady Nadzorczej BEST S.A., przyjęta uchwałą nr 26 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki

z dnia 18 czerwca 2020 r. z uwzględnieniem późniejszych zmian (aktualny tekst jednolity został przyjęty uchwałą nr 26 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 29 czerwca 2022 r.) .

8.1.1. Wynagrodzenia dotyczące Emitenta i spółek zależnych

Obowiązujący w BEST system wynagrodzeń członków Zarządu Spółki i Rady Nadzorczej określa Polityka wynagrodzeń dla członków Zarządu BEST S.A. oraz członków Rady Nadzorczej BEST S.A., przyjęta uchwałą nr 26 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki

z dnia 18 czerwca 2020 r. z uwzględnieniem późniejszych zmian (aktualny tekst jednolity został przyjęty uchwałą nr 25 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 30 czerwca 2025 r.) .

8.1.2. Wynagrodzenia dotyczące Emitenta i spółek zależnych

Wynagrodzenia Zarządu BEST (w tys. zł)	2025	2024
Krzysztof Borusowski	882	612
Marek Kucner	882	612
Maciej Bardan*	350	1210
Agnieszka Pakos	459	–
Mariusz Gryglicki	590	–
Razem	3 163	2 434
od jednostki dominującej	3 125	2 400
od pozostałych jednostek z Grupy	38	34

* premia za 2024 r.

Wynagrodzenia Rady Nadzorczej BEST (w tys. zł)	2025	2024
Leszek Pawłowicz	78	78
Tomasz Karpiński	39	–
Dariusz Filar	108	108
Mirostaw Gronicki	96	96
Maciej Matusiak	78	78
Wacław Nitka	96	96
Ewa Sudoł	78	78
Razem	573	534
od jednostki dominującej	573	534
od pozostałych jednostek z Grupy	–	–

8.1.3. Programy motywacyjne oparte o akcje

W dniu 29 czerwca 2022 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie BEST S.A. podjęło decyzję o ustanowieniu programu motywacyjnego, którego zasady zostały zmodyfikowane 23 września 2025 r. przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie BEST S.A. Program będzie realizowany w latach obrotowych 2022 – 2026. Jego celem jest stworzenie dodatkowych mechanizmów motywujących kluczowych pracowników spółek należących do Grupy Kapitałowej BEST do działań zapewniających jej stabilny i długotrwały rozwój. Program będzie uprawniał do nabycia akcji Spółki w wyniku wykonaniu prawa z warrantów. Warunkiem przyznania uprawnienia do objęcia warrantów będzie:

(i) realizacja celów indywidualnych oraz

(ii) osiągnięcie przez Grupę poziomu EPS określanego przez Radę Nadzorczą Spółki w formie odrębnych uchwał. Przyznanie uczestnikom warrantów następować będzie po zakończeniu każdego roku obrotowego. Przyznanie uczestnikom praw do nabycia akcji nastąpi jednorazowo na zakończenie programu. Każde dwa warranty będą uprawniały do nabycia jednej akcji nowej emisji. Warranty będą obejmowane nieodpłatnie, natomiast akcje Spółki zostaną zaoferowane do objęcia osobom uprawnionym po cenie emisyjnej równej 1,00 zł.

W ramach realizacji tego programu nie zostanie przyznanych więcej niż 565.000 akcji zwykłych nowych emisji.

W dniu 30 czerwca 2025 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie BEST S.A. podjęło decyzję o ustanowieniu programu motywacyjnego, który będzie realizowany w latach obrotowych 2025–2027. Jego celem jest wprowadzenie skutecznych mechanizmów motywujących członków Zarządu Spółki BEST do podejmowania działań mających na celu zapewnienie długoterminowego wzrostu wartości Grupy. Warunkiem przyznania uprawnienia do nabycia akcji będzie osiągnięcie przez Grupę za dany rok obrotowy, w którym będzie realizowany program motywacyjny, poziomu wskaźnika collections per FTE (Full

Time Employment) obliczanego zgodnie z formułą zawartą w pkt III.2 regulaminu programu motywacyjnego i określanego przez Radę Nadzorczą Spółki w formie odrębnych uchwał. Przyznanie uczestnikom prawa do nabycia akcji nowej emisji po cenie emisyjnej równej 1,00 zł następować będzie po zakończeniu każdego roku obrotowego programu.

W ramach realizacji tego programu nie zostanie przyznanych więcej niż 235.000 akcji zwykłych nowej emisji.

Szczegółowe warunki i zasady realizacji obu programów są określone w regulaminach tych programów.

8.2. WSKAZANIE ISTOTNYCH ZMIAN, KTÓRE W CIĄGU OSTATNIEGO ROKU OBROTOWEGO NASTĄPIŁY W POLITYCE WYNAGRODZEŃ

W dniu 30 czerwca 2025 r. uchwalono zaktualizowaną Politykę wynagrodzeń dla członków Zarządu BEST S.A. oraz członków Rady Nadzorczej BEST S.A. Zmiany dotyczyły:

§ 4

Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:

„§4

Wynagrodzenie członków Zarządu składa się z:

- 1) wynagrodzenia stałego, miesięcznego określonego w akcie powołania lub innym dokumencie będącym podstawą stosunku łączącego członka Zarządu z BEST;
- 2) prawa do udziału w programach motywacyjnych, gdzie uprawnieni członkowie Zarządu będą posiadali prawo do objęcia akcji emitowanych przez BEST: (i) w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego w wykonaniu praw z warrantów subskrypcyjnych lub (ii) w ramach podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego;
- 3) wynagrodzenia zmiennego, wypłacanego w formie premii rocznej gotówkowej, którego zasady ujęte zostaną w regulaminach ustanowionych na kolejne lata obrotowe;
- 4) premii, dodatkowego wynagrodzenia oraz innych świadczeń pieniężnych i niepieniężnych, o których mowa w §9.”

§ 6

Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:

„§6

1. Wysokość wynagrodzenia stałego (par. 4 ust. 1) jest ustalana przez Radę Nadzorczą w drodze uchwały określającej szczegółowe zasady ustalania, naliczania i wypłaty z uwzględnieniem postanowień Polityki.
2. Zasady programów motywacyjnych (par. 4 ust. 2) będą określone w uchwałach WZA lub uchwałach organów BEST upoważnionych do podjęcia określonych czynności faktycznych lub prawnych na podstawie uchwał WZA.
3. Zasady wynagrodzenia zmiennego wypłacanego w formie premii rocznej gotówkowej (par. 4 ust. 3) będą określone przez Radę Nadzorczą w uchwałach ustanawiających regulaminy na kolejne lata obrotowe.
4. Wysokość oraz zasady wypłaty premii oraz dodatkowe świadczenia, o których mowa w par. 9 ustala Rada Nadzorcza w drodze uchwały określającej szczegółowe zasady ustalania, naliczania i wypłaty z uwzględnieniem postanowień Polityki.”

§ 8**Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:**

„§8

Zasady kształtowania programów motywacyjnych oraz wynagrodzenia zmiennego dla członków zarządu

1. Zasady programów motywacyjnych dla członków Zarządu (§4 ust. 2) i ich rola w wynagrodzeniu całkowitym, mają na celu uwzględnienie średnio i długoterminowych interesów BEST oraz pełne zaangażowanie członka Zarządu w pełnioną funkcję, a także zmotywowanie do realizacji KPI.
2. Określenie udziału wynagrodzenia przyznanego członkom Zarządu w ramach programów motywacyjnych, o których mowa w §4 ust. 2, w ogólnej kwocie wynagrodzenia członków Zarządu nie jest możliwe w momencie uchwalania Polityki.
3. Zasady programów motywacyjnych dla członków Zarządu (§4 ust. 2) ustalane będą zgodnie z §6 ust. 2 Polityki. Szczegółowe zasady programów motywacyjnych wynikające z uchwałą WZA lub uchwałach organów BEST upoważnionych do podjęcia określonych czynności faktycznych lub prawnych na podstawie uchwał WZA stanowić będą załączniki do Polityki.
4. Udział zmiennej części wynagrodzenia (§4 ust. 3) w wynagrodzeniu całkowitym ma na celu uwzględnienie średnio i długoterminowych interesów BEST oraz pełne zaangażowanie członka Zarządu w pełnioną funkcję, a także zmotywowanie do realizacji KPI.
5. Wysokość wynagrodzenia zmiennego (§4 ust. 3) nie może przekroczyć 200% kwoty rocznego wynagrodzenia stałego (par. 4 ust. 1) danego członka Zarządu za ostatni zakończony rok kalendarzowy.
6. Zasady kształtowania wynagrodzenia zmiennego dla członków Zarządu (§4 ust. 3) ustalane będą zgodnie z §6 ust. 3 Polityki. Regulaminy ustanowione przez Radę Nadzorczą na kolejne lata obrotowe stanowić będą załącznik do Polityki.”

§9 ust. 1 pkt 1**Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:**

„§9 ust. 1 pkt 1

1. premie uznaniowe, w szczególności za realizację działań z obszaru niefinansowego, m.in. CSR lub wynikające z realizacji zadań przekraczających zakres zwykłych czynności Zarządu Spółki, wypłacane w wysokości według uznania Rady Nadzorczej, których łączna wysokość w danym roku kalendarzowego nie może przekroczyć 300% rocznego wynagrodzenia stałego (par. 4 ust. 1) danego członka Zarządu za ostatni zakończony rok kalendarzowy;”

§10 ust. 1**Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:**

„§10 ust. 1

1. Rada Nadzorcza składa się z pięciu do siedmiu członków, powoływanych i odwoływanych, z zastrzeżeniem §14 ust. 3 Statutu Spółki, przez WZA na okres wspólnej kadencji trwającej 3 lata.”

§10 ust. 2**Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:**

„§10 ust. 2

2. Rozwiązanie stosunku powołania z członkami Rady Nadzorczej następuje na skutek:
 - 1) upływu okresu kadencji;
 - 2) odwołania;
 - 3) rezygnacji złożonej przez członka Rady Nadzorczej;
 - 4) śmierci.”

§13 ust. 1**Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:**

„§13 ust. 1

1. Realizacja Polityki podlega weryfikacji co najmniej raz w roku dokonywanej przez jednostkę organizacyjną BEST odpowiedzialną za obszar Compliance.”

§13 ust. 2**Polityki poprzez nadanie mu następującego brzmienia:**

„§13 ust. 2

2. Na podstawie przeglądu, o którym mowa w ust. 1 powyżej, jednostka organizacyjna BEST odpowiedzialna za obszar Compliance sporządza pisemny raport określający stan realizacji Polityki. Raport jest przedstawiany Radzie Nadzorczej BEST.”



Aktualna treść Polityki jest dostępna na stronie internetowej BEST:

[Polityka–Wynagrodzen–BEST–S.A.pdf](#)

8.3. UMOWY ZAWARTE POMIĘDZY EMITENTEM A OSOBAMI ZARZĄDZAJĄCYMI, PRZEWIDUJĄCE REKOMPENSATĘ W PRZYPADKU ICH REZYGNACJI LUB ZWOLNIENIA

Wszystkie elementy wynagrodzenia osób zarządzających zostały określone w Polityce wynagrodzeń dla członków Zarządu BEST S.A. oraz członków Rady Nadzorczej BEST S.A. oraz w uchwałach Rady Nadzorczej i nie są przedmiotem umów pomiędzy osobami zarządzającymi a Spółką. Nie zostały zawarte żadne umowy

gwarantujące osobom zarządzającym wypłatę rekompensat w przypadku ich rezygnacji lub zwolnienia, jednakże Członkom Zarządu Spółki przysługuje dodatkowe wynagrodzenie określone w §9 ust. 3, 4 i 5 Polityki wynagrodzeń dla członków Zarządu BEST S.A. oraz członków Rady Nadzorczej BEST S.A.

8.4. OCENA FUNKCJONOWANIA POLITYKI WYNAGRODZEŃ Z PUNKTU WIDZENIA REALIZACJI JEJ CELÓW, W SZCZEGÓLNOŚCI DŁUGOTERMINOWEGO WZROSTU WARTOŚCI DLA AKCJONARIUSZY I STABILNOŚCI FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

W ocenie Zarządu BEST stosowana polityka wynagrodzeń wspomaga realizację celów Grupy Kapitałowej.

IX. SPRAWOZDAWCZOŚĆ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU GRUPY KAPITAŁOWEJ BEST ZA 2025 R.

W dniu 18 marca 2026 r. Zarząd BEST podjął uchwałę w sprawie niewykonywania – w latach obrotowych 2025–2026 – obowiązków dotyczących sporządzania i atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, o której mowa w art. 55 ust. 2a w zw. z art. 49 ust. 3b oraz rozdziałem 6c ustawy o rachunkowości. Decyzja została podjęta na podstawie art. 84a ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, wprowadzonego nowelizacją z dnia 27 lutego 2026 r.

Nowelizacja ta wdrażała dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2026/470 z dnia 24 lutego 2026 r., zmieniającą dyrektywy: 2006/43/WE, 2013/34/UE oraz 2024/1760 w zakresie zasad raportowania informacji zrównoważonego rozwoju. Na jej podstawie polski ustawodawca wprowadził możliwość czasowego odstąpienia przez przedsiębiorstwa od realizacji obowiązków w obszarze sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, co stanowi element szerszych tendencji deregulacyjnych w Unii Europejskiej i w Polsce, zmierzających do odciążenia przedsiębiorców od nadmiernych obowiązków raportowych w obszarze ESG.

W oparciu o przewidziane w art. 84a ust. 2–3 uprawnienie Zarząd BEST S.A. zdecydował o niewykonywaniu obowiązku przygotowywania wyodrębnionej części sprawozdania z działalności dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju oraz o rezygnacji z jej atestacji przez biegłego rewidenta w latach 2025–2026. Decyzja o rezygnacji z atestacji sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju pozwoli odciążyć Spółkę od jednego z wielu obowiązków raportowania.



X. SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI BEST S.A.

Na podstawie art. 55 ust. 2a Ustawy o rachunkowości oraz § 62 ust. 6 Rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych, Spółka przygotowała sprawozdanie Zarządu z działalności BEST S.A. oraz Grupy Kapitałowej BEST S.A. w formie

jednego dokumentu. Pozostałe wymagane elementy sprawozdania na temat działalności Spółki nieuwzględnione w rozdziale 10 są tożsame ze sprawozdaniem Zarządu z działalności Grupy.

10.1. ANALIZA WYBRANYCH DANYCH FINANSOWYCH SPÓŁKI

10.1.1. CHARAKTERYSTYKA AKTYWÓW I PASYWÓW

Suma bilansowa na dzień 31 grudnia 2025 r. wyniosła 2 080mln zł i wzrosła o 637,8 mln zł (44,2%) w stosunku do roku ubiegłego.

Aktywa	31.12.2025 (tys. zł)	Udział %	31.12.2024 (tys. zł)	Udział %
Aktywa trwałe, w tym:	1 826 904	87,8%	1 375 233	95,3%
rzeczowe aktywa trwałe i wartości niematerialne	49 853	2,4%	45 939	3,2%
udziały w podmiotach zależnych	1 544 783	74,3%	1 154 142	80,0%
należności finansowe	148 926	7,2%	60 478	4,2%
wierzytelności nabyte	45 681	2,2%	–	–
nieruchomości inwestycyjne	37 169	1,8%	32 016	2,2%
pozostałe pozycje	492	<0,1%	301	<0,1%
udział w Kredyt Inkaso (przed Połączeniem)	–	–	82 357	5,7%
Aktywa obrotowe, w tym:	253 243	12,2%	67 140	4,7%
środki pieniężne	21 351	1,0%	47 606	3,3%
należności z tyt. udzielonych pożyczek i objętych obligacji wewnętrznych	210 265	10,1%	6 760	0,5%
należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe należności	13 645	0,7%	5 479	0,4%
pozostałe pozycje	7 982	0,4%	7 295	0,5%
Razem	2 080 147	100,0%	1 442 373	100,0%

Na koniec 2025 r. podobnie jak w 2024 r. głównym składnikiem w strukturze naszych aktywów były *inwestycje w jednostki zależne*, stanowiące 74,3% wszystkich aktywów. Łączna ich wartość wzrosła o 390,6 mln zł osiągając na koniec 2025 r. poziom 1 545 mln zł. Głównymi czynnikami tego wzrostu były połączenia, w wyniku

których BEST przejął udziały w jednostkach zależnych należących do Grupy Kredyt Inkaso o wartości na dzień przejęcia wynoszącej łącznie 241,3 mln zł oraz wzrost wartości jednostek zależnych w wysokości 149,6 mln zł.

	01.01.2025 31.12.2025	01.01.2024 31.12.2024
Wartość inwestycji w jednostki zależne na początek okresu	1 154 142	1 130 521
Przejęcie inwestycji w jednostki zależne Kredyt Inkaso	287 612	–
Połączenie z FINSANO	(51 709)	–
Przejęcie inwestycji w jednostki zależne FINSANO	5 434	–
Udział w zyskach/stratach jednostek zależnych wycenianych MPW	149 568	166 366
Różnice kursowe z przeliczenia zagranicznych jednostek zależnych	(300)	(572)
Udział w pozostałych całkowitych dochodach jednostek zależnych	(19)	70
Nabycie nowych udziałów/certyfikatów	55	100 000
Inne zwiększenia/zmniejszenia (m.in. umorzenia certyfikatów)	–	(242 243)
Wartość inwestycji w jednostki zależne na koniec okresu	1 544 783	1 154 142

Kolejnymi co do wartości pozycjami aktywów były należności finansowe, stanowiące 17,3% wszystkich aktywów. Łączna ich wartość wzrosła o 292,0 mln zł osiągając na koniec 2025 r. poziom 359,2 mln zł. Całość należności finansowych Spółki stanowią należności od podmiotów zależnych: BEST Capital Italy, BEST Capital

LUX, BEST Capital RO i BEST Capital BG, związane z finansowaniem ich działalności inwestycyjnej w zakresie nabywania portfeli wierzytelności. Głównymi czynnikami wzrostu tej pozycji w r./r. było Połączenie.

Należności finansowe	31.12.2025 (tys. zł)	Udział %	31.12.2024 (tys. zł)	Udział %
Obligacje	258 358	71,9%	67 238	100,0%
Pożyczki	100 833	28,1%	–	–
Razem, w tym:	359 191	100,0%	67 238	100,0%
krótkoterminowe	210 265	58,5%	6 760	10,1%
długoterminowe	148 926	41,5%	60 478	89,9%

W wyniku Połączenia BEST przejął także portfele wierzytelności o wartości 51,8 mln zł. Na dzień 31 grudnia 2025 r. ich wartość wynosiła 45,7 mln zł i stanowiła 2,2% wszystkich aktywów.

Na koniec 2025 r. nominalna suma oczekiwanych spłat (ERC) z tych portfeli wynosiła 94,9 mln zł.

	01.01.2025 31.12.2025
Stan na początek okresu	–
Przejęcie wierzytelności Kredyt Inkaso	51 781
Przychody ujęte w wyniku finansowym bieżącego okresu	14 701
Spłaty wierzytelności	(20 801)
Stan na koniec okresu	45 681

Na dzień bilansowy BEST posiadała czternaście nieruchomości inwestycyjnych o łącznej wartości 37,2 mln zł, z czego dwanaście, o łącznej wartości 5,1 mln zł zostało przejętych w wyniku Połączenia.

Największą z posiadanych nieruchomości jest nieruchomość gruntowa niezabudowana o powierzchni 4,0 hektara położona we Wrocławiu, o wartości 31,9 mln zł.

	01.01.2025 31.12.2025
Stan na początek okresu	32 016
Przejęcie nieruchomości Kredyt Inkaso	5 125
Zwiększenie/(zmniejszenie) z tytułu wyceny do wartości godziwej	28
Stan na koniec okresu	37 169

Środki pieniężne na koniec okresu wynosiły 21,4 mln zł, stanowiąc 1,0% aktywów. Pozostałe pozycje nie przekraczały 4% aktywów.

Pasywa	31.12.2025 (tys. zł)	Udział %	31.12.2024 (tys. zł)	Udział %
Kapitał własny, w tym:	1 151 226	55,3%	897 793	62,2%
kapitał akcyjny	28 593	1,4%	22 764	1,6%
akcje własne	(5)	<0,1%	—	—
zyski zatrzymane, z tego:	944 718	45,4%	795 476	55,2%
skumulowane zyski zatrzymane na początek okresu	795 476	38,2%	692 747	48,0%
wynik finansowy bieżącego okresu	97 026	4,7%	102 729	7,1%
rozliczenie Połączenia	52 136	2,5%	—	—
kapitał z emisji akcji powyżej wartości nominalnej	158 906	7,6%	5 052	0,4%
pozostałe składniki kapitału własnego	19 014	0,9%	74 501	5,2%
Zobowiązania, w tym:	928 921	44,7%	544 580	37,8%
zobowiązania finansowe	830 616	39,9%	470 097	32,6%
rezerwa z tytułu podatku odroczonego	31 613	1,5%	37 042	2,6%
pozostałe zobowiązania i rezerwy ¹	66 692	3,2%	37 441	2,6%
Razem	2 080 147	100,0%	1 442 373	100,0%

¹ zobowiązania pracownicze, zobowiązania z tyt. dostaw i usług oraz zobowiązania z tyt. zaliczki na poczet sprzedaży nieruchomości

Na koniec 2025 r. udział kapitałów własnych wynosił 55,3% sumy bilansowej. Podobnie jak w 2024 r. główną pozycją kapitałów były zyski zatrzymane, których wartość w 2025 r. wzrosła w związku z osiągnięciem zysku w wysokości 97,0 mln zł oraz w związku z rozliczeniem Połączenia. Do momentu Połączenia, nasza inwestycja w akcje Kredyt Inkaso traktowana była jako inwestycja kapitałowa wyceniana w wartości godziwej przez pozostałe całkowite dochody. Z chwilą połączenia cała dotychczasowa wycena została przeniesiona z pozostałych kapitałów rezerwowych do zysków zatrzymanych.

W związku z Połączeniem nastąpiło podwyższenie kapitału zakładowego Spółki do kwoty 28 480 549 zł w drodze emisji 5 828 535 szt. akcji na okaziciela serii K o wartości nominalnej 1 zł. Akcje serii K zostały pokryte w całości majątkiem spółki Kredyt Inkaso przejętym przez BEST w wyniku Połączenia. BEST jako spółka przejmująca, zatrzymała 165 sztuk akcji własnych, które z uwagi na przyjęty parytet wymiany akcji nie zostały wydane akcjonariuszom Kredyt Inkaso w związku z przypadającymi na nich ułamkowymi częściami akcji połączeniowych. Wartość zatrzymanych akcji własnych wynosi 5 tys. zł.

Na koniec 2025 r. udział zobowiązań wynosił 44,7% sumy bilansowej i wzrósł 384,3 mln zł r/r. Główną pozycją zobowiązań były zobowiązania finansowe stanowiące 39,9% sumy bilansowej (wzrost 360,5 mln zł r/r). W 2025 r. względem 2024 r. powiększyliśmy nasze zadłużenie obligacyjne o trzy nowe serie zewnętrzne o łącznej wartości nominalnej 204,6 mln zł oraz dług obligacyjny przejęty w ramach Połączenia (pomniejszony o zrealizowane wcześniejsze wykupy obligacji z własnej inicjatywy o czym piszemy w pkt 2.3 niniejszego sprawozdania) o łącznej wartości nominalnej 93,9 (z czego 42,8 mln zł jest wobec podmiotów powiązanych).

10 września 2025 roku zawarliśmy umowę kredytową z Santander Bank Polska S.A., na mocy której bank udzielił BEST kredytu obrotowego do kwoty 80 mln zł, którego celem było finansowanie i refinansowanie przedterminowego wykupu obligacji wyemitowanych przez Kredyt Inkaso. Całkowita spłata kredytu przypada na 31 grudnia 2027 r.

W czwartym kwartale 2025 r. została w całości spłacona pożyczka (20 mln zł) udzielona BEST przez Członka Zarządu.

Zobowiązania finansowe	31.12.2025 (tys. zł)	Udział %	31.12.2024 (tys. zł)	Udział %
Obligacje, w tym:	736 335	88,6%	438 255	93,2%
objęte przez podmioty z Grupy (wewnętrzne)	44 727	5,4%	—	0,0%
objęte przez podmioty niepowiązane (zewnętrzne)	691 608	83,3%	438 255	93,2%
Kredyty bankowe	80 029	9,6%	—	—
Pożyczki	—	—	20 005	4,3%
Leasing	11 829	1,4%	11 837	2,5%
Instrumenty pochodne	2 423	—	—	0,0%
Razem, w tym:	830 616	100,0%	470 097	100,00%
krótkoterminowe	233 177	28,1%	48 420	10,3%
długoterminowe	597 439	71,9%	421 677	89,7%
wobec podmiotów powiązanych	44 727	5,4%	20 005	4,3%
wobec podmiotów niepowiązanych	785 889	94,6%	450 092	95,7%

Na dzień 31 grudnia 2025 r. największy udział w strukturze zobowiązań finansowych Grupy stanowiły zobowiązania z tytułu obligacji, tj. 88,6%. Na dzień 31 grudnia 2025 r. 71,9% zobowiązań finansowych zapada w okresie powyżej 12 miesięcy od daty bilansowej.

10.1.2. Przychody z działalności operacyjnej

	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	196 467	131 306	65 161	49,6%
Przychody z zarządzania wierzytelnościami	175 620	126 944	48 676	38,3%
Przychody z wierzytelności, w tym:	14 701	—	14 701	—
odsetki obliczone metodą efektywnej stopy procentowej	9 147	—	9 147	—
wynik na oczekiwanych stratach kredytowych:	5 554	—	5 554	—
odchylenia od wpłat rzeczywistych	5 321	—	5 321	—
wynik z tytułu przeszacowań	233	—	233	—
Pozostałe	6 146	4 362	1 784	40,9%
Przychody z działalności operacyjnej w wyniku Połączenia	57 855	—	57 855	—

W 2025 r. przychody z działalności operacyjnej wyniosły 196,5 mln zł i wzrosły o 65,1 mln zł, głównie w wyniku Połączenia. Przychody z zarządzania wierzytelnościami stanowiły 89,4% i wzrosły do

poziomu 175,6 mln zł i były o 48,7 mln zł (38,3%) wyższe niż w 2024 r. Spółka uzyskała także przychody z inwestycji w wierzytelności w wysokości 14,7 mln zł.

10.1.3. Koszty działalności operacyjnej

	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty pracy, w tym:	128 095	91 523	36 572	40,0%
programy motywacyjne	5 634	2 991	2 643	88,4%
Usługi obce	43 960	33 402	10 558	31,6%
Amortyzacja	11 167	9 242	1 925	20,8%
Podatki i opłaty	14 198	9 151	5 047	55,2%
Pozostałe	9 082	6 001	3 081	51,3%
Razem	206 502	149 319	57 183	38,3%

W 2025 r. koszty operacyjne wyniosły 206,5 mln zł, co oznacza wzrost o 57,2 mln zł r/r. Zatrudnienie w Spółce zwiększyło się o ponad 40% oraz wzrosła wartość wszystkich pozycji kosztowych, co w zasadniczej mierze wynika z Połączenia.

10.1.4. Wynik finansowy

	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej	196 467	131 306	65 161	49,6%
Koszty działalności operacyjnej	206 502	149 319	57 183	38,3%
Wynik na działalności operacyjnej	(10 035)	(18 013)	7 978	(44,3)%
Koszty finansowe netto, z tego:	60 646	47 719	12 927	27,1%
wynik odsetkowy	51 162	49 400	1 762	3,6%
wycena pochodnych instrumentów finansowych	1 774	(681)	2 455	(360,5)%
nadwyżka ujemnych różnic kursowych nad dodatnimi	1 957	259	1 698	655,6%
pozostałe pozycje	5 753	(1 259)	7 012	(556,9)%
Udział w zyskach/(stratach) jednostek wycenianych metodą praw własności	149 568	166 366	(16 798)	(10,1)%
Zysk na okazyjnym nabyciu	1 712	–	1 712	–
Zysk (strata) brutto	80 599	100 634	(20 035)	(19,9)%
Podatek dochodowy	(16 427)	(2 095)	(14 332)	684,1%
Zysk (strata) netto	97 026	102 729	(5 703)	(5,6)%

W minionym roku odnotowaliśmy stratę na działalności operacyjnej w wysokości 10,0 mln zł, czyli niższą o 8,0 mln zł niż w 2024 r. Łączne koszty finansowe netto wyniosły 60,6 mln zł i były o 12,9 mln wyższe r/r., głównie w następstwie: ujemnych różnic kursowych, ujemnej wyceny kontraktów IRS przejętych w wyniku Połączenia oraz ujemnej rewaluacji portfeli włoskich (o czym piszemy w pkt 2.6.3), co zostało odzwierciedlone w wycenie obligacji.

Udział w zyskach/(stratach) jednostek zależnych wyniósł 149,6 mln zł i był o 16,8 mln zł niższy niż w 2024 r., na co wpływ miały znacząco niższe dodatnie przeszacowania portfeli. W wyniku rozliczenia połączenia z Kredyt Inkaso ustalony został zysk na okazyjnym nabyciu w kwocie 1,7 mln zł. Ujemna wartość podatku dochodowego wynika głównie z rozwiązania części rezerwy z tytułu podatku odroczonego związanej z realizacją dochodów z jednostek zależnych, utworzonej w poprzednich latach. Uwzględniając powyższe czynniki, zysk netto Spółki w 2025 r. wyniósł 97 mln zł, czyli niespełna 6% mln zł mniej niż przed rokiem.

10.1.5. Przepływy pieniężne

	2025 (tys. zł)	2024 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, w tym:	18 921	145 078	(126 157)	(87,0)%
wynagrodzenie z tytułu zarządzania wierzytelnościami	168 819	126 944	41 875	33,0%
objęcie i umorzenie certyfikatów inwestycyjnych	–	141 987	(141 987)	–
spłaty wierzytelności	20 802	–	20 802	–
pozostałe pozycje netto	(170 700)	(123 853)	(46 847)	37,8%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej, w tym:	(28 252)	(78 312)	50 060	(63,9)%
nabycie obligacji wewnętrznych	(10 720)	(67 879)	57 159	(84,2)%
wpływy z wykupu obligacji wewnętrznych	1 881	690	1 191	172,6%
udzielenie pożyczek wewnętrznych	(50 095)	–	(50 095)	–
wpływy z udzielonych pożyczek wewnętrznych	9 299	–	9 299	–
otrzymane odsetki od obligacji i pożyczki	29 518	–	29 518	–
nabycie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych	(11 082)	(12 020)	938	(7,8)%
środki pieniężne przejęte w wyniku Połączenia	1 179	–	1 179	–
Środki pieniężne netto z działalności finansowej, w tym:	(16 794)	(36 141)	19 347	(53,5)%
emisja obligacji wewnętrznych	25 000	58 000	(33 000)	(56,9)%
emisja obligacji objętych przez pozostałych inwestorów	204 251	236 416	(32 165)	(13,6)%
wpływy z tytułu kredytów bankowych	80 000	–	80 000	–
objęcie akcji w ramach programu motywacyjnego	–	110	(110)	–
wykup obligacji wewnętrznych	(25 000)	(255 500)	230 500	(90,2)%
wykup obligacji objętych przez pozostałych inwestorów	(193 755)	(20 000)	(173 755)	868,8%
spłata pożyczek i kredytów bankowych i leasingów	(26 095)	(2 502)	(23 593)	943,0%
obsługa zobowiązań finansowych	(79 516)	(52 665)	(26 851)	51,0%
Razem zmiana stanu środków pieniężnych	(26 125)	30 625	(56 750)	(185,3)%
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	(130)	25	(155)	(620,0)%
Środki pieniężne na początek okresu	47 606	16 956	30 650	180,8%
Środki pieniężne na koniec okresu	21 351	47 606	(26 255)	(55,2)%

W minionym roku środki pieniężne uzyskane z zarządzania wierzytelnościami i spłat wierzytelności oraz te posiadane na początek okresu przeznaczyliśmy na pokrycie wydatków związanych z działalnością operacyjną Grupy i obsługą zobowiązań finansowych.

Środki pozyskane z obligacji i kredytów bankowych przeznaczyliśmy na finansowanie inwestycji zagranicznych dokonywanych przez nasze podmioty zależne, nabycie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych oraz wykup obligacji, w tym przejętych w wyniku Połączenia. Restrukturyzacja przejętego zadłużenia pozwoliła nam obniżyć koszty odsetkowe średnio o 0,8 p.p – o tyle średnio było wyższe oprocentowanie obligacji Kredyt Inkaso od obligacji emitowanych przez BEST przed Połączeniem.

10.2. INFORMACJE ISTOTNE DLA OCENY SYTUACJI KADROWEJ, MAJĄTKOWEJ, FINANSOWEJ, WYNIKU FINANSOWEGO I ICH ZMIAN, ORAZ INFORMACJE ISTOTNE DLA OCENY MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZOBOWIĄZAŃ

Niewątpliwie najbardziej istotny wpływ na działalność Spółki miało połączenie z Kredyt Inkaso. W znaczący sposób zwiększyło ono skalę naszej działalności, w tym ilość pracowników, podmiotów zależnych a także wielkość sumy bilansowej, uzyskiwanych przychodów i ponoszonych kosztów.

Ostatnie 3 kwartały 2025 r. prowadziliśmy działania związane z integracją operacyjną, w tym migracją danych, i standaryzacją procesów. Rozpoczęliśmy także działania optymalizujące koszty funkcjonowania. Zamknęliśmy biura w Warszawie i Lublinie, a także przeprowadziliśmy zwolnienia grupowe. Dokonaliśmy restrukturyzacji znaczącej części przejętego zadłużenia. W celu optymalizacji struktury Grupy przejęliśmy kolejne dwie spółki zależne: FINSANO oraz KIITS. Efekty większości prowadzonych działań optymalizacyjnych będą jednak widoczne dopiero w kolejnych okresach.

Pomimo istotnego zaangażowania w proces Połączenia, integracji operacyjnej i optymalizacji, w 2025 r. przyjęliśmy do obsługi także 15 nowych portfeli wierzytelności nabytych na rynku polskim, z sukcesem zrealizowaliśmy ustanowiony w 2025 r. program emisji obligacji prospektowych a także ustanowiliśmy dwa nowe programy emisji obligacji. Jeden o wartości 1 mld zł - skierowany wyłącznie do inwestorów kwalifikowanych i drugi o wartości 500 mln zł - realizowany w ramach prospektu, który został zatwierdzony przez Komisję Nadzoru Finansowego w dniu 9 lutego 2026 r. W całym 2025 r. wyemitowaliśmy trzy serie obligacji o łącznej wartości nominalnej 204,6 mln zł. Po dniu bilansowym zrealizowaliśmy pierwszą emisję pod nowym prospektem o wartości 134 mln zł.

Analiza naszej sytuacji finansowej została przedstawiona w pkt 10.1 niniejszego sprawozdania. Biorąc pod uwagę osiągnane wyniki, jak i dostępne środki pieniężne, nie identyfikujemy przesłanek, które mogłyby zagrozić kontynuacji naszej działalności, w tym mogących świadczyć o braku możliwości realizacji podjętych zobowiązań.

Niniejsze sprawozdanie zostało sporządzone i zatwierdzone 1 kwietnia 2026 r. do publikacji w dniu 2 kwietnia 2026 r.

Krzysztof Borusowski
Prezes Zarządu BEST S.A.

Marek Kucner
Wiceprezes Zarządu BEST S.A.

Agnieszka Pakos
Członek Zarządu BEST S.A.

Mariusz Gryglicki
Członek Zarządu BEST S.A.



SPÓŁKA AKCYJNA

UL. ŁUŻYCKA 8A,
81-537 GDYNIA
Tel. +49 58 769 92 99
www.best.com.pl