

**Sprawozdanie Grupy Kapitałowej i Spółki BEST S.A.  
na temat informacji niefinansowych**

**za 2019 rok**



**RAPORT CSR**



**Spójrz na nas  
INACZEJ**



**BEST**

## SPIS TREŚCI

<b>O sprawozdaniu</b> .....	<b>06</b>	<b>BEST wobec Pracowników</b> .....	<b>40</b>
Specyfikacja sprawozdania .....	06	Niska rotacja Pracowników i ich staranna rekrutacja .....	42
Proces definiowania sprawozdania .....	06	Wynagrodzenia .....	43
Zakres sprawozdania .....	07	Benefity pozapłacowe .....	43
<b>Grupa BEST w pigułce</b> .....	<b>10</b>	Przyjazna atmosfera .....	45
<b>O Grupie BEST</b> .....	<b>11</b>	Miejsce pracy .....	46
Trwały fundament .....	11	Szkolenia i rozwój .....	47
Model biznesowy i struktura .....	14	Szkolenia początkowe .....	47
Model działania .....	14	Działania prorozwojowe .....	47
Tworzenie wartości dodanej .....	17	Ocena Pracowników i system informacji zwrotnej .....	49
Struktura zarządzania i własności .....	18	Wolontariat .....	50
<b>BEST w otoczeniu rynkowym</b> .....	<b>23</b>	<b>BEST w społeczności</b> .....	<b>51</b>
Zakup wierzycelności .....	23	Dzielenie się wiedzą .....	51
Zarządzanie etyką .....	25	Udział w życiu lokalnych społeczności .....	55
Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu .....	28	<b>BEST a środowisko naturalne</b> .....	<b>56</b>
Skuteczna ochrona danych osobowych .....	29	Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych .....	56
Innowacje: Payhelp .....	30	Podejście zarządcze i aktualny wpływ .....	56
<b>BEST wobec Klientów</b> .....	<b>33</b>	Odporność modelu biznesowego na zmiany klimatyczne .....	57
Skuteczna windykacja dzięki przejrzystej komunikacji .....	33	<b>Niefinansowe dane liczbowe</b> .....	<b>59</b>
Czytelne wezwania do zapłaty .....	33	<b>Aneks: Ryzyka niefinansowe związane z działalnością windykacyjną</b> .....	<b>64</b>
Proste, przejrzyste produkty .....	34	<b>Indeks GRI</b> .....	<b>67</b>
Skuteczne postępowanie sądowe i egzekucyjne .....	35		
Reklamacje .....	36		
Inne mechanizmy odwoławcze .....	37		
Poszanowanie godności osoby .....	38		





Szanowni Państwo,

Przekazuję na Państwa ręce kolejne, drugie już, sprawozdanie nt. informacji niefinansowych Grupy BEST i BEST S.A., będące jednocześnie raportem społecznej odpowiedzialności (CSR) naszej organizacji.

Branża, której jesteśmy jako Grupa BEST istotnym elementem, umacnia rzetelność obrotu gospodarczego, oczyszcza rynek z zachowań stanowiących dla niego zagrożenie i poprawia jego płynność. Obecność takich przedsiębiorstw, jak nasze zapobiega rozwijaniu się szkodliwych praktyk, z jakimi mielibyśmy do czynienia, gdyby nikt nie egzekwował spłaty powziętych zobowiązań. Jestem przekonany, że nie można mówić o normalności w relacjach gospodarczych w sytuacji, w której umowy nie są dotrzymywane. Niewykonywanie umów powoduje zatory płatnicze i ogranicza płynność finansową wierzycieli, a w dłuższej perspektywie przekłada się na ograniczenie zrównoważonego rozwoju gospodarczego i wzrost kosztów, które ponosi cała gospodarka, czyli w uproszczeniu wszyscy obywatele.

Jednocześnie ta sama branża, obok roli sanacyjnej, bywa czasem trudna do zaakceptowania ze społecznego punktu widzenia. Z jednej strony, sama działalność windykacyjna może być prowadzona nieprofesjonalnie, bez należytego poszanowania zasad etyki i reguł prawa, a z drugiej, przypomina ona dłużnikom o ich własnych błędach, niepowodzeniach, czy zaniechaniach. O ile te pierwsze, słusznie ogniskują na sobie krytykę mediów, które opisując naganne zachowania powodują ich eliminację, o tyle te drugie tworzą klimat niezastudzonej niechęci i populistycznych oskarżeń. Gdzieś pomiędzy mieści się pewne, minimalne ryzyko błędu w nawet najlepszych procedurach i systemach. Dlatego też w BEST zachowujemy się odpowiedzialnie. Dostarczając codziennie usług na najwyższym możliwym poziomie, dając przykład etycznych praktyk i promując je w całej branży, budujemy zaufanie wśród naszych Klientów. Zaufanie do tego, że branża windykacyjna to nie wróg, którego należy unikać, ale partner, z którym można i należy rozmawiać – partner, który

pomoże wyjść z zadłużenia w sposób i na warunkach, na które dłużnik nie mógłby liczyć u pierwotnego wierzyciela. Branża windykacyjna wymaga wyjątkowej odpowiedzialności.

Nasza misja zaczyna się sformułowaniem: „Propagujemy odpowiedzialność finansową i tradycyjnie pojętą rzetelność kupiecką”. Postawa ta powinna obowiązywać wszystkich uczestników rynku – niezależnie od tego czy są przedsiębiorcami czy osobami prywatnymi, dłużnikami czy wierzycielami. W zależności od podmiotu będzie oczywiście różnie realizowana, ale w rzeczywistości sprowadza się do starej, rzymskiej zasady *pacta sunt servanda*, mówiącej o konieczności dotrzymywania umów. Każdy, kto wyznaje tę zasadę, będzie wykazywał się odpowiedzialnością finansową – tak w rozsądnym gospodarowaniu swoim kapitałem czy zaciąganiu zobowiązań, jak i w ich sumiennym, terminowym regulowaniu.

Wszystko jednak zaczyna się od podstawowych wartości. W przypadku Grupy Kapitałowej BEST od samego początku, czyli od 26 lat, kluczowe wartości niezmiennie znajdują się u podstaw naszych codziennych działań, relacji biznesowych i podejmowanych przez nas decyzji. Strategie, polityki, procedury, procesy zmieniają się naturalnie w reakcji na realia rynkowe – ale wartości pozostają te same. WIEDZA, ETYKA, SKUTECZNOŚĆ to trwałe fundament, dzięki któremu, na co dzień czynimy zadość naszej misji i konsekwentnie dążymy do realizacji wizji BEST. Wartości te są ze sobą ściśle powiązane, uzupełniają się, ale też wzajemnie ograniczają – tak, aby nasze działania i decyzje biznesowe były podejmowane zawsze w poczuciu odpowiedzialności, zarówno za interes akcjonariuszy, jak i dłużników, pracowników, wierzycieli i uczestników życia społeczno-gospodarczego, czyli nas wszystkich. Są jednak przede wszystkim podwaliną filozofii działania, na której oparliśmy nasz model biznesowy.

O tym jak to robimy, tj. jak w praktyce te trzy wartości obecne są w naszej działalności, mogą Państwo przekonać się czytając niniejszy raport. Zapraszam do lektury. Mam nadzieję, że pomoże ona lepiej nas poznać.

Z poważaniem,

Krzysztof Borusowski  
Prezes Zarządu BEST S.A.

## O SPRAWOZDANIU

### Specyfikacja sprawozdania

[102-50, 102-51, 102-54, 102-56]

Niniejszy raport, stanowiący jednocześnie sprawozdanie nt. danych niefinansowych, jest drugim raportem społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej BEST i BEST S.A. Dokument został przygotowany zgodnie z GRI Standards („in accordance”) w opcji podstawowej („core”) z wykorzystaniem adekwatnych dla działalności Grupy BEST wskaźników suplementu sektorowego dla sektora finansów, stworzonego dla GRI G4 (Finance Services Sector Supplement (FSSS)). Obejmuje okres od 1 stycznia 2019 r. do 31 grudnia 2019 r. Zgodnie z zasadami sprawozdawczości, wskazuje on jednak działania i wydarzenia, które miały miejsce po dacie bilansowej, a przed publikacją sprawozdania, a mogą być istotne dla rzetelnego i kompleksowego przedstawienia obrazu wyników niefinansowych objętych nim organizacji.

Sprawozdanie zostało przygotowywane tak, by sprostać wymogom związanym z obowiązkiem upublicznienia danych niefinansowych, do którego zobligowane są wybrane jednostki i grupy kapitałowe, zgodnie z *Ustawą z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (tj. Dz.U. z 2019 r. poz. 351 z późn. zm.)*.

Choć kwestie środowiskowe, w tym tzw. śladu węglowego i wpływu prowadzonej działalności na klimat, w przypadku Grupy BEST i BEST S.A. mają znaczenie raczej niematerialne, sprawozdanie uwzględnia ten aspekt, odnosząc się częściowo do wymagań zawartych w niewiążących, określonych w Komunikacie Komisji Europejskiej Wytucznych dotyczących sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplementu dotyczącego zgłaszania informacji związanych z klimatem (2019/C 209/01)

Sprawozdanie nie było poddawane dodatkowej, wykraczającej poza wymogi prawne, weryfikacji niezależnego, biegłego rewidenta. Jednocześnie proces definiowania zawartości, jak i zbierania danych był wspierany przez zewnętrznego eksperta.

[102-45]

Sprawozdanie obejmuje swoim zakresem wszystkie spółki Grupy BEST konsolidowane w sprawozdawczości finansowej, tj. BEST S.A., BEST Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger Sp. K., BEST Capital Italy, BEST Italia, BEST Capital FIZAN, BEST I NSFIZ, BEST II NSFIZ, BEST III NSFIZ (od IV kwartału 2018 r.), BEST IV NSFIZ. Dodatkowo wyodrębniono w nim dane liczbowe dla BEST S.A.



### Proces definiowania sprawozdania

[102-42, 102-46, 102-47]

W ostatnim roku nie zaszły zmiany w sposobie funkcjonowania Grupy BEST, w tym BEST S.A., które istotnie wpływałyby na model biznesowy, a zwłaszcza na charakter oddziaływania ekonomicznego, społecznego czy środowiskowego. Podobnie nie odnotowano tego typu istotnych zmian w otoczeniu Grupy i Spółki. Wobec powyższych nie miały miejsca zdarzenia, które mogłyby wpłynąć na modyfikację kluczowych obszarów odpowiedzialności. W efekcie pozostały one w raporcie niezmienione w stosunku do ubiegłego roku i punktem wyjścia do zdefiniowania zawartości raportu pozostał warsztat przeprowadzony 17 października 2018 roku, w którym wzięli udział przedstawiciele kluczowych działów BEST S.A. i pozostałych spółek Grupy BEST. Celem warsztatu, obok ujednoczenia wiedzy na temat zarządzania odpowiedzialnością i przedstawienia analizy działań spółek konkurencyjnych oraz spółek sektora finansów (benchmark), mogących stanowić punkt odniesienia dla działalności Grupy BEST, było właśnie:

- zrewidowanie listy interesariuszy Grupy BEST,
- zdefiniowanie kluczowych obszarów odpowiedzialności.

Takie podejście do zarządzania społeczną odpowiedzialnością odzwierciedla podejście proponowane przez normę PN-ISO 26000 oraz GRI Standards. Jednocześnie, w opinii Grupy, zdefiniowanie zakresu raportu z wykorzystaniem uznanych międzynarodowych standardów przyczynia się do zachowania przez Grupę BEST, w tym również BEST S.A. zasady istotności (materialności) oraz zachowania kontekstu zrównoważonego rozwoju. Sposób zbierania danych, uzupełniany indywidualnymi wywiadami z przedstawicielami poszczególnych działów i spółek, oraz podejście do przedstawienia danych, ma równocześnie na celu zachowanie najwyższej staranności w kontekście zasad wyważenia, porównywalności, dokładności, terminowości, przejrzystości i wiarygodności.

#### Osoba kontaktowa:

102-53

Wszelkie pytania, opinie i informacje zwrotne dotyczące kwestii poruszanych w raporcie prosimy kierować do:



**Anna Olejczuk-Ficek**

Communication & CSR Officer

e-mail: [anna.olejczuk-ficek@best.com.pl](mailto:anna.olejczuk-ficek@best.com.pl)



BEST S.A.

ul. Łużycka 8A

81-537 Gdynia

[www.best.com.pl](http://www.best.com.pl)

## Zakres sprawozdania

[102-40, 102-43, 102-44]

Poszczególne kwestie oceniono w układzie tematycznym opartym o GRI Standards i analizowano zgodnie z rekomendacjami GRI Standards, pod kątem:

- istotności oddziaływania ekonomicznego, środowiskowego lub społecznego organizacji (perspektywa organizacji),
- znaczenia dla interesariuszy (wpływ na ich decyzje i oceny) (perspektywa otoczenia).

W efekcie oceny istotności (materialności) poszczególnych aspektów odpowiedzialności społecznej, za kluczowe dla Grupy BEST, w tym BEST S.A. uznano:

	<b>Temat</b>	<b>Istotność</b>	<b>Wskaźnik GRI Standards</b>	<b>Aspekt Ustawy o rachunkowości</b>
1	Pośrednia i bezpośrednia wartość ekonomiczna (wpływ na gospodarkę)	wysoka	203–2	Spółeczny
2	Poziom wynagrodzeń w stosunku do wynagrodzeń na rynku lokalnym	średnia	202–1	Pracowniczy
3	Warunki zatrudnienia (typy umów, rotacja, wynagrodzenia, świadczenia dodatkowe)	wysoka	401–1 / 401–2 / 401–3	Pracowniczy
4	Rozwój i szkolenia	wysoka	404–1 / 404–2 / 404–3	Pracowniczy
5	Prawa człowieka: poszanowanie praw podstawowych Klientów, ocena sprzedawcy wiarygodności	wysoka	412–1 / 412–2	Prawa człowieka
6	Przeciwdziałanie zachowaniom korupcyjnym i łapownictwu	wysoka	205–1 / 205–2 / 205–3	Przeciwdziałanie korupcji
7	Zachowania rynkowe wpływające na uczciwą konkurencję	wysoka	206–1	Spółeczny
8	Bezpieczeństwo produktów i zdrowie Klientów	średnia	416–1 / 416–2	Spółeczny
9	Etyczna komunikacja marketingowa	wysoka	417–1 / 417–2 / 417–3	Spółeczny
10	Poufność danych osobowych Klienta	wysoka	418–1	Prawa człowieka
11	Edukacja finansowa Klientów / społeczeństwa	średnia	FS14	Spółeczny
12	Zużycie paliw, energii i podstawowych materiałów	niska (niematerialny)	301–1 / 301–2 / 302–1 / 302–3 / 305–1 / 305–2 / 305–4 / 307–1	Środowiska naturalnego
13	Działalność społeczna	niska (niematerialny)	413–1 / 413–2	Spółeczny

Jednocześnie, ze względu na wymogi *Ustawy o rachunkowości*, w raporcie uwzględniono aspekty o niskiej istotności (materialności) m.in. związane z oddziaływaniem Grupy BEST, w tym BEST S.A., na środowisko naturalne. Z tego samego względu poszerzono również tematykę społeczną o aspekty związane z działalnością prospołeczną i zaangażowaniem

społecznym. Ze względu na ich niematerialny, a tym samym wyłącznie uzupełniający charakter, zrezygnowano ze szczegółowego przedstawiania podejścia zarządczego w rozumieniu GRI Standard 103, ograniczając się do wymogów *Ustawy o rachunkowości*.

102–40

Sprawozdanie kierowane jest zarówno do uczestników rynku kapitałowego, jako sprawozdanie nt. danych niefinansowych, stanowiące element sprawozdawczości giełdowej, jak również do pozostałych interesariuszy Grupy BEST. Ich zaktualizowana w październiku 2018 roku lista została zdefiniowana następująco:



#### → **Pracownicy**

kandydaci do pracy, Pracownicy (Pracownicy, Pracownicy tymczasowi, Współpracownicy), agencje PR i inne działające w imieniu GK podwykonawcy zewnętrzni),

#### → **Regulatorzy, administracja, organizacje branżowe**

Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF), Rzecznik Finansowy (RF), Narodowy Bank Polski (NBP), Urząd Ochrony Danych Osobowych (UODO), Urząd Ochrony Konsumentów i Konkurencji (UOKiK), miejscy i powiatowi Rzecznicy Konsumentów, Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF), Państwowa Inspekcja Pracy (PIP),

#### → **Społeczeństwo i społeczność lokalna**

ustawodawca, media,

#### → **Klienci i rynek**

Klienci (dłużnicy, spadkobiercy, poręczyciele, współkredytobiorcy, pełnomocnicy), sprzedawcy wierzytelności, Biura Informacji Gospodarczej (BIG), konkurenci, kontrahenci i podwykonawcy, organizacje reprezentujące dłużnika w relacjach z wierzycielem (kancelarie prawne, fundacje),

#### → **Sądy, komornicy sądowi**

#### → **Rynek kapitałowy**

akcjonariusze strategiczni, pozostali akcjonariusze, obligatariusze, analitycy giełdowi, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. (GPW), audytorzy.



Wśród interesariuszy o mniejszym zainteresowaniu działalnością Grupy BEST oraz mniejszym na nią oddziaływaniu znalazły się m.in. takie grupy, jak: administracja samorządowa (władze Gdyni, Elbląga); członkowie społeczności lokalnej, organizacje pozarządowe (np. charytatywne), instytucje edukacyjne, szkoły wyższe, pracownicy nauki oraz środowisko naturalne reprezentowane przez organizacje proekologiczne.

## Częstotliwość, charakter i forma kontaktu

z poszczególnymi grupami interesariuszy uzależniona jest od specyfiki danej grupy. Przykładowo, z Pracownikami Zarząd BEST S.A. bezpośrednio komunikuje się w sprawach bieżących poprzez intranet, pocztę elektroniczną, jak również dedykowane, odbywające się 2 razy w roku spotkania Zarządu z Pracownikami (BEST InfoMeetingi), najczęściej poświęcone kierunkom rozwoju Spółki i Grupy Kapitałowej. Oczywiście, ze względu na wielkość Grupy Kapitałowej i pracę skupioną zasadniczo w dwóch lokalizacjach, normą są też codzienne spotkania nieformalne. Dodatkowo w Grupie funkcjonuje specjalny kanał służący komunikacji wewnętrznej. Jego powstanie jest odpowiedzią na zgłaszane przez Pracowników zapotrzebowanie na aktualną wiedzę na temat rynku usług finansowych w Polsce, sytuacji w branży, czy też strategii firmy wobec wydarzeń rynkowych. Poprzez utworzony w sieci wewnętrznej kanał BEST Insight, członkowie Zarządu oraz kadra menedżerska bezpośrednio przekazują Pracownikom istotne informacje o sytuacji rynkowej, tłumaczą strategiczne decyzje biznesowe czy bardziej skomplikowane wskaźniki finansowe. Wszystko po to, aby Pracownicy mieli szersze rozumienie strategicznych działań firmy, ale też lepiej rozumieli rynek i rozwijali się w organizacji.

W przypadku wszelkiego rodzaju instytucji regulacyjnych czy organów administracji, kontakty mają charakter sformalizowany, co z jednej strony związane jest ze specyfiką postępowania administracyjnego, z drugiej pozwala zachować pełną transparentność relacji. Warto wspomnieć także o Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (poprzednio Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce) (ZPF), którego BEST S.A. jest członkiem i współzałożycielem. ZPF to organizacja branżowa, we współpracy z którą BEST S.A. może w sposób przejrzysty i niebudzący etycznych wątpliwości kształtować standardy (w tym standardy etyczne czy standardy obsługi Klienta), wyrażać swoje zdanie na temat rozwoju rynku, czy też opiniować lub sugerować działania. Sztandarowym przykładem takich działań są wypracowane w ramach ZPF i wielokrotnie przytaczane w niniejszym opracowaniu samoregulacje, które stanowią fundament wybranych polityk i procedur w Grupie BEST, a które skutecznie rozwiązują problemy rynku oraz sprawiają, że odgórna interwencja administracji i regulacja legislacyjna nie jest konieczna.

Kontakty z Klientami w formie pisemnej mają charakter sformalizowany (korespondencja pisemna) lub niesformalizowany (e-maile, SMSy), ale Grupa BEST kładzie także duży akcent na bezpośrednią rozmowę (telefoniczną, spotkania), podczas której możliwe jest wypracowanie konstruktywnych rozwiązań, dopasowanych do potrzeb i możliwości Klienta. Dodatkowym kanałem komunikacji jest platforma BEST Online, przy pomocy której Klient ma dostęp do informacji o swoim zadłużeniu i może nim zarządzać. Wyjście naprzeciw potrzebom Klienta dialog z nim, jest tym, co stanowi o skuteczności Grupy BEST.

Oddrębną grupę interesariuszy stanowią uczestnicy rynku kapitałowego. Relacje inwestorskie opierają się o rzetelną wymianę informacji, której podstawą są raporty okresowe i bieżące oraz organizowane spotkania.



## GRUPA BEST „W PIGUŁCE”

Jesteśmy jedną z wiodących firm na polskim rynku usług finansowych, jednym z liderów branży windykacyjnej w Polsce. Zajmujemy się restrukturyzacją zadłużeń Klienta indywidualnego i korporacyjnego, aktywnie inwestując w portfele wierzytelności nieregularnych.

BEST S.A., spółka stojąca na czele Grupy BEST, powstała w 1994 roku jako firma prowadząca działalność w zakresie pośrednictwa kredytowego. W 2002 roku, posiadając już 8-letnie doświadczenie i wiedzę o rynku kredytowym, zmieniła zakres działań i skoncentrowała się na działalności windykacyjnej oraz zarządzaniu portfelami wierzytelności. W 2005 r. BEST S.A. powołała jeden z pierwszych funduszy sekurytyzacyjnych na rynku, BEST I NSFIZ, a w 2007 r. spółkę-córkę do zarządzania funduszami inwestycyjnymi - BEST TFI S.A. Następnie w 2010 roku, jako pierwszy podmiot na polskim rynku otrzymała zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na zarządzanie sekurytyzowanymi wierzytelnościami funduszy sekurytyzacyjnych. W 2017 roku Grupa Kapitałowa BEST rozszerzyła działalność poza granice Polski i wkroczyła na rynek włoski.

Od 1997 r. jesteśmy notowani na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. BEST S.A., jako członek i współzałożyciel Związku Przedsiębiorstw Finansowych oraz współtwórca i moderator *Zasad dobrych praktyk ZPF*, aktywnie wpływa na rozwój i kształtowanie rynku wierzytelności w Polsce. W Grupie Kapitałowej zatrudniamy prawie 600 pracowników, tworząc dynamiczną organizację opartą o wieloletnie doświadczenie rynkowe, innowacyjne rozwiązania oraz o przyjazną kulturę organizacyjną. Poza BEST S.A. w skład naszej Grupy Kapitałowej wchodzi m.in. BEST Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger Sp. K., 5 funduszy inwestycyjnych oraz nasze spółki z siedzibą w Mediolanie, BEST Capital Italy oraz BEST Italia, poprzez które rozwijamy się na włoskim rynku.



## O GRUPIE BEST

# Trwały fundament

WIEDZA, ETYKA, SKUTECZNOŚĆ to podwaliny, na których przez lata zbudowaliśmy Grupę BEST. To kluczowe wartości, stabilny fundament, pierwotny wobec strategii rozwoju, polityk zarządczych, procedur i procesów.

**Model biznesowy może ewoluować w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku, ludzie mogą się zmieniać, ale wartości winny być niezmiennie.**

WIEDZA i doświadczenie, którymi dysponują specjaliści pracujący dla Grupy BEST, tworzy naszą Organizację, jej kompetencje i przewagi konkurencyjne. Nieustannie dbamy o rozwój naszych Pracowników, wyszukujemy wśród nich prawdziwe talenty i pozwalamy im realizować kolejne ambitne wyzwania, wzrastać razem z Grupą Kapitałową. Idea, jaka nam przyświeca, to uczyć się od najlepszych – chociażby od naszych znamienitych członków Rady Nadzorczej oraz od siebie nawzajem – ale też: uczyć się, aby być najlepszym.

Nasz kapitał nie jest po prostu sumą wiedzy naszych Pracowników i Współpracowników. Ważne jest przede wszystkim to, jak ta wiedza (prawna, technologiczna, finansowa i każda inna) ze sobą koreluje i uzupełnia się w ramach konkretnych procesów, tworząc unikalne know how naszej Organizacji, jej ekspercki fundament. Przekłada się to na nasze rozumienie otoczenia rynkowego, dzięki czemu możemy wciąż ewoluować i tworzyć nowe rozwiązania, w tym technologiczne, wyprzedzające oczekiwania rynku. Solidny fundament w postaci eksperckiej wiedzy na najwyższym poziomie w zakresie naszej branży, działalności, rynku, pozwala BEST poszukiwać innowacji, jeszcze bardziej wspierających jakość i efektywność naszych działań. Jesteśmy nieustannie otwarci na najbardziej ambitne rozwiązania. Sztuczna inteligencja, Machine Learning, robotyzacja procesów, biometria, to tylko kilka z nich. Wierzymy, że takie myślenie buduje naszą przewagę konkurencyjną, czego najlepszym przykładem jest uruchomienie innowacyjnej platformy internetowej Payhelp, będącej w pewnym sensie start-up'em zbudowanym wewnątrz organizacji, ale opartym o dotychczasowy rdzeń biznesu, w którego prowadzeniu jesteśmy bezsprzecznie liderem.



[103(203), 203-2]

ETYKA, czyli aspekt moralny naszej działalności, widoczny jest zarówno w sposobie, w jaki działamy na co dzień, ale także w tym, czego oczekujemy od otoczenia – od Klientów, kontrahentów, konkurentów, Pracowników i innych interesariuszy. Nasze odpowiedzialne podejście do etycznego biznesu wyrażamy m.in. poprzez rzetelną i uczciwą komunikację z otoczeniem, pełną transparentność naszych działań, podejście fair play w budowaniu odpowiedzialnych, przejrzystych relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a także ciągłe doskonalenie jakości obsługi naszych Klientów – do każdego podchodzimy profesjonalnie i z szacunkiem, zapewniając współpracę na jasnych zasadach podczas całego procesu windykacyjnego. Sprzyjamy naszym Klientom, czyniąc zadłużenie możliwym do spłaty, często ratując ich przed wpadnięciem w spiralę zadłużenia. Niesienie pomocy tym, którzy utracili równowagę finansową, to część naszej misji, mówiącej także o przywracaniu rzetelności kupieckiej, czyli konieczności dotrzymywania umów i spłacania długów. Jesteśmy przekonani, że nie można mówić o normalności w relacjach gospodarczych w sytuacji, w której umowy nie są dotrzymywane. Niewykonywanie umów powoduje zatory płatnicze i ogranicza płynność wierzycieli, a w dłuższej perspektywie przekłada się na ograniczenie zrównoważonego rozwoju gospodarczego i wzrost kosztów, które ponosi cała gospodarka, czyli w uproszczeniu wszyscy obywatele. Z tego właśnie wynika nasze silne poczucie misji w udrażnianiu zatorów płatniczych, przy jednoczesnym poszanowaniu praw Klientów, dehumanizacji procesów biznesowych i nieustannym budowaniu standardów etycznych na rynku.

Sukces Grupy Kapitałowej BEST nie byłby możliwy, gdyby nie SKUTECZNOŚĆ, tj. umiejętność realizacji zakładanych celów, zarówno tych najbardziej wymiernych, czyli finansowych i operacyjnych, jak i tych mniej mierzalnych, strategicznych. Dążymy do doskonałości w tym, co robimy, ale także wyznaczamy nowe, ambitne cele. Wiemy, że prawdziwy rozwój musi ciągle trwać – dlatego z każdego błędu wyciągamy wnioski i zawsze patrzymy w przyszłość. Wciąż poszukujemy nowych rozwiązań procesowych i technologicznych, ulepszamy, usprawniamy, szukamy innowacji, dążymy do jak najlepszego wykorzystywania potencjału Organizacji i jej Pracowników – wszystko to wspiera nas w realizacji zakładanych planów. Nasza skuteczność jest, przy jednoczesnym poszanowaniu i wzmocnianiu standardów etycznych, przede wszystkim rezultatem rzetelnego stosowania najlepszych praktyk i eksperckiej wiedzy, którą dysponujemy.

Nasz model biznesowy jest bardzo mocno osadzony na tych 3 fundamentalnych wartościach: wiedzy, etyce i skuteczności. Jesteśmy przekonani, że bez nich nie tylko nie moglibyśmy się rozwijać, a wręcz, stojąc w miejscu, z czasem bylibyśmy narażeni na utratę zaufania naszych partnerów, niechęć Klientów oraz utratę wartości dla akcjonariuszy i inwestorów.

## Misja, wizja i wartości BEST

102–16

### 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 wierzycelności 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 wierzycelności – jesteśmy inicjatorem i moderatorem *Zasad dobrych praktyk windykacyjnych* oraz współtwórcą *Dobrych praktyk sprzedaży wierzycelności*. 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, osiągnięty odpowiedzialnie, dzięki wykorzystywaniu naszego kapitału intelektualnego – optymalizowaniu procesów, stosowaniu nowoczesnych technologii, korzystaniu z kompetencji Pracowników i monitorowaniu wpływu na naszych interesariuszy.

[102-12, 102-13]

Przekonanie o tym, że wartości i wynikające z nich standardy zachowań są nie tylko ważne, ale warunkują też społeczne przyzwolenie na działania takich przedsiębiorstw jak BEST, legło u podstaw samoregulacji, których byliśmy inicjatorem. W naszym przekonaniu brak standardów etycznych w branży skutkowałby jej stopniowym podupadaniem, coraz częstszym pojawianiem się przedsiębiorców i zachowań nieakceptowalnych społecznie, czy wręcz patologicznych. To z kolei byłoby bardzo niekorzystne dla przedsiębiorców, którzy na tym rynku chcieliby działać w sposób rzetelny i uczciwy.

[102-12, 102-13]

Dlatego BEST S.A. jest jednym z założycieli i do dziś aktywnym członkiem **Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce** (dawniej: Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych). Jesteśmy także współtwórcą i moderatorem **Zasad dobrych praktyk zarządzania wierzytelnościami**, a jako Grupa Kapitałowa także **Dobrych praktyk sprzedaży wierzytelności**. Poprzez Związek Przedsiębiorstw Finansowych Grupa BEST może w sposób transparentny i uczciwy włączać się w proces kształtowania rynku wierzytelności, komentowania i opiniowania kierunków jego rozwoju, a także w kształtowanie zasad jego rzetelnego funkcjonowania.

Z | P | F

Związek  
Przedsiębiorstw  
Finansowych  
w Polsce

### 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 wierzytelnościami, 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.

Współzałożycielem i członkiem Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce jest BEST S.A.



## Model biznesowy i struktura

### Model działania

[102-2, 102-4, 102-5, 102-6, 102-7]

Grupa BEST, której podmiotem dominującym jest BEST S.A., jest jednym z największych przedsiębiorstw branży windykacyjnej w Polsce. Podział zadań pomiędzy poszczególne podmioty wchodzące w skład Grupy BEST wynika zarówno z wymogu prawnego wyodrębnienia niektórych struktur, ale też jest wynikiem poszukiwania optymalnej struktury z punktu widzenia efektywności zarządczej. Przyjęta konstrukcja porządkuje strukturę organizacyjną, umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem operacyjnym oraz kontrolę kosztów.

Grupa BEST aktywnie inwestuje w portfele wierzytelności nieregularnych (detalicznych, korporacyjnych i hipotecznych). BEST TFI S.A. zajmuje się tworzeniem funduszy inwestycyjnych, ich zarządzaniem oraz kompleksowo procesem nabywania i sprzedaży wierzytelności w imieniu i na rzecz zarządzanych przez nią funduszy sekurytyzacyjnych. Począwszy od wyszukania możliwości inwestycyjnych, poprzez wycenę portfela wierzytelności, a skończywszy na zamknięciu i rozliczeniu transakcji. Wierzytelności znajdują się w posiadaniu funduszy inwestycyjnych, którymi zarządza BEST TFI S.A. (są to: BEST I NSFIZ, Best II NSFIZ, BEST III NSFIZ, BEST IV NSFIZ). Poszczególne fundusze zajmują się lokowaniem środków finansowych pozyskanych od inwestorów z emisji certyfikatów inwestycyjnych i obligacji w portfele wierzytelności nieregularnych

Od 2017 roku Grupa BEST prowadzi działalność już nie tylko w Polsce, ale też we Włoszech. Zakupiła tam pierwsze portfele wierzytelności poprzez utworzoną do tego celu spółkę specjalnego przeznaczenia - BEST Capital Italy, której działalność obejmuje inwestowanie w wierzytelności lub aktywa związane z wierzytelnościami. Struktura spółki BEST Capital Italy zakłada, że wszelkie nadwyżki środków generowane przez spółki będą wypłacane inwestorom będącym podmiotami w 100% należącym do Grupy Kapitałowej BEST. W grudniu 2018 roku powstała również BEST Italia S.r.l., która zajmuje się obsługą wierzytelności i działalnością windykacyjną na rynku włoskim.



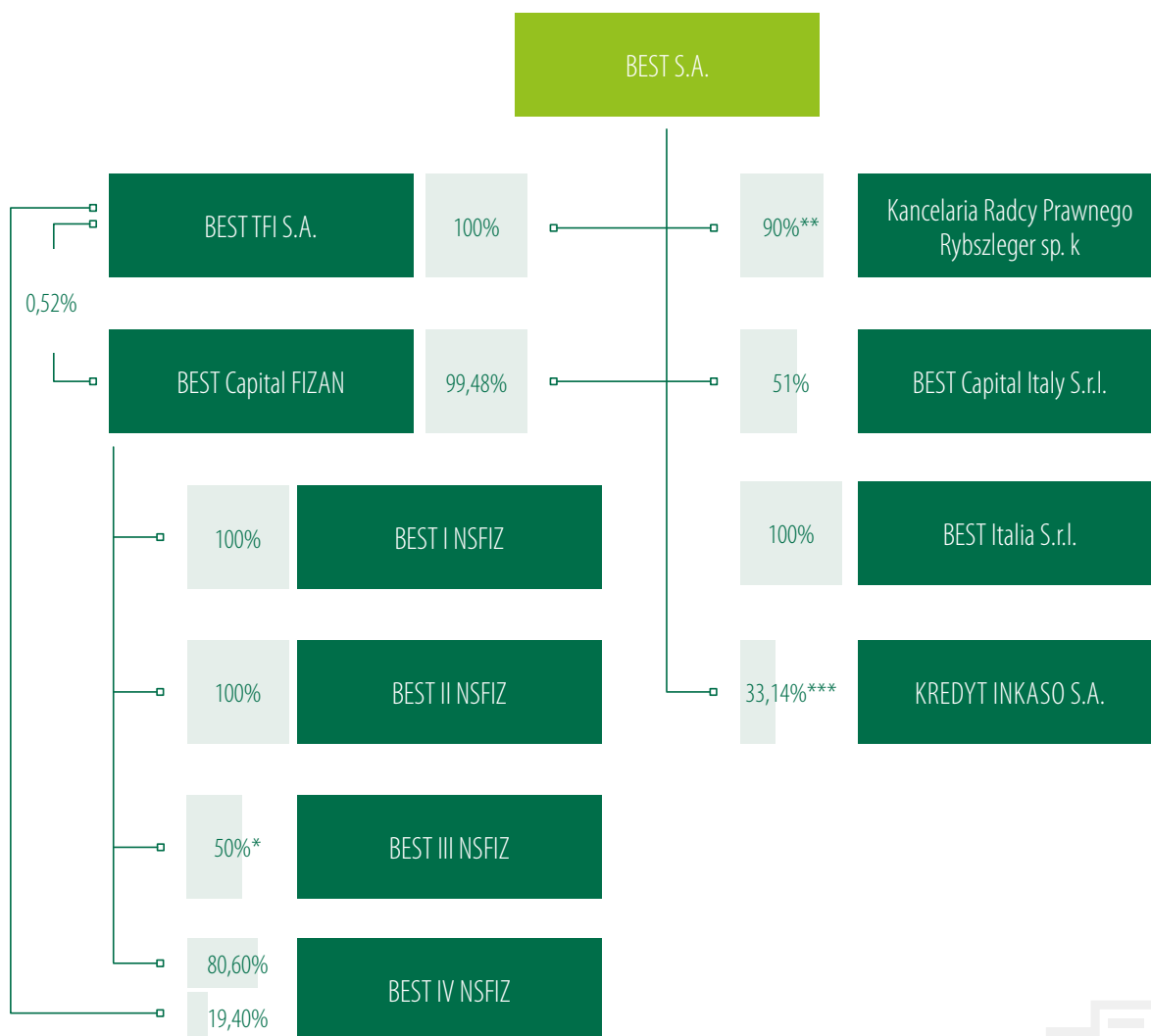
#### Otwarcie siedziby BEST Italia w Mediolanie

BEST Italia, „najmłodsza” spółka w Grupie Kapitałowej BEST, od 2019 roku zajmuje się działalnością windykacyjną na rynku włoskim, co docelowo ograniczy konieczność zlecenia czynności windykacyjnych podmiotom zewnętrznym. Jej siedzibę w Mediolanie oficjalnie otwarto w lutym 2019 roku.

Włochy to nasz drugi, istotny rynek działalności - chcemy go kształtować i rozwijać, a jednocześnie umacniać swoją pozycję we włoskiej branży windykacyjnej. Wiemy też, że jesteśmy tam potrzebni - we włoskim systemie bankowym jest 300 mld euro nieobsługiwanych kredytów, co przynosi ośmieszające skutki gospodarcze i jest jedną z istotnych przyczyn obecnych problemów sektora finansowego w tym kraju. Oczekujemy, że działalność BEST Italia podwyższy efektywność operacyjną oraz kosztową Grupy BEST, a jednocześnie pozytywnie wpłynie na równowagę gospodarczą we Włoszech.

Niezmiernie istotnym podmiotem Grupy BEST jest Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger Sp. k., która jest jedną z czołowych trójmiejskich firm prawniczych świadczących usługi prawne dla polskich i zagranicznych podmiotów gospodarczych. Zapewnia obsługę prawną Grupy Kapitałowej BEST. Kancelaria powstała w 2011 r. w Gdyni i obecnie zatrudnia kilkunastu adwokatów, radców prawnych i aplikantów, gwarantując swoim Klientom najwyższy standard obsługi prawnej we wszystkich dziedzinach prawa związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Specjalizuje się w transakcjach na rynkach kapitałowych, masowej windykacji wierzytelności, sekurytyzacji wierzytelności i nieruchomościach.

## Struktura Grupy Kapitałowej BEST na dzień 31 grudnia 2019 roku



\* jednostka stowarzyszona

\* 50% Hoist Finance

\*\* 10% Komandytariusz, Mecenas Urszula Rybszleger

\*\*\* 61,48% Waterland Private Equity Investments B.V.





### Grupa BEST w liczbach:

[102–8]

2018	2019	
81,1	<b>30,8</b>	..... Inwestycje w portfele (mln zł)
1 036,0	<b>998,6</b>	..... Wartość portfeli wierzytelności (mln zł)
260,9	<b>263,0</b>	..... Spłaty należne Grupie (mln zł)
220,4	<b>222,9</b>	..... Pełna EBITDA gotówkowa (mln zł)
190,2	<b>222,2</b>	..... Przychody operacyjne (mln zł)
537,4	<b>554,8</b>	..... Kapitały własne (mln zł)
1 283,3	<b>1244,9</b>	..... Suma aktywów (mln zł)
575,4	<b>552,4</b>	..... Kapitalizacja BEST S.A. (mln zł)
1,18	<b>1,03</b>	..... Wskaźnik zadłużenia



W efekcie pracy naszych dwóch biur w Gdyni i Elblągu udało się nam od początku naszej działalności rozwiązać **ok.**

# 1,8 mln

**spraw i pomóc w spłacie  
zadłużenia prawie 2 mln osób.**



## Tworzenie wartości dodanej

[102-2, 102-6, 102-7, 102-9]

Prowadzona przez nas działalność charakteryzuje się dość specyficznym łańcuchem tworzenia wartości. Poszczególne podmioty Grupy Kapitałowej, zajmują się po kolei:

- pozyskiwaniem finansowania (emisje obligacji, akcji, certyfikatów),
- kupnem wierzytelności (analiza i wycena portfeli, udział w przetargach),
- importem portfeli (import i segmentacja otrzymanej bazy danych),
- procesem obsługi wierzytelności (dystrybucja korespondencji do Klientów, windykacja polubowna i terenowa, ścieżka sądowo-egzekucyjna, windykacja poegzekucyjna).

Warto jednak wspomnieć o osobach i aktywnościach, znajdujących się w tym łańcuchu tworzenia wartości i poprzedzających miejsce zajmowane przez nasze Spółki. Na samym początku łańcucha wartości znajduje się Klient. Zaciąga on zobowiązanie, np. kredyt lub pożyczkę w instytucji finansowej, a następnie go nie reguluje, inicjując ciąg zdarzeń, w które angażuje się m.in. Grupa BEST. Kiedy instytucja komercyjna, np. wspomniana instytucja finansowa, uzna, że nie jest w stanie skutecznie odzyskać należnych jej środków, może sprzedać portfel tego typu roszczeń instytucji windykacyjnej. W tym sensie instytucja komercyjna sprzedająca portfele wierzytelności może być traktowana jako swoisty „dostawca” Grupy BEST.

Choć transakcje sprzedaży obejmują portfele wierzytelności, jako Grupa BEST nie chcemy traktować ich jako zdehumanizowanych rekordów danych. Za każdym z rekordów stoi konkretny człowiek i konkretne okoliczności. Dla nas kluczowe znaczenie ma jakość tych portfeli, tym samym m.in. to, od kogo, tj. od jakiej instytucji, są one nabywane. Kupujemy wierzytelności wyłącznie od wiarygodnych instytucji. Jest to w pewnym uproszczeniu analogia współpracy z rzetelnym dostawcą. Nigdy nie chcielibyśmy windykować zobowiązań, które powstały w wyniku działalności nieuczciwych i nierzetelnych przedsiębiorców o wątpliwej renomie (np. prowadzących działalności graniczącą z lichwą) czy wprowadzania Klientów w błąd. W nabywanych przez nas portfelach wierzytelności ryzyko, że określone zobowiązania finansowe powstały w sposób wątpliwy z punktu widzenia prawa lub z naruszeniem zasad współżycia społecznego, jest minimalne.

Na końcu łańcucha wartości znaleźć można tego samego Klienta, który niegdyś zaciągnął zobowiązanie i wówczas go nie uregulował. W wyniku procesu windykacyjnego może on wyjść z zadłużenia. Jeżeli jest otwarty na konstruktywną współpracę, dzięki restrukturyzacji zadłużenia może uniknąć utraty płynności finansowej i wpadnięcia w spiralę długów lub z takiej spirali, krok po kroku, się wy dostać. To niewątpliwa korzyść społeczna. Inną, równoczesną korzyścią, jest poprawa płynności finansowej instytucji, która posiadała nieściągalne w jej ocenie wierzytelności.



Niestety, nie zawsze ostatnim ogniwem łańcucha wartości jest Klient, któremu udało się wyjść z zadłużenia. Należy w tym miejscu wspomnieć o również o skrajnych zachwianiach: istnieje pewna grupa Klientów, dla których zaciąganie i niespłacanie zobowiązań stało się niestety stałą praktyką. Tacy dłużnicy wielokrotnie pojawiają się w bazach danych nabywanych przez Grupę BEST, a ich zobowiązania dotyczą bardzo różnych podmiotów. Są oni niestety bolączką dla rynku i utrudniają jego sprawne funkcjonowanie. Teoretycznie osoba nieregulująca swoich płatności, zgłaszana jest przez wierzycieli do Biur Informacji Gospodarczej, co w konsekwencji powinno utrudniać jej zaciąganie kolejnych zobowiązań. Jednakże praktyka rynkowa pokazuje, że czasem dzieje się inaczej i wierzyciele pierwotni, podejmują ryzyko nieco bardziej liberalnego podejścia wobec osób o obniżonej wiarygodności płatniczej.

Specyfiką działalności windykacyjnej jest obecność w łańcuchu wartości podmiotów, które nie są podmiotami biznesowymi, takich jak sądy i komornicy sądowi. Do nich kierowane są sprawy związane z odzyskiwaniem wierzytelności w przypadkach kiedy Klient nie chce podjąć współpracy z Grupą BEST i nie spłaca zadłużenia

Zupełnie nową kategorię działalności windykacyjnej stanowi oferta **Payhelp**, która adresowana jest do przedsiębiorców mających problem z wyegzekwowaniem należności od swoich klientów, tj. skutecznym odzyskaniem środków z niezapłaconych faktur. Łańcuch wartości jest tu podobny, zaś zasadnicze różnice to **otwartość na małych i średnich przedsiębiorców** (niebędących dużymi instytucjami), a także możliwość skorzystania z usługi w odniesieniu do **pojedynczej faktury**, a nie obrót całymi portfelami wierzytelności.

Obok wspomnianych procesów istnieją także procesy wspierające, w których pojawiają się dostawcy produktów i usług typowych dla różnych działalności sektora finansowego, czy też warunkujących właściwe funkcjonowanie procesów wsparcia. Mówimy tu zarówno o dostawcach materiałów biurowych, mediów, usług IT i telekomunikacyjnych, czy podmiotach wynajmujących powierzchnię biurową, a także o usługach agencji reklamowych, firm wspierających zarządzanie kadrami czy ekspertach różnych dziedzin.

Niemniej model biznesowy Grupy BEST to nie tylko procesy i formalne procedury, które ze współistniejących podmiotów prawnych tworzą spójny i sprawny mechanizm. To przede wszystkim elementy niematerialne składające się na filozofię zarządzania biznesem, w oparciu o którą możliwe jest działanie pozwalające na skuteczne przywracanie zasad ładu gospodarczego tam, gdzie nie są one dotrzymywane. Ta filozofia zarządzania biznesem oparta jest na poszanowaniu godności osoby – godności niezbywalnej i niezależnej od sytuacji prawnej. Oparta jest także na poszanowaniu norm i regulacji prawnych, Kodeksu spółek handlowych, Kodeksu dobrych praktyk spółek notowanych na GPW, rynkowych dobrych praktyk z całego świata oraz ogólnie uznanych norm społecznych i biznesowych.

## Struktura zarządzania i własności

### Akcjonariat

Głównymi udziałowcami BEST S.A. – niezmiennie od lat – pozostają dwaj twórcy jej rynkowego sukcesu. Na dzień 31 grudnia 2019 roku, tj. dzień Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, jako jedyni posiadali powyżej 5% liczby głosów, a struktura ich udziałów kształtowała się następująco:

	Udział w kapitale	Udział w ogólnej liczbie głosów
Krzysztof Borusowski	80,24%	84,71%
Marek Kucner	14,12%	10,93%
Pozostali	5,64%	4,36%

### BEST gotowy na podniesienie kapitału, zaprosi do rozmów wybranych inwestorów finansowych

W końcu września 2019 roku Zarząd BEST poinformował, że planuje przeprowadzić rozmowy z wybranymi inwestorami finansowymi zainteresowanymi objęciem mniejszościowego, niekontrolnego pakietu akcji nowej emisji. Pozyskane w ten sposób środki pozwolą na dalszy, dynamiczny wzrost Grupy Kapitałowej BEST poprzez inwestycje w nowe portfele wierzycielności oraz dalszą ekspansję.

— *Od dłuższego czasu sygnalizowaliśmy, że BEST może zdecydować się na podniesienie kapitału. Jesteśmy przekonani, że nadszedł najlepszy ku temu moment. Dobra kondycja finansowa, efektywne operacje, zróżnicowane źródła finansowania i mocna pozycja na rynku są solidną bazą do dalszej ekspansji. W nadchodzących latach spodziewamy się wzrostu podaży wierzycielności. W szczytowej fazie cyklu koniunkturalnego udział kredytów nieregularnych w polskim sektorze bankowym utrzymywał się na wysokim poziomie około 6-7%, podczas gdy w Niemczech czy Czechach było to około 2%. Oczekujemy odwrócenia cyklu, a zatem wzmocnienie kapitałowe Grupy BEST w tej fazie istotnie zwiększy nasze możliwości inwestycyjne, a dzięki poczynionym w poprzednich latach znaczącym inwestycjom w technologię jesteśmy bardzo dobrze przygotowani na zwiększenie skali działalności* – mówił **Krzysztof Borusowski**, prezes i większościowy akcjonariusz BEST.

— *BEST znajduje się w bardzo dobrej sytuacji finansowej i ma zdrową strukturę bilansu. Osiągamy wysokie wskaźniki rentowności kapitałowej oraz efektywności operacyjnej, a jednocześnie wskaźnik zadłużenia Grupy BEST należy do najniższych w branży. Nie jest tajemnicą, że w kolejnych trzech latach czekają nas znaczące wykupy obligacji, ale nasze finansowanie zawsze ustawialiśmy w taki sposób, aby spłata zobowiązań mogła być zawczasu zabezpieczona. Zastrzyk kapitału od nowego inwestora pozwoli nam na sfinansowanie dalszego dynamicznego rozwoju Grupy BEST* – dodał **Marek Kucner**, wiceprezes BEST.

BEST od 2011 r. jest aktywnym uczestnikiem rynku obligacji korporacyjnych, oferowanych zarówno inwestorom instytucjonalnym, jak i detalicznym. Tylko w ramach emisji publicznych przeprowadzonych w latach 2014-2018 Spółka pozyskała 590 mln zł, z czego 130 mln zł zostało już spłacone. Grupa trwale notuje wysoką dochodowość na poziomie operacyjnym, ma także zapewnione finansowanie bankowe, którego limit jest systematycznie powiększany. Rozwój BEST jest również wspierany finansowaniem zapewnianym przez głównego akcjonariusza i prezesa Spółki. Jednocześnie BEST, pomimo bycia notowanym na GPW od 22 lat, w minimalnym jak dotąd zakresie korzystał ze wsparcia inwestorów zewnętrznych, obejmujących nowe akcje.

Krzysztof Borusowski posiada prawie 18,47 mln akcji BEST, stanowiących 80,2% kapitału zakładowego Spółki. Marek Kucner jest właścicielem blisko 3,25 mln akcji, stanowiących 14,1% kapitału.

### Akcjonariat BEST S.A. Udział w kapitale

**80,2%**

Krzysztof Borusowski

**14,1%**

Marek Kucner

**5,6%**

Pozostali



— *Niezmiennie planuję długookresowe zaangażowanie w rozwój BEST. Podobnie mój wspólnik i wiceprezes Spółki, Marek Kucner. Nie zamierzamy wychodzić ze Spółki, ale jesteśmy skłonni zaprosić do akcjonariatu BEST inwestora finansowego, który objąłby znaczący, mniejszościowy pakiet akcji nowej emisji. Zaproszenie do rozmów skierujemy wyłącznie do wybranych, renomowanych funduszy, w szczególności tych, które znają i rozumieją branżę zarządzania wierzycielnościami nieregularnymi* – informował **Krzysztof Borusowski**.

102–18

Z formalnego punktu widzenia najważniejszymi organami BEST S.A., spółki stojącej na czele Grupy BEST, obok Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, są – zgodnie z przepisami *Kodeksu spółek handlowych* – Zarząd i Rada Nadzorcza. Analogiczne organy zarządcze oraz nadzorcze funkcjonują

w BEST TFI S.A. Niemniej kluczowe dla zrozumienia unikalności BEST S.A. są aspekty niematerialne, składające się na filozofię zarządzania, które są trudne do odzwierciedlenia w jakichkolwiek wewnętrznych regulacjach.

## Zarząd

O wyjątkowości BEST S.A. świadczy między innymi fakt, iż na czele Spółki od blisko 20 lat niezmiennie stoją jej właściciele, którzy budowali pozycję i wartość BEST S.A. od chwili przejścia spółki w 2002 roku. Oznacza to nie tylko stabilność podejścia zarządczego, przewidywalność, czy mniejsze ryzyko, poprzez wyeliminowanie tzw. „konfliktu agencji”. Filozofia zarządcza BEST S.A. opiera się na długoletnim, osobistym zaangażowaniu Zarządu, wykorzystywaniu rozwijanych przez lata unikalnych kompetencji biznesowych i stałemu poszerzaniu zbioru wiedzy i doświadczeń, które sprawiają, że Grupa BEST może dziś działać jednocześnie etycznie i skutecznie. Oczywiście w okresie ostatnich kilkunastu lat w Spółce, w tym w jej Zarządzie, pracowali też inni menedżerowie. Jednakże dwóch jej współwłaścicieli, na co dzień zaangażowanych w działalność operacyjną BEST S.A., stanowi jej niezmienny fundament.

Formalne ramy działalności Zarządu BEST S.A. zostały uregulowane w *Statusie*. Z kolei szczegółowy podział kompetencji i obowiązków Członków Zarządu oraz przedmiot i tryb podejmowania przez Zarząd uchwał i tryb jego pracy określa *Regulamin Zarządu* (więcej informacji dotyczących rozwiązań formalnych znaleźć można w *Sprawozdaniu Zarządu z działalności GK BEST i Spółki BEST za 2019 rok*).

Na dzień 31 grudnia 2019 roku w skład Zarządu BEST S.A. wchodziło dwóch współwłaścicieli Spółki, tj.:

- **Krzysztof Borusowski** – Prezes Zarządu
- **Marek Kucner** – Wiceprezes Zarządu

Do 30 grudnia 2019 roku Członkiem Zarządu był również Pan Jacek Zawadzki, który złożył rezygnację ze stanowiska.

### Krzysztof Borusowski

– Prezes Zarządu

Posiada wieloletnie doświadczenie w szeroko rozumianym sektorze usług finansowych. Jako Dyrektor Zarządzający Kouri Capital Poland Ltd. oraz BBH Capital Partners Sp. z o.o. prowadził projekty typu M&A z zakresu bankowości inwestycyjnej w następujących instytucjach: Polsko-Amerykański Bank Hipoteczny S.A., BWR S.A., BWR Bank Secesyjny S.A. oraz Cuprum Bank S.A. W 2002 roku zakończył z sukcesem projekt polegający na zbudowaniu grupy finansowej wokół Dominet S.A., obejmujący zakup Cuprum Banku S.A. i wprowadzenie inwestora finansowego z Grupy Merrill Lynch. Pracował jako konsultant w Bain & Company w Bostonie (USA) oraz jako menedżer w Schroder Polska. Reprezentował Skarb Państwa w Radzie Nadzorczej BPH S.A. do czasu jego prywatyzacji. Absolwent Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, kierunku Ekonomia. Posiada dyplom MBA z Harvard Business School.



### Marek Kucner

– Wiceprezes Zarządu

Posiada wieloletnie doświadczenie zdobywane na rynku finansowym. Pracował w Reuters Polska Sp. z o.o., gdzie zajmował się zarządzaniem ryzykiem w bankach. Z sukcesem przeprowadził wdrożenia systemu risk management, m.in. w ING Bank, Banku Śląskim S.A., Banku Handlowym S.A., BGŻ S.A. oraz dawnym Vereinsbank Polska. Ponadto, jako menedżer Kouri Capital Poland Ltd. oraz BBH Capital Partners Sp. z o.o., współpracował przy transakcjach sprzedaży BWR na rzecz Deutsche Bank Polska S.A. oraz zakupu BWR Bank Secesyjny S.A. na rzecz Daimler Chrysler Financial Services (debis) Corporation.

Kierował również zespołem wyceny i analiz finansowych w projekcie stworzenia grupy bankowej wokół Dominet S.A. (nabycie Cuprum Bank S.A. i wprowadzenie inwestora finansowego z grupy Merrill Lynch). Posiada dyplom z zakresu finansów Śląskiej Międzynarodowej Szkoły Handlowej w Katowicach.



## Rada Nadzorcza

Od strony formalnej działanie Rady Nadzorczej uregulowane jest w Regulaminie Rady Nadzorczej uchwalonym w dniu 21 lutego 2012 roku (tekst jednolity z dnia 29 sierpnia 2016 r., obowiązujący od dnia 27 października 2016 r.), którego treść dostępna jest na stronie internetowej [www.best.com.pl](http://www.best.com.pl) w zakładce „Dla inwestorów/ Ład korporacyjny”. W ramach Rady Nadzorczej funkcjonują dwa komitety: Komitet Audytu oraz Komitet Wynagrodzeń, które są organami o charakterze opiniodawczo-doradczym.

Jednocześnie jednak funkcjonowanie i kooperacja Rady Nadzorczej z Zarządem i menedżerami w BEST S.A. wykracza zdecydowanie poza wymogi wynikające z dokumentów wewnętrznych i stanowi o fenomenie filozofii zarządzania Grupą Kapitałową BEST. Członkami Rady Nadzorczej są bowiem osoby o unikalnych, eksperckich kompetencjach, posiadające ogromne doświadczenie i cenną wiedzę, z których Organizacja może czerpać. Dlatego poza formalnymi spotkaniami Rady Nadzorczej, pewną normą wspierającą rozwój GK BEST i kompletowanie najlepszych wzorców są także nieformalne dyskusje i inspiracje z nich wynikające.

W roku 2019 skład Rady Nadzorczej nie uległ zmianie.

### Andrzej Klesyk

Przewodniczący Rady,  
Przewodniczący Komitetu  
Wynagrodzeń

Absolwent Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, ukończył studia MBA w Harvard Business School.

W latach 1989–1990 pracował w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych, a następnie w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Współtworzył Handlobank oraz Bank Inteligo, który jest jego autorskim projektem. W latach 1993 – 2000 pracował w firmie doradczej McKinsey & Company w Londynie, później przez ponad cztery lata był partnerem w Boston Consulting Group z siedzibą w Warszawie. Piastował stanowisko Członka Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów (2010 – 2012). Od 2007 do 2015 roku Prezes Zarządu PZU. Za jego kadencji doszło do rozwiązania konfliktu z Eureko, wprowadzenia Spółki na GPW, jej restrukturyzacji oraz modernizacji. Zapisał się w historii PZU jako najdłużej urzędujący Prezes.

Andrzej Klesyk spełnia kryteria niezależności, o których mowa w zasadzie II.Z.4 dokumentu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.



### Dr hab. Leszek Pawłowicz

prof. Uniwersytetu Gdańskiego  
Wiceprzewodniczący Rady  
Nadzorczej, Członek Komitetu  
Wynagrodzeń

Profesor Uniwersytetu Gdańskiego, Wiceprezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową i Dyrektor Gdańskiej Akademii Bankowej. Zasiadał w Radzie Nadzorczej Banku Gdańskiego, Banku Pekao S.A., PKN Orlen S.A., PTE Allianz S.A. i Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Był również członkiem Rady Naukowej Banku Gospodarki Żywnościowej S.A. Jest autorem licznych publikacji o tematyce ekonomicznej oraz koordynatorem Europejskiego Kongresu Finansowego.

Leszek Pawłowicz nie spełnia kryteriów niezależności, o których mowa w zasadzie II.Z.4 dokumentu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.



### **Miroslaw Gronicki**

Członek Rady Nadzorczej,  
Członek Komitetu Wynagrodzeń

Ukończył studia ekonomiczne na Wydziale Ekonomiki Transportu Uniwersytetu Gdańskiego. W 1977 uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych na tej uczelni. Od 1987 do 1993 zatrudniony w zagranicznych instytucjach naukowych, m.in. na Uniwersytecie Pensylwania w Filadelfii, Uniwersytecie Karola w Pradze oraz w ICESAD w Kitakyushu. Pracował w organizacjach międzynarodowych, tj. Bank Światowy, ONZ i UE, zajmował się również consultingiem. Po powrocie do Polski do 1998 był makroekonomistą w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku. W latach 1998-2001 był współpracownikiem Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, gdzie kierował projektami badawczymi dotyczącymi analizy makroekonomicznej oraz prognoz gospodarczych dla Polski, Ukrainy, Gruzji i Kirgistanu. Był doradcą rządów Bułgarii, Turkmenistanu i Słowacji. Jest autorem i współautorem licznych publikacji, w tym kilku książek. W latach 2000–2004 główny ekonomista banku Millennium, ponadto doradca banku inwestycyjnego Goldman Sachs. Sprawował funkcję ministra finansów w rządzie Marka Belki w latach 2004–2005. W latach 2006–07 pracował jako doradca w Goldman Sachs w Londynie. W 2010 prezydent RP Lech Kaczyński powołał go na członka Narodowej Rady Rozwoju. Od 2007 roku pracuje jako niezależny konsultant i doradca.



Miroslaw Gronicki spełnia kryteria niezależności, o których mowa w zasadzie II.Z.4 dokumentu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.

### **Dr hab. Dariusz Filar,**

prof. Uniwersytetu Gdańskiego  
Członek Rady Nadzorczej,  
Przewodniczący Komitetu Audytu

Absolwent Wydziału Ekonomiki Transportu Uniwersytetu Gdańskiego ze specjalizacją: handel zagraniczny. W 1976 r. uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych, a w 1989 – stopień doktora habilitowanego i został powołany na stanowisko docenta. Trzy lata później objął stanowisko profesora nadzwyczajnego na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego. W latach 1992–1995 prowadził zajęcia na Uniwersytecie Michigan. Był Głównym Ekonomistą Banku Pekao S.A. i Dyrektorem Biura Analiz Makroekonomicznych, a także członkiem Rady Polityki Pieniężnej NBP. W latach 2010–2014 zasiadał w Radzie Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów.



Dariusz Filar spełnia kryteria niezależności, o których mowa w zasadzie II.Z.4 dokumentu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.

### **Karol Żbikowski**

Członek Rady Nadzorczej,  
Członek Komitetu Audytu

Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Handlowej i Studiów Podyplomowych Bankowości Inwestycyjnej – London Guildhall University i Gdańskiej Akademii Bankowej. W 1994 roku uzyskał licencję maklera papierów wartościowych. W latach 1994–1997 był zatrudniony w Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego w Warszawie, następnie w latach 1997–2003 pracował w Societe Generale Securities Polska, gdzie sprawował funkcję członka zarządu (1997–1998), po czym objął funkcję prezesa zarządu (1999–2003). W latach 2003–2005 był doradcą w Enterprise Investors, a w latach 2004–2005 partnerem w Investor Relations Partners. W 2005 roku został doradcą zarządu Orbis S.A. Od 2005 roku pracował w grupie Unicredit CAIB – był prezesem zarządu IR Services sp. z o.o., od 2006 roku dyrektorem zarządzającym w Unicredit Markets & Investment Banking. Od 2008 do 2011 roku Pan Karol Żbikowski był członkiem zarządu Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych S.A. oraz przewodniczył radom nadzorczym spółek z Grupy WSiP – operatora logistycznego Alfa Logis oraz Wydawnictwa Zielona Sowa. W latach 2011–2015 był wiceprezesem i prezesem zarządu Incentive Solutions Polska. Od listopada 2018 jest prezesem zarządu Platige Image SA. Pełni funkcję niezależnego członka rad nadzorczych Prochem SA i BBI Development SA.



Karol Żbikowski spełnia kryteria niezależności, o których mowa w zasadzie II.Z.4 dokumentu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.

**Wacław Nitka**

Członek Rady Nadzorczej,  
Członek Komitetu Audytu

Absolwent Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego. Po ukończeniu studiów rozpoczął pracę w Gdańskim Przedsiębiorstwie Instalacji Sanitarnych (1975–1979). W latach 1979–1988 pracował w Malborskich Zakładach Przemysłu Maszynowego Leśnictwa PEMAL, gdzie od stycznia 1982 r. pełnił funkcję głównego księgowego. W 1987 roku uzyskał tytuł Dyplomowanego Biegłego Księgowego, uprawniający do badania sprawozdań finansowych. W kolejnych latach był zatrudniony na stanowisku głównego księgowego w Spółdzielni Mieszkaniowej MORENA (1988–1992) i Hurtowni Farmaceutycznej PHARMAG sc. (2002–2003). W latach 1993–1995 był dyrektorem ds. ekonomicznych i głównym księgowym w CENTROSTAL SOMA Sp. z o.o.



Od 1992 roku posiada uprawnienia biegłego rewidenta. Od 1995 roku był zatrudniony w firmach audytorskich. W latach 1995–1996 pełnił funkcję Prezesa Zarządu PROVINORD–AUDIT Spółka z o.o. Biuro Biegłych Rewidentów, a w latach 1996–2018 był pracownikiem firmy audytorskiej Deloitte Polska, gdzie od 2003 roku pełnił funkcję Dyrektora Audytu. W tym czasie kierował badaniami sprawozdań finansowych wielu podmiotów krajowych oraz wchodzących w skład międzynarodowych grup kapitałowych, sporządzanych zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości oraz zgodnie z MSR/MSSF. Od 1999 roku zaangażowany w działalność społeczną w samorządzie biegłych rewidentów. Przez dwie kadencje był członkiem Krajowej Rady Biegłych Rewidentów. Był również członkiem Komisji ds. Standaryzacji usług świadczonych przez biegłych rewidentów.

Jest członkiem Komisji Etyki Krajowej Rady Biegłych Rewidentów oraz Sekretarzem Regionalnej Rady Biegłych Rewidentów w Regionalnym Oddziale Polskiej Izby Biegłych Rewidentów w Gdańsku.

Wacław Nitka nie spełnia kryteriów niezależności, o których mowa w zasadzie II.Z.4 dokumentu „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016”.



## BEST W OTOCZENIU RYNKOWYM

### Zakup wierzytelności

W Grupie BEST wierzytelności nabywane są wyłącznie bezpośrednio przez jeden z czterech funduszy sekurytyzacyjnych: BEST I NSFIZ, BEST II NSFIZ, BEST III NSFIZ, BEST IV NSFIZ, w imieniu którego działa BEST TFI S.A. BEST TFI posiada wszelkie wewnętrzne regulacje wymagane przez obowiązujące przepisy prawa (m.in. *Ustawa z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi* (tj. Dz. U. z 202 r. poz. 95 z późn. zm.)). Statut danego funduszu zawiera m.in. informacje (katalog) co może być przedmiotem lokat Funduszu czy też kryteria doboru lokat oraz limity inwestycyjne. Odpowiednie dokumenty wewnętrzne określają założenia inwestycyjne i kryteria obowiązujące przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych (w szczególności dopuszczalny poziom ryzyka, horyzont czasowy, zasady polityki inwestycyjnej). Odpowiednie regulacje opisują również kwestie z zakresu funkcjonowania komitetu inwestycyjnego, zarządzania ryzykiem m.in. wpływ potencjalnej nowej inwestycji na limity inwestycyjne funduszu oraz zasady przeciwdziałania powstawaniu konfliktu interesów.

Wspomniane *Dobre praktyki procesu sprzedaży wierzytelności Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce* stanowią narzędzie ograniczające ekspozycję Grupy BEST na ryzyko związane z potencjalnymi, nieetycznymi zachowaniami sprzedawców wierzytelności (np. banków czy firm pożyczkowych). Zniszczenie się wspomnianego ryzyka mogłoby się odbić na reputacji Grupy, dlatego też naturalnie jesteśmy zainteresowani tym, by portfele wierzytelności były tworzone w sposób transparentny i uczciwy.

*Dobre praktyki procesu sprzedaży wierzytelności* obejmują wszystkie najistotniejsze etapy tego procesu oraz szczegółowo je określają. Takie podejście ma na celu zapewnienie najwyższych standardów transakcji sprzedaży wierzytelności. W zamyśle autorów przyjęcie tego dokumentu „prowadzi do ukształtowania procesu sprzedaży wierzytelności w taki sposób, by mógł on być przeprowadzony sprawnie i efektywnie, ale również, by uwzględnić fundamentalny fakt, iż sposób przeprowadzenia i sfinalizowania umowy cesji wierzytelności ma bezpośredni wpływ nie tylko na przedmiot postępowania, którym są wierzytelności. Ma również bardzo istotne znaczenie i wpływ na stojących za tymi wierzytelnościami ludzi – Klientów Zbywcy i Nabywcy wierzytelności” (źródło: *Dobre praktyki procesu sprzedaży wierzytelności*, [www.zpf.pl](http://www.zpf.pl)).

Z punktu widzenia Grupy BEST rozwiązania zawarte w *Dobrych praktykach procesu sprzedaży wierzytelności* pomagają usystematyzować proces sprzedaży wierzytelności tak, by kupujący miał lepszą wiedzę na temat przejmowanego portfela. Warto podkreślić, że Grupa BEST przywiązuje ogromną wagę do doboru portfeli wierzytelności i nabywa je wyłącznie od wiarygodnych instytucji. Jednocześnie kształtuje relacje ze sprzedawcami w taki sposób, by ograniczyć ryzyko zakupu portfela wierzytelności powstałych np. w wyniku czynu zabronionego lub naruszenia zasad współżycia społecznego. Gdyby do takiej hipotetycznej sytuacji doszło,

Grupa BEST z jednej strony zastrzega sobie prawo do odstąpienia od umowy cesji praw do danej wierzytelności. Z drugiej strony, co jest kluczowe z punktu widzenia Klienta, wszelkie czynności windykacyjne wobec takiej wierzytelności zostałyby wstrzymane, a sama należność nie byłaby dalej windykowana.

Wskazane powyżej sytuacje, choć raczej hipotetyczne w przypadku portfeli pochodzących od wiarygodnych partnerów, mogłyby prowadzić do działań windykacyjnych, które podważyłyby zaufanie społeczne w obrocie gospodarczym, w tym do firm windykacyjnych, a to byłoby sprzeczne z misją Grupy BEST. Równocześnie ryzyko utraty zaufania przekładałoby się na zmniejszenie społecznego przyzwolenia na działanie Grupy BEST.

**BEST nigdy nie kupuje lub windykuje należności od nierzetelnych dostawców, ale koncentruje się wyłącznie na kupowaniu i windykowaniu należności, które są bezsprzecznie wymagalne, ich powstanie nie budzi wątpliwości, a których niespłacenie uderza w przedsiębiorcę oraz, patrząc szerzej, w cały system gospodarczy.**



## Zarządzanie etyką

Dbałość o odpowiedzialne relacje z różnymi grupami interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz świadome budowanie kultury organizacyjnej opartej o wartości to owoc głęboko zakorzenionego poczucia etyki w Organizacji. Etyka to poczucie moralności, nie każdy standard z nią związany da się skodyfikować, nie każda norma ma jasno określone granice. Mimo to nie można w żadnym razie zrezygnować z zarządzania kulturą etyczną organizacji. W 2019 roku znacząco

rozbudowaliśmy nasz program etyczny zarówno od strony formalnej (tj. polityk i regulaminów bezpośrednio oraz pośrednio związanych z etyką, a także sposobu monitorowania zgodności z nimi), jak i praktyk towarzyszących tym regulacjom (np. działań edukacyjnych). Na koniec 2019 roku w Grupie BEST obowiązywały następujące dokumenty wewnętrzne oraz przyjęte kodeksy zewnętrzne w tym zakresie:

Dokument (tytuł)	Opis
<b>Regulacje wewnętrzne</b>	
Kodeks etyki Grupy Kapitałowej BEST	Przewodnik po wartościach i standardach etycznych, którymi kierujemy się w codziennej działalności.
Polityka anonimowego zgłaszania naruszeń w Grupie Kapitałowej BEST	Dotyczy wszelkich incydentów, zachowań, sytuacji, budzących wątpliwości co do zgodności z prawem, przepisami wewnętrznymi GK BEST lub normami etycznymi w organizacji.
Polityka w zakresie zasad postępowania z korzyściami w Grupie Kapitałowej BEST S.A.	Reguluje dopuszczalne okoliczności przyjmowania i wręczania korzyści (prezentów) przez Pracowników i przedstawicieli GK BEST.
Procedura grupowa w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w Grupie Kapitałowej BEST	Określają zasady przeciwdziałania praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, między innymi: działania ograniczające ryzyko wystąpienia tych zjawisk, zasady zarządzania ryzykiem, przechowywania dokumentów i informacji, zasady kontroli wewnętrznej, a także zasady zgłaszania naruszeń przepisów z zakresu przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.
Procedura w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w BEST S.A.	
Procedura w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w BEST TFI S.A.	
Regulamin zarządzania konfliktem interesów w BEST S.A.	Określa sposób postępowania Spółki w celu zapobiegania powstawaniu konfliktu interesów.
<b>Przyjęte kodeksy zewnętrzne</b>	
Zasady dobrych praktyk ZPF	Zbiór zasad postępowania, opartych na ogólnych normach moralnych i zgodnych z obowiązującym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej prawem.
Dobre praktyki procesu sprzedaży wierzycelności	Obejmują najistotniejsze etapy i elementy procesu sprzedaży wierzycelności oraz szczegółowo je definiują w celu zapewnienia wysokich standardów przebiegu tego procesu, w trosce o Klientów.
Kanon dobrych praktyk rynku finansowego	Artykułuje podstawowe wartości i ideały etyczne przyświecające podmiotom finansowym, a wszystkie zasady Kanonu stanowią integralną, wzajemnie uzupełniającą się całość.
Dobre praktyki spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych	Nawiązują i wyrażają tradycję polskiego ruchu corporate governance.
Kodeks dobrych praktyk w rekrutacji	Określa wskazówki dla środowiska HR, jakimi zasadami warto kierować się w procesach rekrutacyjnych.

Wiele z zasad opisanych w powyższych dokumentach zostało zmodyfikowanych lub też opracowanych w ostatnim roku. Przede wszystkim w 2019 roku przyjęliśmy w Grupie BEST nowy **Kodeks etyki**. W przeciwieństwie do wcześniej obowiązującego dokumentu, nowy Kodeks etyki, obejmuje zarówno BEST S.A. jak i wszystkie spółki zależne, w tym wszystkie osoby zatrudnione w spółkach z Grupy BEST na podstawie umowy o pracę, osoby współpracujące z Grupą BEST na podstawie umowy cywilnoprawnej oraz osoby oddelegowane przez podmiot zewnętrzny do świadczenia usług na rzecz Grupy BEST, a także Pracowników tymczasowych. Standardy postępowania opisane w Kodeksie obowiązują wszystkie te osoby, bez względu na zajmowane stanowisko, staż czy miejsce pracy.

Prace nad nowym Kodeksem rozpoczęły się jeszcze w 2017 roku. Pierwszym krokiem było przeprowadzenie rozbudowanego badania ankietowego wśród Pracowników, odzwierciedlającego nie tylko ich świadomość etyczną i wiedzę o wówczas obowiązującym Kodeksie, ale przede wszystkim ich oczekiwania w sferze standardów etycznych. Na podstawie wyników tychże badań powstał projekt Kodeksu, który następnie poddaliśmy pod konsultacje kadrze menedżerskiej, Zarządowi oraz oczywiście samych Pracowników – przez niemal 2 tygodnie projekt Kodeksu był udostępniony Pracownikom w intranecie, a same konsultacje szeroko komunikowane. Do projektu Kodeksu nie wpłynęła żadna uwaga czy propozycja zmiany zapisów, wpłynęło zaś jedno pytanie.

Kodeks etyki Grupy BEST to przewodnik po wartościach i standardach etycznych, którymi kierujemy się w codziennej działalności. Ma on wspomóc budowanie świadomości etycznej, kultury odpowiedzialności i wzajemnego zaufania oraz wspieranie nawiązywania i utrzymywania przyjaznych relacji, zarówno między Pracownikami, jak i w kontaktach z Interesariuszami. Określa on standardy etyczne we wzajemnych relacjach na płaszczyźnie Grupa BEST <-> Pracownik oraz Pracownik <-> Pracownik, ale także w relacjach Grupy BEST oraz Pracowników z pozostałymi Interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Kodeks etyki jest dokumentem jawnym, a jego treść została opublikowana na stronie internetowej [www.best.com.pl](http://www.best.com.pl). Dodatkowo, na potrzeby Pracowników Grupy BEST, Kodeks dostępny jest w portalu intranetowym BestBook oraz u Pracowników Pionu HR.

Przyjęty Kodeks etyki reguluje m.in. kwestie takie jak:

- **bezpieczeństwo informacji** (np. kwestia należytej staranności w zakresie przestrzegania zasad bezpieczeństwa dotyczących informacji poufnych, ochrony danych osobowych),
- **jakość obsługi** (np. propagowanie odpowiedzialności finansowej dążenie do rozwiązywania problemu braku uczciwości i terminowości rozliczeń między stronami umów, budowanie relacji w oparciu o szacunek i profesjonalizm),
- **odpowiedzialne relacje** (np. niedyskryminowanie w relacjach biznesowych, troska o dialog i transparentność, dbałość o ład korporacyjny, przeciwdziałanie korupcji i nieuczciwej konkurencji),
- **rzetelna komunikacja** (np. transparentna polityka informacyjna, uczciwa i zrozumiała komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna),
- **przyjazne środowisko pracy** (otwartość na różnorodność, która stanowi źródło inspiracji i wzajemnego rozwoju, tolerancja dla odmienności, brak tolerancji dla mobbingu, molestowania fizycznego, psychicznego lub seksualnego oraz wszelkich zachowań obraźliwych, prześmiewczych, poniżających, zastraszających, lub naruszających w jakikolwiek sposób czyjekolwiek prawa, godność lub dobra osobiste; zdrowe i bezpieczne środowisko pracy; nagradzanie koleżeńskich postaw; zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym)
- **równe traktowanie** (np. sprzeciw wobec wszelkich form dyskryminacji; równe szanse awansu i rozwoju zawodowego; dbałość o rozwój talentów i potencjału Pracowników; dzielenie się wiedzą)
- **przejrzyste i uczciwe relacje** (np. promowanie kultury pracy zespołowej i współodpowiedzialności; prezentowanie postaw zgodnych z dobrymi obyczajami)
- **dbałość o mienie i dobre imię organizacji** (np. dbałość o dobre imię i ochronę interesów Grupy BEST, unikanie potencjalnych lub faktycznych konfliktów interesów i ich ewidencja)

Jesteśmy świadomi roli jaką pełniemy w naszym lokalnym otoczeniu, dlatego angażujemy się w działania podnoszące jakość życia społecznego. Jesteśmy pracodawcą równych szans – cenimy różnorodność (dzięki niej wiele się od siebie uczymy), dbamy o równe traktowanie, nie tolerujemy dyskryminacji ze względu na jakiekolwiek kryterium, niezależnie od tego czy chodzi o płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. Chcemy być „dobrym sąsiadem” i cenionym partnerem w inicjatywach społecznych, traktując to zobowiązanie jako zobowiązanie etyczne zapisane w Kodeksie.

Każdy Pracownik ma obowiązek zgłaszania (anonimowego lub nie – zgodnie z własną wolą) przypadków naruszenia lub uzasadnionego podejrzenia naruszenia zasad Kodeksu etyki, jak i innych regulacji. Zatajanie wiedzy o nieprawidłowościach jest traktowane również jako naruszenie obowiązujących w Grupie BEST zasad. Podobnie piętnowane jest dokonywanie zgłoszeń w złej wierze. Jednocześnie zakazuje się jakichkolwiek zachowań dyskryminujących lub prób odwetu na osobach, które dokonały zgłoszenia.



Wykorzystanie wspólnej procedury zgłoszeniowej dla Kodeksu etyki, jak i innych polityk regulujących np. kwestie wręczania i otrzymywania prezentów (*Polityka w zakresie zasad postępowania z korzyściami w Grupie Kapitałowej BEST S.A.*), znacznie ułatwia praktyczne wykorzystywanie wprowadzonych rozwiązań – Pracownicy mają bowiem jasno określone kanały kontaktu i nie muszą zastanawiać się w jaki sposób i do kogo zgłaszać ewentualne nieprawidłowości, niezależnie od tego naruszenie zasad jakiej polityki one stanowią. Kanałami przeznaczonymi do takich zgłoszeń są:

- skrzynka e-mail [etyka@best.com.pl](mailto:etyka@best.com.pl)
- tradycyjne skrzynki, z których jedna znajduje się w biurze w Gdyni, druga w biurze w Elblągu.

Oba kanały obsługiwane są przez zobowiązane do zachowania poufności osoby, odpowiedzialne za rozstrzyganie dylematów etycznych i rozpatrywanie zgłoszeń, w tym Dyrektora HR, Compliance Officera oraz przedstawiciela obszaru audytu. Obydwoma kanałami można przekazywać wszelkie uwagi, pytania, pomysły i spostrzeżenia na temat Kodeksu etyki i norm etycznych obowiązujących w organizacji, można też zwracać się o pomoc w rozstrzygnięciu dylematów etycznych, jak również zgłaszać naruszenia.

Dzięki nowej **Polityce anonimowego zgłaszania naruszeń w Grupie Kapitałowej BEST** Pracownicy mają prawo i możliwość zadawania pytań, zgłaszania uwag oraz proponowania zmian w obowiązujących regulacjach. Wsparcie w rozstrzygnięciu dylematów etycznych jest jedną z możliwości, których brakowało w poprzednio obowiązujących rozwiązaniach.

Aby ułatwić Pracownikom zrozumienie obowiązujących w Grupie zasad zarządzania kwestiami etycznymi, opracowano specjalną broszurę „Etyka w BEST. Jak budujemy i rozwijamy kulturę etyczną w GK BEST?”. Broszura 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 BEST ukierunkowane na realizację naszej misji związanej z etyką (tj. promowanie standardów etycznych na rynku usług finansowych).



Inicjatywa umacniania i znaczącego rozwijania programu etycznego w BEST S.A. została dostrzeżona w 2020 roku przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, którzy uznali ją za godną naśladowania, przedstawiając ją w Raporcie „Odpowiedziany Biznes w Polsce 2019”.



## Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu

[102-17, 103(205), 205-1, 205-2, 205-3]

Podstawowe dokumenty odnoszące się m.in. do przeciwdziałania korupcji i łapownictwu są wspólne dla całego obszaru zarządzania etyką (patrz: „Zarządzenie etyką”). Mówiąc inaczej polityki i procedury regulujące szeroko rozumiane kwestie etyczne obejmują również kwestie związane z przeciwdziałaniem potencjalnym zachowaniom korupcyjnym. Na szczególną uwagę jednak zasługuje fakt, że w roku 2019, wśród zmienionych lub nowowprowadzonych regulacji wewnętrznych znalazły się takie, których styczność z obszarem przeciwdziałania korupcji jest znaczna:

- *Kodeks etyki Grupy Kapitałowej BEST,*
- *Polityka anonimowego zgłaszania naruszeń w Grupie Kapitałowej BEST,*
- *Polityka w zakresie zasad postępowania z korzyściami w Grupie Kapitałowej BEST S.A. (tzw. polityka prezentowa),*
- *Procedura grupowa w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w Grupie Kapitałowej BEST /Procedura w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu w BEST S.A.*

Bieżącym monitorowaniem zgodności zachowań zajmuje się w BEST S.A. komórka audytu wewnętrznego. Realizuje ona zadania na podstawie planu audytu zatwierdzonego przez Komitet Audytu Rady Nadzorczej BEST S.A. W 2019 r. zaplanowanych zostało 11 zadań. Finalnie przeprowadzono 10 zadań audytowych. Poza audytami planowanymi, zostało przeprowadzonych 5 badań sprawdzających w obszarze operacyjnym.

Zadania audytowe przeprowadzane są w takich obszarach jak:

- strategia windykacyjna i działania operacyjne,
- outsourcing usług,
- bezpieczeństwo,
- marketing i promocja,
- wykorzystywanie funkcjonalności systemu,
- compliance.

Analogicznie, w BEST TFI S.A. funkcjonuje stanowisko audytora wewnętrznego, który realizuje zadania na podstawie planu audytu zatwierdzonego przez Radę Nadzorczą. W 2019 r. zaplanowanych zostało 6 zadań audytowych w obszarach weryfikujących procesy realizowane w BEST TFI, jak również w podmiotach, którym BEST TFI zleciło obsługę. Dodatkowe zleczone kontrole i audyty w ostatnim roku nie miały miejsca.

Wszystkie audyty mogą, w zależności od specyfiki obszaru, w mniejszym lub większym stopniu dotyczyć kwestii zachowań nieetycznych, w tym w szczególności zdarzeń noszących znamiona korupcji lub łapownictwa.

W 2019 roku w analizowanych obszarach przypadki korupcji, łapownictwa i prania pieniędzy nie wystąpiły.

	2018	2019
<b>Grupa BEST</b>	0	0
Liczba stwierdzonych przypadków korupcji i prania brudnych pieniędzy		
<b>w tym BEST S.A.</b>	0	0
Liczba stwierdzonych przypadków korupcji i prania brudnych pieniędzy		

Grupa Pracowników z BEST S.A., a także wszyscy Pracownicy BEST TFI S.A. są szkoleni w zakresie przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu. W ostatnim roku przeszkolona została grupa nowych Pracowników z BEST, a także wszyscy Współpracownicy w KRP, natomiast w TFI wszyscy Pracownicy są szkoleni w cyklu dwuletnim (szkolenia odbyły się w 2018 r.). Szkolenia w zakresie zapobiegania i przeciwdziałania korupcji i łapownictwu nie były jeszcze realizowane.



## Skuteczna ochrona danych osobowych

[103(418)]

Kwestie związane z zadłużeniem, jego przeterminowaniem i procesem jego windykacji, są z reguły wstydlive dla osób, które nie spłaciły swoich zobowiązań. Dlatego też obsługa naszych Klientów wymaga szczególnej troski, a ich zaufanie jest warunkiem naszej skuteczności. Ze szczególną starannością dbamy o ochronę danych osobowych naszych Klientów i pozostałych interesariuszy. Potencjalne naruszenie bezpieczeństwa danych należy do kluczowych ryzyk biznesowych zdefiniowanych przez Grupę BEST. 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 GK BEST* (oparta o wytyczne norm ISO 27000)
- *Polityka ochrony danych osobowych w GK 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, np. obsługa reklamacji)
- *Instrukcja zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji i oceny skutków dla ochrony danych osobowych w Grupie Kapitałowej* (opisuje metodykę przeprowadzania procesu analizy ryzyka bezpieczeństwa informacji oraz oceny skutków dla ochrony danych; zgodnie z nią analizowane jest to, jaki wpływ na prawa i wolności osób, których dane są przetwarzane, może mieć proces biznesowy czy rozwiązanie informatyczne; dokument oparty o wytyczne normy ISO 27005 oraz europejską wytyczną dotyczącą prowadzenia oceny skutków zgodnie z RODO)
- *Instrukcja zarządzania naruszeniami ochrony danych osobowych w GK 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 GK BEST* (opisuje sposób zgłaszania, rejestrowania i obsługi incydentów w systemach informatycznych; oparta o standard NIST SP. 800-61)
- *Instrukcja bezpieczeństwa fizycznego w GK BEST* (odnosi się do ruchu osobowego na terenie zajmowanym przez GK BEST)
- *Instrukcja zarządzania kopiami zapasowymi w GK BEST*
- *Instrukcja zarządzania uprawnieniami w GK BEST* (obejmuje proces nadawania, zmiany i odbierania uprawnień w systemach informatycznych)
- *Instrukcja usuwania danych osobowych w GK BEST* (opisuje kryteria i sposób trwałego usuwania danych osobowych z różnych systemów – została zaktualizowana w 2019 roku).

Powyższe rozwiązania formalne gwarantują, że podmioty wchodzące w skład Grupy BEST od pierwszego dnia obowiązywania skutecznie przestrzegają przepisów zawartych w nowych regulacjach dotyczących ochrony danych osobowych (RODO). Rozpoczęciu stosowania RODO w 2018 roku towarzyszyła zresztą akcja edukacyjna skierowana do wszystkich Pracowników, mająca w sposób przystępny wyjaśnić złożone zagadnienia związane z ochroną danych.

BEST S.A. oraz fundusze inwestycyjne: BEST I NSFIZ, BEST II NSFIZ, BEST III NFSIZ oraz BEST IV NSFIZ, reprezentowane przez BEST TFI S.A. są współadministratorami danych osobowych. BEST TFI S.A. reprezentuje każdy z funduszy nabywających wierzycelność i odpowiada za wykonanie umowy sprzedaży wierzycelności zawartej z poprzednim wierzycielem. Natomiast BEST S.A. zajmuje się zarządzaniem wierzycelnościami i pomaganiem osobom zobowiązanym do spłaty wierzycelności w wyjściu z problemu zadłużenia. BEST S.A. odpowiada za relacje z osobami zobowiązanymi do spłaty wierzycelności, w tym za wykonanie praw tych osób, wynikających z RODO. Szczegółowe informacje o podstawach i sposobach przetwarzania danych oraz prawach przysługujących Klientom w tym zakresie Grupa BEST publikuje na stronie dedykowanej dla Klientów.

[418-1]

Spółki Grupy BEST, mając na uwadze efektywność, zdecydowały się wyznaczyć jednego inspektora ochrony danych, z którym można się skontaktować pod adresem: [iod@best.com.pl](mailto:iod@best.com.pl). Dane kontaktowe do IOD znajdują się zarówno na stronie internetowej [www.best.com.pl](http://www.best.com.pl), jak i na firmowej witrynie intranetowej. Inspektor Ochrony Danych koordynuje pracę dedykowanego zespołu IOD, w skład którego, poza Inspektorem, wchodzi także Zastępca Inspektora Ochrony Danych oraz specjaliści ds. ochrony danych.

Skuteczność wprowadzonych rozwiązań sprawiła, że w 2019 roku żadna ze spółek Grupy BEST nie została ukarana w związku z naruszeniem regulacji dotyczących ochrony danych osobowych. Na żadną nie nałożono też jakiegokolwiek innych sankcji z tego tytułu.

	2018	2019
<b>Grupa BEST</b>	0	0
Kwota kar nałożonych w związku z naruszeniem regulacji dotyczących ochrony danych osobowych (zł)		
<b>w tym BEST S.A.</b>	0	0
Kwota kar nałożonych w związku z naruszeniem regulacji dotyczących ochrony danych osobowych (zł)		



Odzyskaj pieniądze  
z niezapłaconych  
faktur.

## Innowacje: Payhelp

Przez lata dogłębnie poznaliśmy rynek wierzycielności, jego niuanse, mechanizmy nim rządzące, jak również patologie mu towarzyszące. Nasi specjaliści skrupulatnie analizując setki, tysiące, czy wręcz miliony przypadków niespłaconych kredytów i nieuregulowanych zobowiązań, starali się zrozumieć mechanizmy, w tym przyczyny, dla których ludzie przestają regulować swoje zobowiązania. Wiedza, o której tyle mówimy, to unikalne kompetencje, które stały się naszym kluczowym aktywem i w połączeniu ze skutecznością, źródłem przewagi konkurencyjnej.

Dlatego też zaczęliśmy poszukiwać dróg rozwoju, które przy wykorzystaniu kapitału wiedzy, zdobytych doświadczeń i technologii, pomogłyby rozszerzyć wachlarz naszych działań. Ponadto staraliśmy się poszerzyć portfolio oferowanych usług w oparciu o posiadane wyjątkowe kompetencje. Zdecydowaliśmy się zainicjować projekt, mający cechy wewnątrzorganizacyjnego start-up'u, choć formalnie niewyodrębnionego. Na dziś jest to nowość, której skala nie ma jeszcze znaczącego wpływu na wyniki Grupy BEST. Testujemy nowy model działalności, przyglądamy się jego funkcjonowaniu, wprowadzamy modyfikacje. Jesteśmy jednak przekonani, że może być on nie tylko źródłem nowych przychodów dla nas, ale zwyczajnie jest społecznie potrzebny i przyczynia się do uzdrawiania sytuacji na rynku w zakresie płatności za zakupione towary lub usługi.

Zaległe płatności z faktur to codzienność polskich firm. Wiemy, że usługa wspierająca ich windykację jest na rynku usług finansowych bardzo potrzebna. Oczywiście, jesteśmy instytucją komercyjną i działamy w oparciu o rachunek ekonomiczny, ale nie zmienia to faktu, że świadcząc ją pomagamy przeciwdziałać zatorom płatniczym. Są one krytyczne, zwłaszcza z punktu widzenia niewielkich przedsiębiorstw, które często, mimo dobrych biznesplanów, upadają, właśnie przez nieuczciwych kontrahentów i utratę płynności finansowej. Chcemy przeciwdziałać tego typu zjawiskom, które niejednokrotnie uruchamiały domino kolejnych bankructw.

<sup>1</sup> Badanie: „Portfel należności polskich przedsiębiorstw”, prowadzone przez Krajowy Rejestr Długów we współpracy ze Związkiem Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. III kwartał 2018 roku. // Badanie „Skaner MSP, wśród mikro-, małych i średnich firm” zostało przeprowadzone w październiku 2018 r. przez Instytut Badań i Rozwiązań B2B Keralla Research, na próbie 500 firm sprzedających z odroczonym terminem płatności, techniką wywiadów telefonicznych // Badanie: „Płatności w Polsce 2018” autorstwa Coface // Barometr Praktyk Płatniczych Atradius



# Payhelp

## ~90%

przedsiębiorstw z sektora MŚP spotkało się  
z **opóźnieniami w płatnościach ze  
strony kontrahentów.**

## >20%

małych firm wylicza, że opóźnione płatności  
dotyczą **30-50% ich faktur.**

## 65%

firm okres przeterminowania faktury jest  
krótszy niż 3 miesiące. **W 20,9% firm  
wynosi 6 miesięcy lub dłużej<sup>1</sup>.**

## 10%

przedsiębiorstw **nie udaje się odzyskać zaległych  
płatności w ogóle.**

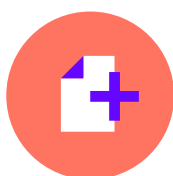
Jesteśmy organizacją, która konsekwentnie głosi, że należy terminowo regulować swoje zobowiązania finansowe. W ramach marki Payhelp przekłada się to na współpracę na linii „przedsiębiorca – klient”. Wierzymy, że **za uczciwą pracę należy się uczciwa zapłata**. Niestety, wielu polskich przedsiębiorców nie walczy (lub walczy nieskutecznie) o odzyskanie pieniędzy z wymagalnych faktur. Dzieje się tak z wielu powodów: czasem z braku czasu, czasem z obawy przed wysokimi kosztami sądowymi lub z braku wiedzy o możliwościach prawnych, a często też z obawy przed utratą kontrahenta. Na wszystkie te obawy staraliśmy się odpowiedzieć projektując usługę Payhelp, jednocześnie też za konieczne uznaliśmy edukowanie przedsiębiorców w tym zakresie. Stąd w ramach Payhelp prowadzimy kampanię budującą świadomość wśród przedsiębiorców (claim kampanii: „Nie proś się o swoje”). To realizacja naszej misji mówiącej o przywracaniu odpowiedzialności finansowej i tradycyjnie pojętej rzetelności kupieckiej.

Payhelp to innowacyjna usługa, która pomaga przedsiębiorcy łatwo i skutecznie odzyskać pieniądze z wymagalnych (przetrimowanych) faktur. W przeciwieństwie do naszych tradycyjnych usług, Payhelp adresowany jest do wszystkich, nawet najmniejszych przedsiębiorców, którzy borykają się z problemem zatorów płatniczych. Z usługi może bowiem skorzystać każda osoba prowadząca działalność gospodarczą, niezależnie od jej formy prawnej skali, branży czy stażu na rynku. Payhelp jest platformą dla każdego kto trafił na nierzetelnego klienta. W Payhelp nie skupujemy całych portfeli wierzytelności, ale zajmujemy się pojedynczą fakturą w imieniu naszego zleceniodawcy (przedsiębiorcy).

Nasza nowa usługa jest przede wszystkim niezmiernie prosta, nie absorbuje czasu przedsiębiorcy. Cały proces to kilka prostych kroków, które przedsiębiorca w całości może wykonać online: wystarczy, że zarejestruje

się na portalu payhelp.pl, doda w systemie nieopłaconą przez klienta fakturę i uści oplatę za usługę. Działanie takie zajmie mu tylko chwilę, zaś nasz zespół ekspertów Payhelp zaopiekuje się sprawą, i to już w ciągu kilku godzin roboczych od pojawienia się faktury w systemie. W pierwszym kroku nasi specjaliści operacyjni spróbują rozstrzygnąć z Klientem sprawę polubownie. Strategia ta opiera się na wykorzystywaniu różnych form kontaktu, aby przypomnieć mu o zaległych płatnościach. Może być to kontakt telefoniczny, mailowy, za pomocą smsów lub listowny. Wszystko z poszanowaniem prawa, taktownie, etycznie i skutecznie. Renoma i respekt, jaki wzbudza firma windykacyjna przekłada się na wysoką skuteczność już na tym etapie (skuteczność o wiele wyższą niż działania, telefony i prośby ze strony samego przedsiębiorcy, który często bywa przez nierzetelnego kontrahenta ignorowany). Lata doświadczeń w rozmowach z naszymi Klientami (dłużnikami) nauczyły nas jak prowadzić z nimi negocjacje, aby wspólnie z osobą zadłużoną skutecznie dążyć do rozwiązania sytuacji. Jeśli jednak działania polubowne nie skłonią Klienta do zapłacenia zaległych faktur, proponujemy przedsiębiorcy, który się do nas zgłosił (Klientowi Payhelp), wstąpienie na drogę sądową. Co ważne, bez dodatkowych opłat. Nasz prawnik w jego imieniu wnieśnie pozew o zapłatę w trybie elektronicznego postępowania upominawczego (tzw. EPU). Kiedy zaległe środki trafią na rachunek przedsiębiorcy, zamykamy sprawę.

Nasze doświadczenie pozwala nam dobrać najskuteczniejsze działania zmierzające do otrzymania należnej zapłaty. Dysponujemy całym wachlarzem kanałów kontaktu – poprzez pismo, e-mail, telefon, sms. Przedsiębiorca, którego wspieramy, może w każdej chwili sprawdzić nasze aktualne działania oraz naliczone odsetki w panelu klienckim dostępnym on-line.



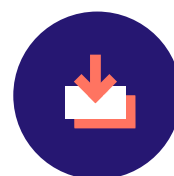
Dodaj fakturę



Działania polubowne



Skierowanie do sądu



Odzyskanie pieniędzy

Co kluczowe z punktu widzenia przedsiębiorcy, nie musi się on obawiać nieprzewidzianych kosztów. Całkowity koszt usługi jest znany z góry i niezmienny, nawet jeśli postępowanie polubowne nie przyniesie spodziewanych efektów, a Klient Payhelp zdecyduje się skierować sprawę

do EPU. Co ważne, koszty usługi są niewielkie (stan na koniec 2019 roku): 11% wartości zobowiązania, a minimum 149 zł (dla faktur do 5000 zł), 10% (dla zobowiązań 5000 – 50000 zł). Dla zobowiązań powyżej 50 000 zł warunki są ustalane indywidualnie.



## FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

### Dobre praktyki BEST po raz kolejny docenione przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Opublikowany w 2020 roku „Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2019” zawiera opis 4 inicjatyw BEST S.A., które tym samym zostały docenione i uznane za godne naśladowania przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Wszystkie one, niezależnie od obszaru, są ukierunkowane na wzrost efektywności działania, poprzez rozwój wiedzy, propagowanie etycznego podejścia oraz poszukiwanie i wspieranie rozwiązań, które czynić będą działania skuteczniejszymi.




**BEST**  
WYGODNIEJ ONLINE

→ **BEST Online** – platforma BEST Online pozwala naszym klientom o każdej porze sprawdzić swoje zobowiązania wobec BEST i zarządzać nimi w łatwy, wygodny i bezpieczny sposób. Portal stanowi także narzędzie edukacji finansowej naszych klientów – w PORADNIKU publikujemy artykuły dotyczące praktycznych zagadnień prawnych i rozwiązywania problemów z zadłużeniem, tłumaczymy pojęcia związane z rynkiem wierzycielności, udzielamy porad związanych m.in. z oszczędzaniem i zarządzaniem domowymi finansami.

Wśród uznanych praktyk znalazły się:



→ **LEVEL UP! Mierzymy wysoko** – w oparciu o analizę rynku, potrzeb Klienta i dotychczasowej telefonicznej obsługi Klienta BEST, opracowano wielomiesięczny program szkoleniowy LEVEL UP!, którego osią jest cykl warsztatów – w pierwszej kolejności z trenerami BEST (train the trainers) oraz wytypowanymi doradcami, którzy będą przekazywać wiedzę dalej w call center, dbając o stały rozwój pozostałych doradców. Następnie seminarium dla wszystkich doradców i dalsze szkolenia oraz konsultacje. W oparciu o wyniki analiz opracowaliśmy też zupełnie nowy System Oceny Rozmów. Wdrożyliśmy też interaktywną witrynę projektu zawierającą m.in. FAQ, kalendarium, newsy, wywiady z trenerami, zdjęcia ze szkoleń czy motywacyjne cytaty tygodnia. Promując projekt wyposażyliśmy kuchnie firmowe w unikalne kubki projektu – każdy ma inny, zabawny nadruk odnoszący się do talentów pracowników np. „mistrz negocjacji”, „ciocia dobra rada” itp. Pracownicy mogli podczas szkoleń częstować się krówkami, z których każda miała wewnątrz opakowania inny, motywacyjny cytat. Program jest kontynuowany i będzie rozwijany w 2020 roku.



→ **BEST: wiedza, etyka, skuteczność** – umacnianie i rozwijanie programu etycznego w Grupie Kapitałowej BEST: w tym proces opracowania, konsultacji i wdrożenia nowego Kodeksu etyki, (uprzednio obejmującego jedynie BEST S.A., teraz już całą GK BEST) oraz opracowanie procedury anonimowego zgłaszania naruszeń.

→ **BEST Partner** – aplikacja umożliwiająca doradcy terenowemu BEST dostęp do kompletnych, bieżących informacji o sprawie (wszelkie zmiany w statusie sprawy widoczne są w czasie rzeczywistym), sprawny kontakt z BEST, gdy doradca potrzebuje skonsultować się z firmą, generowanie niezbędnych dokumentów, przygotowywanie produktów indywidualnie dla Klienta oraz sporządzanie raportów z wizyt. Miarą skuteczności takiego rozwiązania, jest to, że umożliwia ono zawieranie umowy z Klientem bezpośrednio podczas wizyty.



## BEST WOBEC KLIENTÓW

# Skuteczna windykacja dzięki przejrzystej komunikacji

[103(206), 206-1, 103(416); 103(412), 412-2, 416-1, 416-2, 103(417), 417-1, 417-2, 417-3 103(FS)]

Grupa BEST kładzie szczególny nacisk na kwestie związane z jasnością i zrozumiałością przekazu kierowanego do Klientów. Tylko taka komunikacja może być skuteczna. Jasność przekazu, tak jeśli chodzi o komunikację, jak również same produkty oferowane Klientom, ma duże znaczenie w generowaniu wpływów (czyli przekonania Klienta do zawarcia umowy i dokonywania regularnych spłat), jak również z uwagi na zarządzanie ryzykiem, zarówno wizerunkowym, jak regulacyjnym – w zakresie zbiorowych interesów konsumentów. To oczywiście też kwestia etyki. Ewentualne niedopowiedzenia czy nieprecyzyjne zapisy mogłyby być również podnoszone jako zarzut podczas ewentualnych sporów sądowych. Dlatego też prostota oferty i jasność przekazu leżą nie tylko w najlepszym interesie Klientów, ale również Grupy BEST. Wzory pism są wciąż udoskonalane pod względem zrozumiałości i przejrzystości. Między innymi dzięki takiej filozofii działania, Grupa BEST, w tym BEST S.A., nie były w 2019 roku ukarane za naruszenie zbiorowych interesów konsumentów. Przeciwnie spółkom z grupy nie były również prowadzone postępowania w tym zakresie.

	2018	2019
<b>Grupa BEST</b>	0	0
Kwota kar nałożonych w związku z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów (zł)		
<b>w tym BEST S.A.</b>	0	0
Kwota kar nałożonych w związku z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów (zł)		

## Czytelne wezwania do zapłaty

[103(412), 412-2, 103(416); 416-1, 416-2, 103(417), 417-1, 417-2, 417-3]

Wspominane wcześniej *Zasady dobrych praktyk przedsiębiorstw zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce* (Zasady dobrych praktyk ZPF) regulują szereg zasad jakimi firmy windykacyjne powinny kierować się w korespondencji z Klientami. Przykładowo, pierwsze wezwanie do zapłaty wysłane przez nabywcę wierzycelności lub w jego imieniu powinno zawierać wyjaśnienie, w jaki sposób ten nabywca stał się nowym wierzycielem. Powinno też zawierać co najmniej następujące informacje: tytuł zobowiązania, wysokość wierzycelności z podziałem na należność główną, naliczone odsetki i inne należności uboczne, termin spłaty zobowiązania, numer rachunku bankowego, na jaki zobowiązanie powinno być uregulowane, dane teleadresowe, pod którymi Klient może uzyskać informacje odnośnie swojego zadłużenia, informacja o prawach Klienta w zakresie przetwarzania danych osobowych i o celu ich przetwarzania przez nowego wierzyciela. Kolejne wezwania powinny zawierać informacje niezbędne dla zidentyfikowania tożsamości sprawy i etapu, na jakim ona się znajduje oraz zaktualizowaną kwotę zobowiązania Klienta. Precyzyjne i jasne przedstawienie tych informacji ma kluczowe znaczenie dowodowe w potencjalnym postępowaniu sądowym. Daje też pewność tego, że Klient rozumie swoją sytuację prawną, a w szczególności wielkość i charakter zadłużenia. To wprost przekłada się na skuteczność naszych działań.



## Proste, przejrzyste produkty

[103(206), 206-1, 103(412), 412-2, 103(416);  
416-1, 416-2, 103(417), 417-1,]

Wierzmy w skuteczność windykacji polubownej. Jednocześnie mamy jednak świadomość, że sytuacja Klientów nie zawsze umożliwia im proste uregulowanie zobowiązania wynikającego z wierzytelności. Dlatego nasi konsultanci i doradcy Klienta są uprawnieni do analizowania poszczególnych przypadków indywidualnie i proponowania rozwiązań dopasowanych do możliwości Klienta. Chodzi o to, by być elastycznym w sytuacjach, gdy Klient jest otwarty na współpracę, lecz nie ma możliwości finansowych, aby spłacić zadłużenie w całości i natychmiastowo. Wówczas analizujemy indywidualnie każdy przypadek i proponujemy restrukturyzację zadłużenia – tak, by spłaty, np. ratalne, były możliwe do udźwignięcia przez Klienta i jego domowy budżet. Dla Klienta, który nie unika spłat, współpraca z firmą windykacyjną oznacza nierzadko dużo szersze możliwości wyjścia z zadłużenia niż mogłoby to mieć miejsce np. w toku postępowania egzekucyjnego. Naszą ofertę charakteryzują jasne i zrozumiałe zasady spłaty zrestrukturyzowanego zadłużenia. Ponownie chodzi tu o skuteczność, a bycie skutecznym oznacza umiejętność znajdowania optymalnych dla obu stron rozwiązań.

W obszarze obsługi Klienta pracują nie tylko doradcy telefoniczni, ale także terenowi. Doradcy terenowi spotykają się z Klientem najczęściej w jego domu i przedstawiają możliwości wyjścia z długu. Wdrożenie **aplikacji BEST Partner** umożliwia doradcy dostęp do kompletnych, bieżących informacji o sprawie (wszelkie zmiany w statusie sprawy widoczne są w czasie rzeczywistym), sprawny kontakt z BEST, gdy doradca potrzebuje skonsultować się z firmą, generowanie niezbędnych dokumentów, przygotowywanie produktów indywidualnie dla Klienta oraz sporządzanie raportów z wizyt. Miarą skuteczności takiego rozwiązania, jest to, że umożliwia ono zawieranie ugody z Klientem bezpośrednio podczas wizyty.

Aplikacja BEST Partner została dwukrotnie dostrzeżona przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu jako inicjatywa godna naśladowania i została przedstawiona w Raportach „Odpowiedziany Biznes w Polsce 2017” oraz „Odpowiedziany Biznes w Polsce 2019”.



Praktycznym rozwiązaniem, dzięki któremu Klienci mogą sprawdzać swoje zobowiązania i jednocześnie zarządzać nimi w przyjazny, wygodny i bezpieczny sposób, jest **platforma internetowa BEST Online** (oferuje ona możliwość spłaty zadłużenia – jednorazowo lub w ratach – czy też skorzystania ze specjalnych propozycji ugodowych). Zaofierowanie Klientom wygodnego i praktycznego narzędzia wpisało się również w działania mające na celu obalenie niesprawiedliwego stereotypu dotyczącego firm windykacyjnych, który skutkuje unikaniem kontaktu i współpracy z firmą windykacyjną, a w efekcie często pogłębieniem problemów Klienta. Przekonanie Klientów do aktywnego kontaktu, dialogu i konstruktywnej współpracy, może okazać się ścieżką, która zakończy ich problemy i w sposób najmniej dotkliwy pozwala uniknąć pułapki zadłużenia.

Platforma BEST Online została dwukrotnie dostrzeżona przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu jako inicjatywa godna naśladowania i została przedstawiona w Raportach „Odpowiedziany Biznes w Polsce 2015” oraz „Odpowiedziany Biznes w Polsce 2019”.



Na portalu społecznościowym Facebook funkcjonuje moderowany przez BEST S.A. profil „Na Plusie”. Obserwuje go blisko 6,5 tysiąca użytkowników. Profil ten adresowany jest do osób, które poszukują prostych i efektywnych sposobów na oszczędzanie w codziennym życiu. W postach zawieramy informacje bezpośrednio dotyczące tematu zadłużenia (linki do artykułów, statystyki), tłumaczymy trudne pojęcia finansowe istotne dla każdego z nas, jak również publikujemy porady dotyczące czynności i prostych decyzji podejmowanych przez każdego z nas na co dzień. Profil „Na Plusie” jest również formą wsparcia dla tych, którzy niekoniecznie dobrze zarządzają swoimi finansami, a chcieliby się tego nauczyć, zwłaszcza jeśli mieli już na przykład doświadczenia związane z wpadnięciem w spiralę zadłużenia.

### Profil „Na Plusie”



„Na Plusie” to profil na portalu społecznościowym Facebook założony i moderowany przez Grupę BEST, który w 2019 roku był obserwowany przez aż 6,5-tysięczną rzeszę użytkowników. Profil ten adresowany jest do osób, które poszukują prostych i efektywnych sposobów na oszczędzanie w codziennym życiu. W postach zawieramy informacje bezpośrednio dotyczące tematu zadłużenia (linki do artykułów, statystyki), tłumaczymy trudne pojęcia finansowe istotne dla każdego z nas, jak również publikujemy porady dotyczące czynności i prostych decyzji podejmowanych przez każdego z nas na co dzień.

## Skuteczne postępowanie sądowe i egzekucyjne

Każda sprawa Klienta w BEST analizowana jest indywidualnie. Klienci, którzy nie dążą do konstruktywnej ugody, unikają spłat czy kontaktu z BEST S.A., nie mogą liczyć na wyrozumiałość i pobłażanie takiej postawie. Nie tylko ze względu na interes ekonomiczny Grupy BEST, ale również ze względu na interes społeczny, tj. uczciwość w obrocie gospodarczym – spłacanie długów powinno być nieuchronne, a dłużnicy muszą mieć tego świadomość. Dochodzenie roszczeń ma być skuteczne. Co więcej, unikanie spłaty zadłużenia może sprawić, że dane dotyczące wiarygodności mogą zostać umieszczone w Biurze Informacji Gospodarczej, z którego korzystają m.in. sieci komórkowe, firmy ubezpieczeniowe oraz banki.

Mimo największej staranności oraz chęci wierzycieli, nie każdą sprawę udaje się załatwić polubownie. Nie wszyscy Klienci chcą współpracować i poszukiwać konstruktywnych rozwiązań. Jeżeli nasza misja ma nie być tylko pustym hasłem i realnie mamy przyczynić się do propagowania odpowiedzialności finansowej i tradycyjnie pojętej rzetelności kupieckiej, musimy być skuteczni a egzekucja długu musi być nieuchronna. Dlatego, jeśli Klient nie jest skłonny do współpracy z wierzycielem, sprawa przekazywana jest na drogę postępowania sądowego. Po pozytywnym rozstrzygnięciu sprawy przez Sąd, na rzecz jednego z Funduszy, których wiarygodnościami zarządza BEST, wydawane jest orzeczenie uprawniające do przekazania sprawy do komornika sądowego celem przymusowego wyegzekwowania środków pieniężnych wynikających ze zobowiązania.

Komorników sądowych obowiązuje Kodeks etyki zawodowej komornika sądowego przyjęty przez Krajową Radę Komorniczą. Niezależnie od tego, działając w imieniu wierzyciela, obserwujemy stan postępowań egzekucyjnych prowadzonych przez komorników sądowych. Weryfikacja stanu postępowań egzekucyjnych prowadzonych przez komorników sądowych to przejaw odpowiedzialnego podejścia BEST S.A. do naszego łańcucha wartości. Wnioski o wszczęcie postępowania egzekucyjnego wysyłamy łącznie do około 700 kancelarii komorniczych.

### Krajowa Rada Komornicza

Krajowa Rada Komornicza sprawuje nadzór nad komornikami niezależnie od nadzoru sprawowanego przez Ministra Sprawiedliwości i prezesów sądów. Wyznacza komorników-wizytatorów spośród komorników, którzy są obowiązani dokonywać wizytacji w kancelariach danego okręgu. Wizytacja kancelarii powinna być przeprowadzona co najmniej raz w ciągu 3 lat. Przedmiotem nadzoru, o którym mowa w ust. 1, jest terminowość, rzetelność i skuteczność postępowania egzekucyjnego. Osoby powołane do sprawowania nadzoru nad działalnością komorników mają prawo wglądu w czynności komorników, mogą żądać wyjaśnień oraz w razie stwierdzenia uchybień mogą wystąpić do sądu o wydanie zarządzenia w trybie art. 759 § 2 Kodeksu postępowania cywilnego.

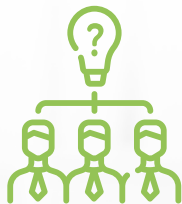
*Źródło: Krajowa Rada Komornicza ([www.komornik.pl](http://www.komornik.pl))*

Rok 2019 przyniósł wiele zmian w otoczeniu prawnym, a tym samym wielu wyzwań w zakresie postępowania sądowo – egzekucyjnego. Jedną z największych i najbardziej odczuwalnych przez nas zmian była nowelizacja przepisów Kodeksu postępowania cywilnego przyjęta w sierpniu 2019 roku. Jedną ze zmian w zakresie prawnym była zmiana odnosząca się do zakresu właściwości sądu, zgodnie z którą powództwo wynikające z czynności bankowej można wnosić tylko przed sądem właściwym dla miejsca zamieszkania Klienta. Choć jest to ułatwieniem dla Klienta, stanowi utrudnienie i źródło potencjalnych dodatkowych kosztów dla wierzyciela. Dodatkowo wzrasta część kosztów związanych z postępowaniem sądowym, co będzie skutkowało większym obciążeniem strony przegrywającej postępowanie sądowe (po zmianie przepisów po stronie powoda znalazła się część kosztów, których wcześniej nie ponosił, np. koszty: doręczenia korespondencji z sądu, uzasadnienia orzeczeń, kopii dokumentów z akt, odpisów dokumentów, kopii protokołów z akt, postępowania przygotowawczego). Również zmiany w prawie w zakresie doręczenia korespondencji w postępowaniu sądowym, sprawiają, że koszty ustalenia adresu pozwanego (Klienta) obciążają wierzyciela. Wystarczy wspomnieć, że samo doręczenie korespondencji sądowej przez komornika, to około 140 zł i koszt ten, ponoszony przez wierzyciela, prawdopodobnie będzie w orzeczeniu kończącym obciążał przegranego.

Zmiany w otoczeniu prawnym, w szczególności nowelizacja Kodeksu postępowania cywilnego, skutkują po stronie Grupy BEST szeregiem zmian, w tym m.in. koniecznością zoptymalizowania strategii obsługi postępowania sądowego i egzekucyjnego celem zabezpieczenia wiarytelności przed ich przedawnieniem, jak i niecelowymi kosztami operacyjnymi. W obecnym stanie prawnym można skierować wniosek egzekucyjny posługując się tytułem wykonawczym wydanym na poprzedniego wierzyciela, bez klauzuli wykonalności na nowego wierzyciela, natomiast konieczne jest dołączenie do wniosku egzekucyjnego szeregu dokumentów potwierdzających przejście uprawnień na nowego wierzyciela. W związku z tym po stronie wierzyciela wymagane było zbudowanie nowego procesu umożliwiającego optymalizację wysyłki wniosku egzekucyjnego wraz z niezbędną dokumentacją.

Transformacja prawna wymagała od nas zmian nie tylko strategicznych, ale również technicznych i proceduralnych. W krótkim czasie dokonaliśmy zmian: w szablonach pism, dostosowaliśmy w systemie operacyjnym algorytm przedawnienia, zoptymalizowaliśmy raporty kontrolne poprzez dodanie nowych punktów kontrolnych oraz znowelizowaliśmy procedury oraz wytyczne w zakresie obsługi postępowania sądowo-egzekucyjnego. Powyższe zmiany wymagały także dostosowania technologicznego do obsługi nowych i zmodyfikowanych procesów, czyli zmian w funkcjonalnościach naszego autorskiego systemu operacyjnego Sigma. Interdyscyplinarny zespół zwinnie pracował nad dostosowaniem procesów i rozwiązań technologicznych. Wybrane rozwiązania dedykowane dla obsługi spraw w sądzie i współpracy z komornikami, uzgadnialiśmy z przedstawicielami tego środowiska, a metodyka agile pozwoliła nam zwinnie reagować na informacje płynące i pozyskiwane z rynku.

Rok 2019 i zmiany, jakie przyniósł, były testem na sprawność organizacyjną, który Grupa BEST zdała bez zarzutu. Dzięki kompetentnemu, doświadczonemu zespołowi przy wykorzystaniu dostępnych technologii informatycznych, zmiany sprawnie zaimplementowano w procedurach, procesach i systemach informatycznych. W efekcie windykacja realizowana była, oraz będzie nadal skutecznie z zachowaniem zasad etyki i dobrych praktyk.



## Reklamacje

Zgodnie z *Zasadami dobrych praktyk przedsiębiorstw zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (Zasady dobrych praktyk zarządzania wiarytelnościami)* Pracownik BEST, już podczas pierwszego kontaktu z Klientem, informuje go o możliwości i sposobie wniesienia reklamacji. Jeżeli pierwszy kontakt następuje w inny sposób, informacje o trybie wnoszenia i rozpatrywania reklamacji przedstawiane są na żądanie osoby zadłużonej. Informacje te nie mogą wprowadzać Klienta w błąd. Co więcej, w granicach prawa, przedsiębiorstwo windykacyjne zapewnia Klientom ochronę ich wszelkich praw. Grupa BEST, w razie podniesienia przez Klienta wątpliwości, wyjaśnia z wierzycielem lub zbywcą wiarytelności, zgodnie z zawartą umową cesji wiarytelności, podnoszone przez Klienta zarzuty, uwzględniając przebieg i wyniki dotychczasowego postępowania reklamacyjnego, zasady określone w treści umowy z Klientem, obowiązujących regulaminach czy umowach ramowych. W przypadku odmowy uznania zarzutów lub reklamacji Klienta, udzielamy mu odpowiedzi, w której zawarte jest wyjaśnienie przyczyn odmowy, ze wskazaniem dalszych działań jakie może podjąć Klient. W przeciwnej sytuacji, tj. stwierdzenia oczywistej zasadności podniesionych przez Klienta zarzutów, Spółka podejmuje działania w celu usunięcia uchybień lub nieprawidłowości a w uzasadnionych przypadkach wstrzymuje dalsze działania windykacyjne. Chcemy skutecznie egzekwować płatności, ale skuteczność nie może przesłaniać etyki, tj. dochodzenia zobowiązań, których powstanie jest etycznie dwuznaczne.

Rozmowy lub korespondencja z Klientem w procesie reklamacji mogą nie być kontynuowane w sytuacji, w której, w ocenie Grupy BEST, mają one na celu przewlekanie postępowania lub uchylanie się od zapłaty, a Klient nie przedstawia dokumentów czy jednoznacznie sformułowanych zarzutów pozwalających na ich rzetelną ocenę.

Klient może skontaktować się z nami poprzez jeden z kanałów wskazanych na stronie internetowej [www.best.com.pl](http://www.best.com.pl), tj. tradycyjną pocztą (na wskazany adres spółki), infolinię (czynną od poniedziałku do piątku w godzinach 08:00 - 20:00 oraz w soboty w godzinach 09:00 - 17:00), adres e-mail ([korespondencja@best.com.pl](mailto:korespondencja@best.com.pl)), formularz kontaktowy on-line oraz poprzez platformę internetową BEST Online.

O możliwości oraz o trybie składania i rozpatrywania reklamacji wnoszonych przez osoby zadłużone lub przez inne osoby, które zgłaszają zastrzeżenia dotyczące kontaktów ze strony tego przedsiębiorstwa, informujemy także na naszej stronie internetowej [www.best.com.pl](http://www.best.com.pl).

## Inne mechanizmy odwoławcze

[102-17]

Przyjęcie przez BEST S.A. *Zasad dobrych praktyk przedsiębiorstw zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (Zasady dobrych praktyk windykacyjnych)*, wiąże się z koniecznością stworzenia dodatkowych mechanizmów odwoławczych. Przyjęcie tych Zasad oznacza bowiem zgodę na swoisty arbitraż Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce w przypadkach oskarżenia BEST S.A., np. przez Klienta, o naruszenie Zasad.

Zasady głoszą, że wszelkie sprawy związane z naruszeniem przez przedsiębiorstwa finansowe ich postanowień rozstrzygane są przez Komisję Etyki, przy współpracy z Rzecznikiem Etyki ZPF. Co kluczowe dla interesariuszy, naruszenie Zasad przez przedsiębiorstwo zrzeszone w ZPF, czyli np. przez BEST S.A. może zgłosić każdy, w tym również Klient. Jedynym warunkiem jest, by zgłoszenie miało formę pisemną i zawierało opis domniemanego naruszenia.

Rzecznik Etyki i Komisja Etyki podejmują niezwłocznie działania mające na celu rzetelną ocenę zarzutów. W przypadku potwierdzenia się zarzutów, tj. naruszenia Zasad, przedsiębiorstwo może zostać ukarane upomnieniem, naganą, mogą na nie zostać nałożone sankcje przewidziane w Regulaminie Komisji Etyki i Rzecznika Etyki, z jednoczesnym zobowiązaniem do usunięcia zaistniałych nieprawidłowości i przyczyn powstania takich naruszeń. Przedsiębiorstwo może również stracić prawo używania wspólnego znaku towarowego ZPF. W przypadku szczególnie rażących uchybień przedsiębiorstwo może zostać wręcz usunięte z grona członków ZPF.

[412-1, 416-2, 417-2, 417-3]

Bycie sygnatariuszem *Zasad dobrych praktyk ZPF* jest również zobowiązaniem do przeprowadzania raz w roku audytu etycznego, mającego na celu kontrolowanie zgodności procedur stosowanych przez przedsiębiorstwo finansowe z *Zasadami dobrych praktyk ZPF*. Audyt przeprowadzany jest w oparciu o formularz audytu wewnętrznego, właściwy dla branży, w której działa członek ZPF. Treść formularza zostaje poddana ocenie Komisji Etyki, a w przypadku oceny pozytywnej członek ZPF uzyskuje certyfikat potwierdzający akceptację zobowiązania wynikającego z przyjętych ZDP.

W 2019 roku nie stwierdzono w BEST S.A. odstępstw lub niezgodności działań z *Zasadami dobrych praktyk*. Choć prowadzone były postępowania przed Komisją Etyki ZPF, nie wydała ona orzeczenia, w którym stwierdziłaby naruszenie *Zasad dobrych praktyk ZPF* przez BEST S.A.

	2018	2019
<b>BEST S.A.</b>	0	0
Liczba odstępstw lub niezgodności działań z <i>Zasadami dobrych praktyk</i>		



## Poszanowanie godności osoby

[103 (412); 412-2, 103(416); 416-1, 416-2,  
103(417), 417-1, 417-2, 417-3]

Etyka, na której wyrosła cywilizacja łacińskiej Europy, w tym szkoła personalizmu, opiera się na tym, że każda osoba, z samej racji bycia człowiekiem, posiada niezbywalną godność. Myślenie to znalazło odzwierciedlenie chociażby w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. Niemniej na poziomie mikro, spojrzenie takie powinno towarzyszyć każdemu, kto chce prowadzić biznes w sposób etyczny. Dlatego też w przypadku Grupy BEST tak ważna jest świadomość wszystkich Pracowników, że każdej osobie niezależnie czy reprezentuje wierzyciela czy Klienta, albo jest Klientem, należy się szacunek. Nie ma znaczenia jej wiek, pochodzenie, status społeczny ani wysokość zadłużenia. Godność osoby i jej prywatność podlegają bezwzględnej ochronie. Kwestie te na poziomie regulacji wewnętrznych podkreśla *Kodeks etyki Grupy BEST*. Jednocześnie ich praktycznym odzwierciedleniem są *Zasady dobrych praktyk Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce* (dalej: „ZDP”), do których przestrzegania zobowiązane są przedsiębiorstwa zrzeszone w Związku. Przedmiotowe Zasady w księdze trzeciej zatytułowanej *Zasady dobrych praktyk zarządzania wierzycielnościami* regulują kwestie związane z windykacją.

Zgodnie z tą dobrowolną samoregulacją przedsiębiorstwo takie jak BEST S.A. zobowiązane jest prowadzić działania i komunikować się z Klientem w sposób zapewniający ochronę jego interesów. Jednocześnie przedsiębiorstwo windykacyjne zobligowane jest do przestrzegania prawa, dobrych obyczajów oraz poszanowania słusznych praw Klienta. Zasady regulują m.in. kwestie wezwań do zapłaty przesyłanych tradycyjną pocztą, określają katalog informacji, które powinny znaleźć się w treści pism kierowanych do osoby zadłużonej, np. wskazując, że koperta z listem nie powinna zawierać znaków wskazujących, że korespondencja dotyczy długu (nie dotyczy to oznaczenia i znaków graficznych identyfikujących przedsiębiorstwo windykacyjne).

Konsultanci i doradcy Klienta BEST S.A. są zobowiązani do tego, by rozmowy telefoniczne były prowadzone w czasie i miejscu, które według rozsądnej oceny nie będą uciążliwe dla Klienta. Zgodnie z ZDP rozmowy takie mogą być prowadzone w dni powszednie pomiędzy godzinami 06:00 – 22:00, a w przypadku braku możliwości nawiązania kontaktu z Klientem w czasie wyżej określonym, w pozostałe dni tygodnia, jednakże wyłącznie pomiędzy godzinami 8:00 a 20:00. Celem konsultantów i doradców jest bowiem skontaktowanie się z Klientem, ale nigdy nie może być mowy o jego nękanii czy szykanowaniu. BEST S.A., aby zwiększyć komfort Klienta w procesie telefonicznej obsługi, dodatkowo zawęża przedział godzinowy możliwego kontaktu telefonicznego ze strony konsultantów i doradców BEST (dni powszednie 08:00 – 20:00, w soboty 09:00 – 17:00).

W miarę możliwości, należy uwzględnić prośby Klienta o ustalenie terminu rozmowy lub wizyty windykatora, a także o zmianę miejsca wizyty windykatora, jeżeli jest ono inne niż adres zamieszkania Klienta.



Wyjątkiem są oczywiście okoliczności wskazujące na celowe unikanie nawiązania kontaktu przez Klienta.

Pracownicy BEST S.A. są zobligowani do prowadzenia rozmów w sposób uprzejmy i kulturalny, zapewniający zachowanie tajemnicy i nieujawnianie osobom trzecim informacji o zobowiązaniach oraz danych osobowych Klienta. Nagrania z rozmów podlegają wewnętrznemu procesowi monitoringu, ewentualne reklamacje traktowane bardzo poważnie, a w przypadku potwierdzenia nieprawidłowości, wyciągane są konsekwencje wobec Pracowników, którzy prowadzili rozmowy niezgodnie z zasadami. Telefoniczni konsultanci i doradcy Klienta BEST S.A. na początku rozmowy muszą przedstawić się imieniem i nazwiskiem, zweryfikować czy prowadzą rozmowę z osobą zadłużoną, wskazać nazwę przedsiębiorstwa oraz wierzyciela i wystawcę rachunku, tak by np. uniknąć wszelkich wątpliwości czy podejrzeń o bezprawne próby wyłudzenia środków.

Również wizyty doradców terenowych u Klienta mogą być podejmowane w czasie i miejscu najmniej dla niego uciążliwym. Przez takie rozumie się dni powszednie pomiędzy godzinami 07:00 a 21:00. W przypadku braku możliwości nawiązania kontaktu z Klientem w czasie wyżej określonym, wizyty mogą być podejmowane w pozostałe dni tygodnia, jednakże wyłącznie pomiędzy godzinami 8:00 a 20:00. Wizyty u Klienta muszą być prowadzone w sposób zapewniający poszanowanie jego prywatności. Jest to szczególnie istotne w przypadku wizyt w innym miejscu niż miejsce zamieszkania Klienta. Takie wizyty mogą być podejmowane wyłącznie wówczas, gdy miejsce zamieszkania nie jest znane albo Klienta nie można tam zastać. Co więcej, doradcy terenowi nie powinni, bez uprzedniej zgody Klienta, kontaktować się z osobami trzecimi w sprawie dochodzonej należności. Jeżeli w trakcie postępowania windykacyjnego oprócz Klienta obecne są inne osoby, a Klient pragnie zachować dyskrecję, należy mu to umożliwić.

Również doradcy terenowi zobligowani są do przestrzegania ZDP, z którymi są zapoznawani. Aby mieć pewność, że dobrze rozumieją zapisane tam zasady, opracowaliśmy specjalnie dla nich syntetyczny dokument *Best practices doradcy terenowego BEST S.A.*, który w prosty i jednoznaczny sposób określa pożądany sposób zachowania.

### Praktyki zakazane i niedozwolone

Zgodnie ze stosowanymi w Grupie BEST Zasadami dobrych praktyk windykacyjnych (§75) nie stosuje się przy wykonywaniu czynności windykacyjnych metod i sposobów naruszających prawo i dobre obyczaje. W szczególności zakazane są następujące działania:

- Używanie siły, gróźb karalnych lub innych czynności naruszających godność osobistą.
- Używanie wulgarnego lub nieprzyzwoitego języka lub określeń naruszających godność osobistą, a także niegrzecznego tonu rozmów.
- Używanie jakichkolwiek innych środków mających na celu zastraszenie dłużnika.
- Przekazywanie lub ujawnianie informacji o zadłużeniu i przebiegu czynności windykacyjnych nieuprawnionym osobom trzecim, w tym zwłaszcza nieletnim członkom rodziny dłużnika.
- Przesyłanie lub używanie dokumentów, pism, ubiorów lub narzędzi wskazujących na wykonywanie czynności przez sąd, czy jakikolwiek urząd państwowy, lub zawierających informacje dla tych instytucji właściwe lub przeznaczone.
- Przedstawianie nieprawdziwych danych dotyczących długu, w szczególności określających charakter, wielkość i status prawny długu.
- Podawanie nieprawdziwych informacji o swoim statusie, kwalifikacjach, doświadczeniu lub uprawnieniach zawodowych, w szczególności nieuprawnione, rzekome działanie w imieniu innego przedsiębiorstwa windykacyjnego lub nieprawdziwe informacje o kwalifikacjach i uprawnieniach w zakresie zawodów prawniczych.
- Przekazywanie nieprawdziwych informacji o konsekwencjach niezapłacenia długu, między innymi takich jak areszt, pozbawienie wolności, konfiskata majątku.
- Wyrażanie w kontaktach z dłużnikiem lub osobami trzecimi sugestii, że dłużnik jest przestępcą.
- Przyjmowanie przez windykatorów od dłużników środków pieniężnych lub jakichkolwiek przedmiotów bez wystawienia pokwitowania.
- Groźenie w jakikolwiek sposób lub podejmowanie działań zmierzających do naruszenia własności lub posiadania.
- Pobieranie od dłużnika, bez tytułu prawnego wynikającego z zawartych umów bądź przepisów prawa, kwot tytułem opłat w związku z prowadzonymi działaniami windykacyjnymi
- Stosowanie przy prowadzeniu windykacji sądowej, w szczególności windykacji masowej i przy dochodzeniu roszczeń w elektronicznym postępowaniu upominawczym, metod i sposobów stanowiących nadużycie lub obejście prawa, takich jak:
  - wskazywanie w pozwie – jako daty wymagalności roszczenia – daty innej niż data wymagalności roszczenia w stosunku do wierzyciela pierwotnego, z wyjątkiem przypadków, w której inna data wymagalności wynika z zawartej z osobą zadłużoną ugody pozasądowej,
- Wielokrotne wnoszenie pozwów w sprawie tego samego roszczenia, przy niezmienionych okolicznościach faktycznych i prawnych sprawy, do tego samego sądu lub do różnych sądów z nadużyciem instytucji cofnięcia powództwa, w sytuacjach, gdy ponowne wniesienie pozwu miałyby nastąpić po wniesieniu przez osobę zadłużoną sprzeciwu lub zarzutu do nakazu zapłaty.



## BEST WOBEC PRACOWNIKÓW

[103(401)]

Logiczną konsekwencją spojrzenia na prowadzony biznes, z naciskiem na wiedzę i doświadczenie ludzi, jest niesformalizowana polityka Grupy BEST w zakresie zarządzania kapitałem i potencjałem ludzkim, której najważniejszymi elementami są:

- staranność w doborze nowych pracowników na etapie rekrutacji,
- oferowanie godziwych warunków pracy, włączając w to bogaty zakres benefitów pozapłacowych,
- troska o właściwe w wykorzystywanie potencjału Pracowników – kaskadujemy wiedzę w organizacji, wspieramy rozwój, zachęcamy do podejmowania wyzwań,
- dbałość o dobrą atmosferę i przyjazność miejsca pracy.

Taka filozofia podejścia zarządczego przyczynia się nie tylko do skutecznego poszukiwania na rynku pracowników o najwyższym potencjale, ale pozwala ograniczyć ryzyko utraty doświadczonej kadry menedżerskiej i kluczowych pracowników. Zagrożenie takie stanowi jedną z istotnych kategorii ryzyka operacyjnego, na jakie narażona jest Grupa BEST. Jest ono potencjalnie tym wyższe, im bardziej wykwalifikowani są pracownicy, im węższą i bardziej ekspercką wiedzą dysponują oraz im trudniejszy dla pracodawców jest rynek pracy.



Jako Grupa BEST dysponujemy doświadczeniem i wiedzą najwyższej klasy specjalistów. To właśnie niematerialny kapitał intelektualny, a nie aktywa trwałe, stanowią nasz majątek. Choć trudniej ująć go w pozycjach bilansu, to właśnie w oparciu o wiedzę i wieloletnie doświadczenie, zbudowaliśmy kompetencje, które pozwalają nam nie tylko prowadzić z sukcesem bieżącą działalność operacyjną, ale również poszukiwać nowych rozwiązań technologicznych i procesowych. Dzięki nim możemy się rozwijać.





Równocześnie w codziennej pracy jasne zasady w obszarze zasobów ludzkich zapewniają dokumenty wewnętrzne, takie jak:

- *Regulamin organizacyjny BEST S.A.* (określa strukturę organizacyjną oraz zasady funkcjonowania BEST S.A., podstawę prawną działalności Spółki, misję i władze Spółki oraz zasady jej reprezentowania; w regulaminie opisano wszystkie jednostki organizacyjne Spółki wraz z wyszczególnieniem zakresu ich odpowiedzialności i kluczowych zadań),
- *Regulamin organizacyjny w BEST TFI S.A.* (określa strukturę organizacyjną oraz zasady funkcjonowania BEST TFI, podstawę prawną działalności Spółki, misję i władze Spółki oraz zasady jej reprezentowania),
- *Regulamin pracy w BEST S.A.* (określa organizację i zasady pracy; m.in. odnosi się też do kwestii takich, jak: równe traktowanie w zatrudnieniu, zasady przeciwdziałania mobbingowi, BHP, ochrona zdrowia oraz ochrona przeciwpożarowa, ochrona pracy kobiet i młodocianych),
- *Polityka zatrudniania w Grupie Kapitałowej BEST* (określa działania podejmowane w procesie rekrutacji, zatrudniania i adaptacji nowych osób w Grupie BEST),
- *Regulamin wynagradzania Pracowników BEST S.A.* (określa zasady ustalania i wypłaty wynagrodzenia za pracę, dodatkowe składniki wynagrodzenia oraz inne świadczenia pieniężne związane z pracą),
- *Polityka wynagrodzeń BEST TFI S.A.* (określa zasady kształtowania wynagrodzeń stałych i zmiennych oraz dodatkowe świadczenia wraz z zasadami ich przyznawania),
- *Regulamin premii rocznej dla Pracowników BEST S.A.* (określa zasady ustalania wysokości, warunki przyznania i sposób wypłaty premii rocznej Pracownikom BEST S.A.)
- *Regulamin premii rocznej dla Pracowników BEST TFI S.A.* (jest integralną częścią Polityki wynagrodzeń BEST TFI S.A.; określa zasady ustalania wysokości, warunki przyznania i sposób wypłaty premii rocznej Pracownikom BEST TFI S.A.),
- *Instrukcja przeprowadzania bieżącej oceny pracowniczej w BEST S.A.* (określa tryb i zasady przeprowadzania bieżącej oceny pracowników BEST; jej celem jest określenie przejrzystych, spójnych zasad oceny Pracowników w zakresie jakości realizowanych zadań oraz postaw związanych z wartościami firmowymi promowanymi w BEST. Instrukcja określa cele oceny, etapy oceny oraz obszary podlegające ocenie),
- *Instrukcja bieżącej oceny pracowników w BEST TFI S.A.* (jest integralną częścią Polityki wynagrodzeń. Określa tryb i zasady przeprowadzania bieżącej oceny Pracowników w BEST TFI, a jej celem jest określenie przejrzystych, spójnych zasad oceny Pracowników w zakresie jakości realizowanych zadań oraz postaw związanych z wartościami firmowymi promowanymi w BEST TFI),
- *Best Practices – Zasady awansowania* (określają ścieżkę awansów oraz minimalne oczekiwania, które powinna spełnić osoba awansowana; zapewniają spójność, ujednoczenie kryteriów oraz obiektywizm w procesie awansowania, dzięki czemu każdy Pracownik w organizacji wie, które kompetencje powinien doskonalić, aby podążać określoną ścieżką kariery),
- *Polityka szkoleń w GK BEST* (określa zasady podnoszenia kompetencji Pracowników zarówno poprzez szkolenia wewnętrzne, jak też zewnętrzne. 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).



Poza tym warto jeszcze wspomnieć o Instrukcji grywalizacji w Grupie Kapitałowej BEST, *Instrukcji w sprawie funkcjonowania programu referencyjnego „Poleć swojego przyjaciela” w BEST S.A.*, *Best Practices – Job Rotation*, *Best Practices – Low Performance*, *Instrukcja postępowania w zakresie rozwiązywania umów z Pracownikami i Współpracownikami w Grupie Kapitałowej BEST*.

Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger Sp. k. objęta jest większością regulacji wewnętrznych obowiązujących w Grupie BEST. Wyjątki dotyczą sytuacji, gdy – ze względu na charakter zawodu radcy prawnego i adwokata – brak jest uzasadnienia dla objęcia Kancelarii daną regulacją.



## Niska rotacja Pracowników i ich staranna rekrutacja

[103(401)]

Dążymy do tego, by Pracownicy wiązali się z Grupą BEST długoterminowo. Chcąc ograniczyć rotację kluczowych Pracowników, a tym samym ryzyko utraty cennych dla Organizacji osób, oferujemy im godziwe warunki zatrudnienia w szerokim tego słowa znaczeniu. W procesie rekrutacji, jak i późniejszego rozwoju i awansów, kluczowym czynnikiem są kompetencje i osobiste wyniki danego Pracownika. Czynniki inne niż merytoryczne nie są brane pod uwagę.

Na chwilę obecną rotacja w Grupie Kapitałowej jest na relatywnie niskim poziomie, zwłaszcza w obszarach, w których pracują osoby o krytycznych dla nas kompetencjach. Wyższą rotację notuje się wśród Pracowników *call center*, zwłaszcza konsultantów, co jednak wynika ze specyfiki *call centers* jako takich (obszary *call centers* mają jeden z najwyższych na polskim rynku wskaźników rotacji pracowników). Niemniej jest ona niższa niż w przypadku *call centers* innych firm. Reasumując, ryzyko utraty najlepszych Pracowników jest w ocenie Spółki skutecznie zarządzane.

Jako Grupa BEST przywiązujemy wagę do samego procesu rekrutacji (procesy rekrutacyjne w całej Grupie Kapitałowej obsługuje Pion HR w BEST S.A.). Nie chodzi tylko, co oczywiste, o znalezienie możliwie najlepszych Pracowników, tj. osób o najwyższych kompetencjach i potencjale osobistym oraz o wartościach zgodnych z wartościami organizacji. Ogromną wagę przykładamy do jakości i uczciwości samego procesu. Jako członek Koalicji na rzecz Przyjaznej Rekrutacji stosujemy najlepsze standardy rekrutacyjne, a w procesie rekrutacji kierujemy się *Kodeksem dobrych praktyk w rekrutacji* ([www.przyjaznarekrutacja.pl](http://www.przyjaznarekrutacja.pl)). Wśród stosowanych zasad dominują: otwartość, uczciwość w relacjach z kandydatami, odpowiadanie na ich potrzeby, rzetelność, zapewnienie kandydatom poczucia bezpieczeństwa w czasie oczekiwania na formalne zatrudnienie, innowacyjne rozwiązania wspierające rekrutację. Możemy pochwalić się certyfikatem Przyjaznej Rekrutacji.

Uruchomiliśmy również stronę [www.spojrznapraceinaczej.pl](http://www.spojrznapraceinaczej.pl), na której kandydaci mogą znaleźć najważniejsze informacje, istotne z punktu widzenia osoby szukającej pracy. Z kolei po to, by skutecznie chronić i prawidłowo przetwarzać dane osobowe kandydatów, dokumenty aplikujących przyjmowane są jedynie poprzez elektroniczny system rekrutacyjny dostosowanych do wymogów bezpieczeństwa informacji (aplikowanie możliwe jest jedynie poprzez kliknięcie „Aplikuj” w ogłoszeniu). Po przesłaniu CV przez kandydata każdorazowo otrzymuje on potwierdzenie przyjęcia dokumentów.

Uczciwie podchodzimy do selekcji kandydatów i gwarantujemy, że przesłane zgłoszenia są rzetelnie analizowane. Jeżeli wykazane w CV kompetencje i doświadczenie osoby aplikującej spełniają wymagania danego stanowiska, zostaje ona zakwalifikowana do kolejnego etapu rekrutacji, jakim jest zazwyczaj ok. 30-minutowa rozmowa telefoniczna z naszym rekruterem. Kandydat może zostać zapytany np. o doświadczenie zawodowe oraz oczekiwania związane ze stanowiskiem, na które aplikuje. Zdarza się, w zależności od procesu rekrutacyjnego, że pomijamy etap rozmowy telefonicznej i od razu zapraszamy kandydata na bezpośrednią rozmowę rekrutacyjną z Pracownikiem HR oraz managerem komórki organizacyjnej, do której kandydat aplikuje. Niektóre stanowiska wymagają na tym etapie dodatkowego zadania merytorycznego. Poza wiedzą merytoryczną, weryfikujemy również to, czy wartości, którymi kieruje się kandydat, są spójne z kluczowymi wartościami BEST – wyznajemy zasadę, że poziom kompetencji można podnieść, a brakującą wiedzę uzupełnić, ale wartości nie da się nauczyć, a to przecież dzięki nim tworzymy spójną kulturę organizacyjną. Pod koniec spotkania rekrutacyjnego informujemy kandydata, kiedy może spodziewać się informacji zwrotnej. Co kluczowe, informacja zwrotna jest przekazywana zawsze – z szacunku do kandydata i czasu jaki nam poświęcił, czujemy się zobowiązani do poinformowania go o statusie jego aplikacji, niezależnie od etapu rekrutacji. Każdy kandydat po zakończeniu wobec niego procesu rekrutacji (niezależnie czy skutkuje on zatrudnieniem czy nie) może też przekazać informację zwrotną na temat swoich odczuć związanych z rekrutacją, wypełniając ankietę *Candidate Experience*. Jeżeli rekrutacja kończy się złożeniem oferty, kandydat otrzymuje offer letter nie tylko z podsumowaniem najważniejszych warunków zatrudnienia (stanowisko, wynagrodzenie etc.), ale także z pełną informacją o benefitach i udogodnieniach oferowanych Pracownikom.



### Koalicja na rzecz Przyjaznej Rekrutacji

Promuje dobre praktyki w rekrutacji oraz tworzy standardy w tym zakresie. Kładzie nacisk na dbałość o relacje z kandydatami i ich doświadczenia w procesie rekrutacji (Candidate Experience). Koalicja na rzecz Przyjaznej Rekrutacji została powołana w czerwcu 2013 roku. Od tego czasu do akcji przystąpiło już ponad 350. pracodawców dostrzegających potrzebę dbania o pozytywne wrażenia kandydatów w procesach rekrutacji. Jednym z nich jest BEST S.A.



Wielu kandydatów, którzy w wyniku procesu nie zostali przez nas zatrudnieni, często powraca do spółek Grupy BEST przy okazji innych rekrutacji, co świadczy o ich pozytywnych wrażeniach z pierwszego kontaktu z Grupą BEST.

## Wynagrodzenia

[103(202), 103(405)]

Chcąc zachęcić do współpracy i zatrzymać najlepszych Pracowników, oferujemy im atrakcyjne warunki zatrudnienia<sup>1</sup>. Chodzi tu zarówno o system wynagrodzeń, jak i o szeroko rozumiane inne benefity. Dotyczy to w szczególności wysoko wyspecjalizowanych Pracowników w strategicznych obszarach działalności, które tworzą kluczowe kompetencje Grupy. Ich wiedza i doświadczenie stanowi wartość, która musi być godziwie wynagradzana.

W obszarach, takich jak np. *call center*, nie zatrudnia się na stanowiskach operacyjnych osób o wąskich, eksperckich kompetencjach. Teoretycznie też na samo stanowisko „konsultanta”, czyli Doradcy Klienta BEST, łatwiej jest zrekrutować nowego Pracownika niż na stanowiska eksperckie. Niemniej również wśród Pracowników *call center* są osoby posiadające szczególne, rzadkie połączenie kompetencji i cech osobistych, pozwalające na łatwiejsze nawiązywanie relacji z Klientami oraz wypracowywanie w sposób taktowny i etyczny konstruktywnych rozwiązań pozwalających na zawarcie ugody w zakresie spłaty zadłużenia. Najlepszym systemem promującym takie osoby jest system, w którym całkowita płaca, poza podstawą wynagrodzenia, w istotnej części uzależniona jest od wyników. Taki system pozwala promować skuteczność Pracowników<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Kluczowe znaczenie ma to, by warunki zatrudnienia konkretnej osoby były uzależnione wyłącznie od oceny merytorycznej Pracownika. Nieakceptowalna jest jakkolwiek forma dyskryminacji ze względu na cechy inne niż merytoryczne – np. wiek, płeć, światopogląd itp.

<sup>2</sup> W kontekście polityki kontaktu z Klientem, skuteczny oznacza doprowadzający do kompromisu w sprawie nieuregulowanych zobowiązań, przekonujący Klienta do współpracy i skutecznie oferujący produkty w ramach windykacji poślubowej.

## Benefity pozapłacowe

[103(401), 401-2]

Nasi Pracownicy mogą liczyć na szereg praktycznych, ciekawych, często nieszablonowych udogodnień w miejscu pracy. Nie tylko czynią one samą pracę przyjemniejszą, ale przyczyniają się też do zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance), czy też wspierają zdrowszy tryb życia.

Standardem w BEST<sup>3</sup> są rozwiązania takie jak:

- **Elastyczne godziny pracy.** Pracownicy mogą swobodnie przychodzić do pracy 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 indywidualnie ustalonego harmonogramu).
- **Praca zdalna.** Pracownicy, których stanowisko pracy nie wyklucza nieobecności w biurze, mają możliwość korzystania z home office.
- **Prywatna opieka zdrowotna.** Pracownicy mogą przystąpić do dodatkowego pakietu medycznego, który w znacznej części finansowany jest przez pracodawcę (koszt dla Pracownika już od symbolicznej złotówki – w zależności od zakresu pakietu). Można również zgłosić do opieki medycznej współmałżonków, partnerów życiowych i dzieci na korzystnych warunkach. W ramach pakietu medycznego Pracownicy sami wybierają placówkę i lekarza z szerokiej oferty medycznej. Jeżeli preferują innego lekarza (spoza oferty), ubezpieczyciel zwróci określone koszty wizyty.

<sup>3</sup> W/w benefity obowiązują w BEST S.A., ale są zbliżone w całej Grupie Kapitałowej – w spółkach zależnych mogą występować drobne różnice, przykładowo Pracownicy w BEST i BEST TFI otrzymują dofinansowanie do kafeтерии MyBenefit, a współpracownicy Kancelarii Radcy Prawnego Rybszleger Sp.K. do karty Multisport.

- **Ubezpieczenie na życie.** W Grupie BEST istnieje 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). Przystąpić do ubezpieczenia można w każdym momencie, a dla osób, które przystąpią do ubezpieczenia w ciągu pierwszych trzech miesięcy zatrudnienia nie ma okresu karencji na pakiet podstawowy.
- **Kafeteria My Benefit.** Korzystając z systemu kafeteryjnego Pracownik może wybrać swój benefit, przykładowo Kartę Multisport, bony do sklepów, bilety do kina, na koncert lub do SPA.
- **Owocowe środy są w naszych kuchniach smaczne i zdrowe** – serwujemy wówczas pyszne przekąski w postaci owoców, czasem warzyw. Owocowej środzie zawsze towarzyszy nasz „owocowy newsletter”, z którego można dowiedzieć się wielu ciekawostek dotyczących wartości odżywczych i zdrowotnych owoców serwowanych w danym dniu. Dla miłośników gotowania i pieczenia nie zabraknie również przepisów. Czasami, Owocowa środa, zamienia się w Ice Cream Day, a w listopadzie w Chocolate Day – wtedy owoce zastępowane są przez lody lub czekoladę.
- **Kuchnie.** Na co dzień wszyscy Pracownicy mogą korzystać z w pełni wyposażonych kuchni, w których do wyboru znajdą 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, mleko, a także bardzo zdrowa yerba mate.
- **Bike2work.** Na naszych Pracowników za dojazdy rowerem do pracy czekają bonusy! Punkty w grywalizacji, nagrody rzeczowe, a nawet premie pieniężne w ramach realizowanej od 2018 roku akcji „Złotówka za kilometr” (Pracownicy, którzy przejechali rowerem w ciągu roku w drodze do pracy co najmniej 400 km i zarejestrowali to w odpowiedniej aplikacji, otrzymali premie pieniężne – 1zł za każdy przejechany kilometr). Dodatkowo w gdyńskiej lokalizacji skorzystać można ze stacji naprawy rowerów i wyposażonej w prysznic szatni rowerowej.
- **Siatkówka.** Poza okresem letnim, tj. od jesieni do wakacji, wynajmujemy dla naszych Pracowników sale gimnastyczne do gry w siatkówkę. Latem, przy odpowiedniej pogodzie, spotykamy się, by grać w siatkówkę na plaży.
- **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 (tj. Dz. U. z 2019 r. poz. 1172 z późn. zm). Na wszystkich Pracowników z orzeczeniem o niepełnosprawności czeka rozszerzony pakiet medyczny w pełni finansowany przez pracodawcę. Ponadto osobom z orzeczeniem o niepełnosprawności ze schorzeniem ruchowym zapewniamy bezpłatne miejsca parkingowe.
- **Dofinansowanie miejsc parkingowych.** Wszyscy Pracownicy mogą brać udział w losowaniu dofinansowanych miejsc parkingowych w obu lokalizacjach firmy.
- **Sportowe zawody charytatywne.** Co roku finansujemy udział naszych Pracowników w biegu sztafetowym Poland Business Run.



SPÓJRZ NA PRACĘ  
INACZEJ



## Przyjazna atmosfera

Zdajemy sobie sprawę, że aby Pracownicy chcieli wiązać się z Grupą BEST na długo, potrzeba czegoś więcej niż tylko godziwych wynagrodzeń. Aby ich wiedza i często unikalne kompetencje nie odpływały z organizacji, muszą się oni po prostu czuć w niej dobrze i to od pierwszego dnia pracy. To niepowtarzalna atmosfera w pracy czyni nas naprawdę wyjątkową firmą.

Nasi Pracownicy, m.in. dzięki wielu wspólnym inicjatywom, znają się i lubią, spędzają razem czas, również poza pracą i, co najważniejsze, wspierają się. Jesteśmy pracodawcą równych szans, cenimy różnorodność, dzięki niej wiele się od siebie wzajemnie uczymy. Poszukujemy różnych osobowości i kompetencji, w zależności od obszaru. W naszym zespole są zarówno nieszablonowo myślący profesjonalści, kreatywni i nastawieni na innowacyjność, jak i rzetelni fachowcy o wnikliwych umysłach analitycznych, na których zawsze można polegać, są także i mistrzowie relacji międzyludzkich, wręcz stworzeni do wymagającej pracy z Klientem. Jako Grupa BEST doceniamy umiejętności i wiedzę doświadczonych specjalistów w swoich dziedzinach, ale dostrzegamy też potencjał osób rozpoczynających karierę zawodową, otwartych na wiedzę i nowe doświadczenia w nowoczesnym, przyjaznym środowisku.

Przyjazna atmosfera, jest czymś, na co kładziemy nacisk już od pierwszego dnia pracy. Nowy Pracownik rozpoczyna pracę od uczestnictwa w **Programie Adaptacyjnym** (patrz: „Szkolenia początkowe”). Potem może liczyć na szereg organizowanych przez pracodawcę spotkań i imprez. Mają one charakter ogólnofirmowy lub zespołowy, ale zawsze są okazją do dobrej zabawy i wzajemnego poznawania się.

Miłym zwyczajem jest również **BESTileusz**, tj. praktyka doceniania Pracowników, którzy są związani z BEST od co najmniej kilku lat. Za każde 5 lat przepracowane w BEST Pracownik otrzymuje prezent oraz dodatkowy dzień urlopu (za 5 lat – 1 dzień, za 10 lat – 2 dni, za 15 lat – 3 dni).

Staramy się też wspierać młodych, czy też przyszłych rodziców, spodziewających się potomka, tak w czasie ciąży, po urodzeniu dziecka oraz w powrocie do pracy. Każda Pracownica BEST, będąca w ciąży, otrzymuje podręcznik dotyczący uprawnień przysługujących jej w trakcie ciąży i po urodzeniu dziecka. Podręcznik zawiera również informację, jakich formalności należy dopilnować i jakie dokumenty złożyć u Pracodawcy. Do podręcznika dołączone są wzory wniosków, które składa się u Pracodawcy wraz z przykładem ich prawidłowego wypełnienia. Na Pracowników, którzy zostali rodzicami, czeka miła niespodzianka: świeżo upieczony rodzic (tata lub mama będąca Pracownicą BEST) otrzymuje kartę podarunkową do sklepu dla dzieci i niemowląt o wartości 200 zł.

**PLAY BEST**  
Włącz się do gry!

### Play BEST: grywalizacja

Celem gry firmowej Play BEST jest zwiększenie zaangażowania Pracowników w realizowane w BEST projekty i aktywności. Play BEST oparty jest o ideę grywalizacji – uatrakcyjniam pracę, wprowadzając elementy gry i zabawy do codziennych zajęć (zdobywanie punktów i nagród). Wśród nagród znajdują się bilety do kina, bony podarunkowe do sklepów, gadzety firmowe czy wejściówki na basen i do SPA. Jednak najpopularniejszą nagrodą jest dodatkowy dzień płatnego urlopu.





## Miejsce pracy

Dla dobrego samopoczucia niezmiernie ważne jest samo miejsce pracy, w rozumieniu najbliższej przestrzeni, w której przebywamy przez znaczną część dnia i tygodnia. Z jednej strony to oczywiście wspomiane już udogodnienia, takie jak dobrze wyposażone kuchnie, dostępność szatni i pryszniców dla rowerzystów czy, mówiąc jeszcze szerzej, bardzo dobre lokalizacje biur ułatwiające dojazd do nich, w tym komunikacją zbiorową. Z drugiej jednak strony, to również kwestia ergonomii pracy, poczynając od wygodnych, zapewniających komfort pracy krzeseł, kończąc na panelach wygłuszających, które ograniczają rozprzestrzenianie się hałasu (szczególnie w Call Center), mimo pracy na otwartej przestrzeni („open space”). Dodatkowo Pracownicy Call Center pracują na sprzęcie najwyższej jakości, który umożliwia im komfortowe prowadzenie rozmów z Klientami – słuchawki dodatkowo wyciszają hałasy z zewnątrz, a dzięki specjalnym modelom mikrofonów, nasi konsultanci mogą mówić bardzo cicho, a mimo to Klienci słyszą ich wyraźnie. Udogodnieniem są również sale, umożliwiające prowadzenie dłuższych rozmów telefonicznych lub spotkań zespołów w sposób nieutrudniający pracy innym. W Gdyni posiadamy 12 salek spotkań, natomiast w Elblągu funkcjonuje ich 6. Tego typu drobne udogodnienia poprawiają warunki i komfort pracy, ale także uprzyjemniają ją, choćby poprzez ograniczenie poziomu hałasu.

### Słuchamy tego, co mówią Pracownicy



Każdorazowo, podczas odbywających się dwa razy w roku BEST InfoMeetingów, organizujemy sesję pytań i odpowiedzi bezpośrednio z Zarządem BEST S.A. Pracownicy mogą nadsyłać pytania anonimowo przed samym spotkaniem lub zadać pytania Zarządowi bezpośrednio podczas spotkania.

W firmie funkcjonuje anonimowa skrzynka dialogowa „Chcę powiedzieć, że”, na którą pracownicy mogą przysyłać uwagi, pytania i pomysły na temat miejsca pracy i codziennego funkcjonowania firmy – nawet dotyczące najdrobniejszych kwestii administracyjnych, jak... smaki herbat w kuchni. W miarę możliwości staramy się przychylić do ich próśb, i tak np. na życzenie Pracowników zwiększyliśmy ilość miejsc parkingowych dla rowerów w biurze Spółki w Elblągu czy wprowadziliśmy w kuchniach herbaty ziołowe oraz yerba mate.

W 2019 roku Pracownicy zasugerowali w szczegółowej ankiecie na temat warunków pracy zmianę godzin pracy Call Center. Po przeanalizowaniu skutków biznesowych propozycji, przychyliliśmy się do woli Pracowników: wcześniej Call Center pracowało w godz. 7:00 - 21:00, obecnie 8:00 – 20:00.

## Szkolenia i rozwój

[103(404)]

Stawianie wiedzy i kompetencji w centralnym punkcie zarządzania zasobami ludzkimi, oznacza, że aspekt ten musi być w szczególności sposób uregulowany. Zasady podnoszenia kompetencji Pracowników zarówno poprzez szkolenia wewnętrzne, jak też zewnętrzne, określa *Polityka szkoleń w GK BEST*. 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.

### Szkolenia początkowe

Szkoleniami, które przechodzą wszyscy Pracownicy, są szkolenia wpisujące się Program adaptacji w BEST. Są to trzy powiązane procesy adaptacji dla:

- nowych Pracowników
- nowych Pracowników obszaru operacyjnego
- nowych menedżerów.

W przypadku nowych Pracowników podstawowe szkolenie trwa 2 dni. Pracownicy poznają ogólne zasady pracy (obowiązujące zasady BHP i bezpieczeństwa informacji, jak również korzystania z firmowych aplikacji i intranetu), uzyskują informacje dotyczące organizacji pracy w GK BEST, wartości firmowych, rozwoju, benefitów pracowniczych itp. oraz uczestniczą w tzw. „spacerze po firmie”, podczas którego zapoznawani są się z lokalizacją poszczególnych działów i pomieszczeń oraz są osobiście przedstawiani wszystkim zespołom. Wręczamy tzw. welcome pack: Handbook (zawierający najważniejsze, praktyczne informacje dla nowych Pracowników) oraz zestaw przydatnych gadżetów firmowych jak notes, długopis, kubek, torbę czy bidon z miejscem na owoce. W trakcie okresu próbnego Pracownicy mają też możliwość uczestniczenia w całodziennym szkoleniu „BEST w pigułce”. „BEST w pigułce” to cykl prezentacji prowadzonych przez przedstawicieli poszczególnych pionów spółki, którzy zapoznają uczestników z charakterystyką działalności firmy, specyfiką pracy w danych pionach oraz z informacjami o rynku finansów i wierzycielności.

Dla niektórych stanowisk proces adaptacji jest bardziej złożony. W przypadku Pracowników obszaru operacyjnego dodatkowo adaptacja rozbudowana jest m.in. o zaznajomienie z obsługą systemów IT, zasady zarządzania wierzycielnościami i związane z tym przepisy prawa oraz oczywiście o zasady obsługi Klientów. Pracownicy call center przechodzą około 2-miesięczny cykl szkoleń pod okiem indywidualnych opiekunów w ramach **programu wdrożeniowego „Zielona Aleja”**, wspierającego Pracownika w faktycznym środowisku pracy poprzez np. coaching on the job. Program wdrożeniowy „Zielona Aleja” został dostrzeżony przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu i w 2019 roku opisany w Raportcie „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2018”.

Z kolei nowi menedżerowie, tj. osoby awansujące na szczebel menedżerski, a mający małe doświadczenie w zarządzaniu zespołem, mogą liczyć na wsparcie w rozwoju kompetencji menedżerskich w formie warsztatów lub indywidualnych spotkań z trenerami/ Managerami ds. Rozwoju w BEST.

### Działania prorozwojowe

[404-2]

Poza standardowymi szkoleniami zewnętrznymi, promujemy **kulturę dzielenia się wiedzą** i wymiany doświadczeń. Pracownicy zachęceni są do prowadzenia warsztatów i szkoleń, pisania 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**.

Warto również wskazać na **Program Job Rotation** umożliwiający podjęcie pracy na określony czas w innym, niż macierzysty, obszarze BEST S.A. Jest on szansą dla Pracowników chcących poszerzyć swoje kompetencje, ale też po prostu spróbować nowych wyzwań.

Z punktu widzenia działalności operacyjnej Grupy BEST kluczowe znacznie ma dobrze wykwalifikowany zespół Pracowników Call Center. Mimo trudnych czasem rozmów, muszą oni zawsze być taktowni i etyczni, będą jednocześnie skuteczni i konstruktywni. Dlatego też kluczowym programem zapoczątkowanym w 2019 roku jest program **LEVEL UP! Mierzymy wysoko.**



Równocześnie, w związku z zainicjowaniem Programu „LEVEL UP! – Mierzmy wysoko”, w 2019 roku finalizowaliśmy program **Akademia Negocjacji**, budujący kompetencje w zakresie negocjacji, argumentowania i komunikacji. Miał on formę praktycznych warsztatów i składał się z czterech modułów: (i) Wprowadzenie do negocjacji, (ii) Obrazowanie i argumentacja, (iii) Techniki negocjacyjne, (iv) Techniki negocjacyjne – poziom zaawansowany. Podczas warsztatów oprócz skutecznych metod prowadzenia negocjacji i przekonywania Klienta, poruszane były kwestie związane z empatią oraz kulturą rozmowy z Klientem, opartą na dialogu i wzajemnym szacunku. Pracownicy podczas warsztatów uczyli się, jak radzić sobie z emocjami Klienta, profesjonalnie poprowadzić rozmowę od początku do końca i osiągnąć zamierzony efekt, z korzyścią dla Klienta i Grupy BEST.

Pracownicy mają możliwość uczestniczenia w **lekcjach języka angielskiego** (Pracownicy gdyńskiej siedziby firmy dodatkowo także

**języka włoskiego**). Co prawda zajęcia są płatne, ale ceny, negocjowane przez spółkę, są bardzo atrakcyjne i korzystniejsze niż w przypadku lekcji w zewnętrznych szkołach językowych. Dodatkowo zajęcia odbywają się w siedzibie firmy, w godzinach ustalonych z daną grupą uczestników, dzięki czemu Pracownicy nie tracą czasu na dojazdy do szkoły językowej. Nowością roku 2019 jest właśnie rozszerzenie oferty o język włoski, co jest konsekwencją wejścia Grupy BEST na tamtejszy rynek.

Pracownicy mają również możliwość korzystania z **biblioteki firmowej**. W bibliotece dostępne są książki z obszaru umiejętności menedżerskich, zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju kompetencji miękkich, jak również z zakresu IT, zarządzania projektami, ekonomii, prawa, etyki biznesu i wiele innych dziedzin.



## LEVEL UP!

MIERZMY WYSOKO

### Program LEVEL UP! – Mierzmy wysoko

Osoby zadłużone coraz częściej podejmują decyzje pod wpływem mało wiarygodnych, czy też wprost nieprawdziwych informacji na temat procesu windykacji, które czerpią z trudnych do zweryfikowania źródeł (np. fora internetowe). W efekcie zamiast konstruktywnej współpracy, nasi konsultanci coraz częściej spotykają się różnymi wybiegami, które utrudniają podjęcie dialogu. Dlatego też muszą być coraz lepiej przygotowani. Dzięki temu są w stanie odpowiadać i właściwie reagować na działania osób unikających współpracy, ale też potrafią nakłonić takich Klientów do podjęcia współpracy. Niemniej nabycie takich kompetencji wymaga ciągłego doszkalania i doskonalenia. Przygotowaniu programu „LEVEL UP! Mierzmy wysoko”, który ma być odpowiedzią na te wyzwania, towarzyszyła weryfikacja obowiązujących standardów windykacji telefonicznej przy wsparciu zewnętrznych ekspertów z firmy Gekko Collections.

Zakres programu LEVEL UP! określiliśmy w oparciu o analizę rynku, oczekiwania Klientów i dotychczasowych doświadczeń z obsługi telefonicznej. Opracowaliśmy wielomiesięczny program szkoleniowy LEVEL UP!, którego osią stał się cykl warsztatów. Warsztaty w pierwszej kolejności prowadzone były z trenerami BEST (szkolenie „train the trainers”) oraz z wytypowanymi doradcami, którzy stali się wewnętrznymi trenerami LEVEL UP!. Wewnętrzni szkoleniowcy LEVEL UP! zostali przygotowani do kaskadowania wiedzy i będą na bieżąco doszkalać pozostałych konsultantów. W ramach programu odbyło się także seminarium dla wszystkich doradców, a także dodatkowe szkolenia wewnętrzne i konsultacje. W oparciu o wyniki analiz opracowaliśmy też zupełnie nowy System Oceny Rozmów, a tym samym przyczynia się do dalszej poprawy jakości obsługi Klienta BEST.

Chcąc zapewnić efektywny przepływ informacji, uruchomiliśmy dedykowaną skrzynkę dialogową związaną z programem, ale przede wszystkim wdrożyliśmy interaktywną witrynę projektu zawierającą m.in. FAQ, kalendarium, newsy, wywiady z trenerami, zdjęcia ze szkoleń czy motywacyjne cytaty tygodnia. Sam program jest intensywnie komunikowany i promowany, włączając w to niestandardowe nośniki informacji (np. kubki z hasłami programu w kuchniach firmowych czy cukierki z motywacyjnymi sentencjami).

**Program LEVEL UP! to dla Pracowników BEST szansa na rozwój i specjalizację w kierunku stanowiska eksperta ds. windykacji telefonicznej. Jest on nie tylko narzędziem rozwoju wiedzy, która przyczyni się do wzrostu skuteczności działania, ale też sam w sobie stanowi zupełnie nowe podejście do rozwoju kompetencji Pracowników.**



Inicjatywa ta została dostrzeżona w 2020 roku przez ekspertów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, którzy uznali ją za godną naśladowania, przedstawiając ją w Raporcie „Odpowiedziany Biznes w Polsce 2019”.





## Ocena Pracowników i system informacji zwrotnej

[102-43, 102-44, 404-3]

W Grupie BEST stawiamy na otwartą komunikację i promujemy kulturę bieżącego *feedbacku*. Od 2018 roku działamy w oparciu o system bieżącej oceny pracowniczej. Zakłada on przekazywanie informacji zwrotnych, a tym samym oceny, na bieżąco, w ciągu całego roku. W praktyce spotkania mające na celu przekazanie informacji zwrotnej, powinny odbywać się cyklicznie i nie rzadziej niż raz na kwartał. Podczas spotkania omawiane są cele biznesowe Pracownika oraz cele rozwojowe wynikające ze zdefiniowanego w firmie pojęcia potencjału. Jako narzędzie wspierające przełożonych i pracowników opracowany został opcjonalny formularz, w którym przełożony i pracownik zapisują cele oraz efekty ich realizacji. Odpowiedzialność za efektywność spotkań leży zarówno po stronie przełożonego, jak i pracownika. Oznacza to duży udział i zaangażowanie pracownika w proces wyznaczania celów i ścieżek ich realizacji.



Nowy system pozwolił ograniczyć do minimum nie zawsze dobrze odbieraną biurokrację związaną z wcześniejszym systemem oceny. Mniej formalności i informacja zwrotna otrzymywana na bieżąco sprzyja efektywności pracy i jednocześnie wpisuje się we wspieranie kultury otwartej komunikacji w organizacji.

Przejawem panującej w firmie kultury *feedbacku* jest także działająca już od wielu lat wewnętrzna skrzynka dialogowa „Chcę powiedzieć, że” – na wskazany adres mailowy Pracownicy mogą przysłać wszelkie uwagi, pytania, pomysły i spostrzeżenia na temat codziennego funkcjonowania firmy – od najdrobniejszych kwestii administracyjnych i organizacyjnych po strategiczne i pracownicze. Skrzynka obsługiwana jest przez Pracowników obszaru komunikacji, którzy w razie potrzeby we współpracy z innymi obszarami opracowują odpowiedzi lub inicjują działania odpowiadające na zgłoszone mailowo potrzeby, zawsze jednak z zachowaniem anonimowości co do tożsamości nadawcy danej wiadomości.

### „Zamiast walentynki wrzuć miły feedback do skrzynki”

W związku z wdrożeniem procesu bieżącej oceny pracowniczej od 3 lat prowadzimy akcję „Zamiast walentynki, wrzuć miły feedback do skrzynki”. Ma ona oswoić pracowników z przekazywaniem informacji zwrotnej, nauczyć przekazywania jej bezpośrednio osobie, której ona dotyczy. Przed Walentynkami pracownicy wrzucają do firmowej „skrzynki pocztowej” adresowane do kolegów i koleżanek z pracy liściki z komplementami: na temat ich pracy, zachowania w pracy, podziękowania za pomoc itp. Akcja ta obejmuje obie lokalizacje (Gdynia i Elbląg), więc poczta walentynkowa podróżuje między miastami. Wiadomość można wysłać każdemu, niezależnie od szczebla. W dniu Walentynek poczta roznoszona jest bezpośrednio do adresatów, a towarzysząca temu atmosfera jest radosna i wielu osobom przypomina lata szkolne.



## Wolontariat

[413-1]

Wolontariat, którego nadrzędnym celem jest działalność pro bono i przyczynianie do rozwiązywania ważnych społecznie problemów, jest również doskonałą szkołą. Uczestnicy dzięki pracy na rzecz potrzebujących zdobywają wiedzę: jak zarządzać inicjatywą, w tym zaangażowanymi ludźmi, czasem, środkami finansowymi. Uczą się też planować i skutecznie komunikować. Równocześnie to także okazja do integracji w zespole w całkowicie innych niż zawodowe, okolicznościach.

W Grupie BEST, w tym w BEST S.A., funkcjonuje program wolontariatu pracowniczego. 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 kolejnych etapach akcji i kwestiach organizacyjnych z nią związanych. Za swoją pracę wolontariacką i prospołeczną postawę Pracownicy są doceniani punktami Play BEST (gra firmowa).

W 2019 roku Pracownicy BEST organizowali m.in. akcje pomocowe dla schronisk dla zwierząt (zbiórki karmy i pościeli dla zwierząt), wsparcie Domu Dziecka w Elblągu, zbiórki świąteczne (paczki dla dzieci z domu dziecka oraz Szlachetna Paczka), w tym świąteczny kiermasz dobroczynny w ramach akcji „Pomagam z pasją”.



### „Pomagam z pasją”

Na akcję składa się kiermasz charytatywny, zbiórki i przygotowywanie indywidualnych paczek dla dzieci z domu dziecka. To jednak przede wszystkim zaangażowanie Pracowników, ich pasja i talenty, bez których zorganizowanie akcji nie byłoby możliwe.

Kiermasz wypieków i rękodzieła to wspólny wysiłek Pracowników, świetna zabawa i wspólna okazja do integracji zespołu. Chętni wypiekają ciasta, przygotowują ręcznie wykonane przedmioty (ozdoby świąteczne, biżuterię, maskotki etc.) lub oferują swoje talenty w formie kuponów (np. kupon na makijaż), a pozostali Pracownicy kupują wypieki i rękodzieła, zasilając skarbonkę. Kiermasz jest w całości organizowany i obsługiwany przez Pracowników, przy tej okazji nie tylko wspieramy szczytny cel (zebranie funduszy na paczki dla dzieci z domu dziecka), ale także integrujemy się – wymieniamy się przepisami na ciasta oraz odkrywamy talenty współpracowników i poznajemy się lepiej. Zaangażowani w organizację kiermaszu, a także kupujący oznaczają się, przyklejając na ubranie naklejki „Pomagam z pasją” i „Lubię pomagać”.

W 2019 roku po raz kolejny poprosiliśmy wychowanków Domu Dziecka z Elblągu o napisanie listów do Świętego Mikołaja. Dzieci wyrażały w nich swoje marzenia związane ze świątecznymi prezentami. Dzięki temu sporządziliśmy listę prezentów dla każdego dziecka i mogliśmy przygotować im wymarzone paczki. Informacje o marzeniach poszczególnych dzieci, a także skany ich listów, opublikowaliśmy w firmowej witrynie intranetowej. Pracownicy mogli decydować się na zakup poszczególnych przedmiotów lub, indywidualnie czy w zespole, przygotować kompletną paczkę dla wybranego dziecka. Prezenty, które nie zostały „zarezerwowane” przez Pracowników, zakupiliśmy z funduszy zebranych podczas kiermaszu.

W efekcie akcja w 2019 roku cieszyła się rekordową popularnością i jeszcze większym poziomem zaangażowania niż dotychczas. W bezpośrednie przekazanie paczek dzieciom włączył się Zarząd BEST.

*(więcej o realizowanych projektach społecznych w rozdziale: „Udział w życiu lokalnych społeczności”)*

## BEST W SPOŁECZNOŚCI

### Dzielenie się wiedzą

[103(FS), G4-FS14]

Nasza filozofia dzielenia się wiedzą wykracza daleko poza mury naszej firmy. Dzielenie się wiedzą i wyrównywanie szans poprzez edukację jest elementem konsekwentnego i długoterminowego podejścia zarządczego Grupy BEST. Jest to główny cel naszego zaangażowania społecznego oraz filantropii korporacyjnej.

Droga na  
Harvard



Mówiąc o wsparciu utalentowanej młodzieży, przede wszystkim należy wspomnieć o wieloletnim już merytorycznym i finansowym zaangażowaniu Grupy BEST w konkurs „Droga na Harvard”. Dzięki niemu najzdolniejsi polscy uczniowie, studenci i absolwenci szkół wyższych mają szansę rozpocząć studia na najlepszych uczelniach zagranicznych, w tym na jednej z najbardziej renomowanych jaką jest Harvard (którego absolwentem jest Prezes Zarządu BEST S.A., Krzysztof Borusowski). To jednak coś więcej niż tylko dawanie szansy najzdolniejszym. To też tworzenie platformy przyszłej współpracy tak naukowej, jak i biznesowej z najlepszymi ośrodkami naukowymi, a w konsekwencji szansa na transfer kompetencji, współpracę i wspólne projekty w przyszłości. To również

inwestowanie w potencjał intelektualny polskiej gospodarki, jej przyszłość, innowacyjność i konkurencyjność. To także, a może przede wszystkim, budowanie w młodych Polakach wiary w siebie, w to, że nie są w niczym gorsi, mniej zdolni czy słabiej przygotowani od swoich kolegów ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji i innych krajów. To bezcenne poczucie własnej wartości i przekonanie o tym, że również oni mogą odnieść sukces. Zaangażowanie to wpisuje się w realizację celu 4 Agendy Zrównoważonego Rozwoju 2030 dotyczącego zapewniania edukacji wysokiej jakości i promowania uczenia się przez całe życie.

**10** lat Drogi  
na Harvard



**8500**

aplikacji



**161**

laureatów



**15**

laureatów  
dostało się  
na Harvard



**58**

laureatów dostało się  
na najlepsze światowe  
uczelnie



Krzysztof Borusowski, Prezes Zarządu BEST S.A., w 2019 roku osobiście zaangażował się jako mentor w inicjatywę o nazwie „**Rejs Mentoringowy**” organizowaną przez Our Future Foundation. To wyjątkowy wakacyjny rejs po mazurskich jeziorach, połączony z mentoringiem. Jego adresatami są uczniowie i absolwenci szkół średnich, którzy myślą o nauce na najlepszych uniwersytetach w Polsce i za granicą. Celem inicjatywy jest wspieranie uzdolnionych licealistów, ze szczególnym uwzględnieniem młodych ludzi pochodzących z mniejszych ośrodków miejskich i wsi, aby walczyć z barierami ekonomicznymi w edukacji utalentowanej młodzieży. Dla młodych ludzi to niepowtarzalna okazja, by podczas żeglarskiej przygody zdobyć umiejętności i wiedzę, która pomoże im dostać się na wymarzone studia. Doświadczeni mentorzy, będący absolwentami prestiżowych zagranicznych uczelni, którzy towarzyszą im podczas rejsu, wyjaśniają szczegóły dotyczące procesu aplikacyjnego, a także odpowiadają na wszelkie pytania i wątpliwości, pomagając rozpoznać mocne strony kandydata i dokonać najlepszego wyboru. „Rejs Mentoringowy” jest nową, z punktu widzenia BEST S.A., inicjatywą. Niemniej wpisuje się doskonale w długoterminowe podejście zarządcze związane z wyrównywaniem szans edukacyjnych, czyli w konsekwentnie realizowaną filozofię dzielenia się wiedzą. Planujemy wsparcie tej inicjatywy także w kolejnych latach.



Źródło: tvp.pl

PNŚ

MENTORING POD ŻAGLAMI

09:58 | 4.09.2019  
ŚRODA

ERWSZYCH RANDKACH? \*\*\* WIERSZEM PISANE - KSIĄŻKI DLA DZIECI \*\*\* REKOMENDACJE TVP HISTC

Pracując na co dzień z niespłaconymi wierzytelnościami, dobrze poznaliśmy mechanizmy powstawania długów, jako elementu systemu gospodarczego. Stąd nasza decyzja o podejmowaniu działań mających na celu budowanie świadomości społecznej finansów, w tym aktywności o charakterze branżowym. Dlatego też zaangażowaliśmy się w organizację **Fintech Nights** oraz włączyliśmy w coroczne współtworzenie Europejskiego Kongresu Finansowego, a w tym również w **Akademii EFC**. Akademia jest platformą, z wykorzystaniem której Grupa BEST dzieli się swoją wiedzą z uczestnikami – głównie studentami kierunków finansowych. W Akademię EFC co roku osobiście angażuje się Prezes Zarządu BEST S.A., Krzysztof Borusowski. W 2019 roku pełnił on rolę opiekuna merytorycznego jednej z grup studentów Akademii EFC podczas debaty oksfordzkiej pt. „Hazard moralny zniszczy wiarygodność systemu finansowego.” Prezes Borusowski ponownie ufundował też nagrodę im. prof. Jana Winieckiego dla wyróżniającego się eseju w ramach Akademii EFC – w tym roku otrzymał ją Andrzej Kędziński za esej „Integracja europejska to przede wszystkim korzyści”

### Europejski Kongres Finansowy

Europejski Kongres Finansowy to otwarty projekt, którego celem jest proponowanie i wspieranie działań stymulujących bezpieczeństwo i stabilność finansową Polski i Unii Europejskiej. Skupia on publiczne, praktyczyste debaty środowisk biznesu, nauki i polityki. Debaty te odbywają się w ramach organizowanych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańską Akademię Bankową seminariów i kongresów specjalistycznych, spotkań branżowych oraz tematycznych komitetów sterujących i rad programowych.

Europejski Kongres Finansowy to także rekomendacje, studia i ekspertyzy związane z możliwościami ich praktycznej realizacji oraz debaty medialne dotyczące ich wdrożenia.

Aktualne obszary tematyczne Projektu EKF:

- Bezpieczeństwo i rozwój rynków finansowych w UE
- Wyzwania dla rozwoju rynku kapitałowego
- Zarządzanie wartością przedsiębiorstw
- Zrównoważone finansowanie infrastruktury

Odbywający się corocznie w Sopocie Europejski Kongres Finansowy stanowi z jednej strony podsumowanie dorobku merytorycznego Projektu, a z drugiej – inspiruje oraz wyznacza kierunki i cele dla przyszłych działań.

Dziewiąta edycja Europejskiego Kongresu Finansowego odbyła się w dniach 3–5 czerwca 2019.



### Akademia EFC

Jest to inicjatywa Europejskiego Kongresu Finansowego skierowana do studentów i młodych absolwentów, której Partnerem Strategicznym od lat jest BEST S.A.

Motywuje i inspiruje do podejmowania wyzwań oraz aktywnego kształtowania kariery zawodowej. Buduje świadomość, że rozwijanie indywidualnych kompetencji przyczynia się do rozwoju gospodarczego i społecznego własnego kraju oraz Europy.

Akademia EFC włącza do debaty o przyszłości gospodarki Polski i UE, w tym szczególnie o perspektywach zawodowych młodych absolwentów, o problemach napotykanym przez nich na progu ścieżki profesjonalnego rozwoju, a także o pomysłach na ich rozwiązanie.

Celem Akademii EFC jest także ułatwienie kontaktu z atrakcyjnymi potencjalnymi pracodawcami.

Źródło: [www.akademiaefc.pl](http://www.akademiaefc.pl)



Grupa BEST aktywnie angażuje się w działania mające na celu zdrowy rozwój rynku usług finansowych, w tym również w kształtowanie rzetelnych i uczciwych praktyk w obszarze windykacji poprzez Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF). We współpracy ze Związkiem i wybranymi jej członkami realizuje kampanię informacyjną „Windykacja – jasna sprawa”.

### „Windykacja? Jasna sprawa!”

Głównym celem zapoczątkowanej w styczniu 2018 roku kampanii informacyjnej jest prezentacja rzetelnej wiedzy na temat windykacji. Serwis internetowy akcji ([www.WindykacjaJasnaSprawa.pl](http://www.WindykacjaJasnaSprawa.pl)), zawierający kompendium wiedzy na temat zarządzania wierzytelnościami, umożliwia zgłębienie istotnych, przedstawionych w przystępny sposób, informacji oraz poznanie praw i obowiązków osoby zadłużonej.

W ramach kampanii publikowane są nowe treści związane z tematyką zarządzania wierzytelnościami i dobrych praktyk związanych z zaciąganiem zobowiązań, by nie dopuścić do nadmiernego zadłużenia.

Źródło: [www.zpf.pl](http://www.zpf.pl)



	2018	2019
<b>Grupa BEST</b>		
Kwota sponsoringu (zł)	89 000	91 970
<b>w tym BEST S.A.</b>		
Kwota sponsoringu (zł)	89 000	91 970

Grupa BEST co roku angażuje się również, jako Partner Główny, w organizację konkursu **Verba Veritatis**.

### Konkurs VERBA VERITATIS rozstrzygnięty po raz czternasty

Etyka w biznesie i CSR to tematy coraz częściej poruszane w przestrzeni publicznej, zwiększa się też liczba firm aspirujących do bycia odpowiedzialnymi społecznie. Potwierdzeniem rosnącego zainteresowania tą tematyką jest także organizowany przez Związek Przedsiębiorstw Finansowych (ZPF) i Akademię Leona Koźmińskiego konkurs VERBA VERITATIS. Do jego czternastej edycji zgłoszono 27 prac dyplomowych, magisterskich, doktorskich i habilitacyjnych, poświęconych zagadnieniom związanym z etycznym prowadzeniem biznesu.

VERBA VERITATIS to prestiżowy, ogólnopolski konkurs, którego celem jest podnoszenie wśród młodych ludzi, wkraczających dopiero na rynek pracy, poziomu wiedzy i zainteresowania ważnymi zagadnieniami, jakimi są etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) oraz ład korporacyjny.

Źródło: [www.zpf.pl](http://www.zpf.pl)



## Udział w życiu lokalnych społeczności

[103(413), 413-1, 413-2]

Nasz Kodeks etyki, obok zasad postępowania regulujących codzienne życie firmy, wskazuje również na konieczność i jednocześnie chęć bycia dobrym sąsiadem dla lokalnych społeczności. Aspekt ten reguluje *Polityka filantropii korporacyjnej i sponsoringu*, zgodnie z którą chcemy korzystnie wpływać na zrównoważony rozwój, uwzględniając w naszych działaniach filantropijnych i sponsoringowych, rekomendacje Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). W szczególności staramy się działać w obrębie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju dotyczących eliminowania ubóstwa we wszystkich jego formach (cel 1), zapewniania edukacji wysokiej jakości i promowania uczenia się przez całe życie (cel 4) oraz zapewniania ludziom w każdym wieku zdrowego życia i promowania dobrobytu (cel 3). Należy jednak pamiętać, że działania te znajdują swoje oparcie nie tyle w formalnych dokumentach wewnętrznych, ale w filozofii zarządzania, na której współwłaściciele BEST S.A. oparli rozwój Grupy Kapitałowej. Działania te mają charakter długoterminowy i kompleksowy, a oferowane wsparcie, nie tylko finansowe, polega na współpracy w rozwiązywaniu konkretnych problemów społecznych.

Z działań na poziomie lokalnym należy z pewnością wspomnieć o corocznym już wsparciu dla **Gdyńskiego Stowarzyszenia Familia** oraz o wieloletniej, stałej opiece, jaką Grupa BEST otacza **Stowarzyszenie Radość Serca, działające na rzecz Domu Dziecka w Elblągu**. Zarówno Stowarzyszenie Familia, jak i Stowarzyszenie Radość Serca staramy się wspierać w ich codziennych wyzwaniach, ale także dofinansowywać ich głównie potrzeby oraz podejmowane przez nich inicjatywy. Stowarzyszeniu Familia co roku pomagamy w zorganizowaniu turnusów letnich dla dzieci z dysfunkcyjnych rodzin. Takie kolonie wyjazdowe zapewniają dzieciom nie tylko atrakcyjne spędzenie czasu w trakcie wakacji, ale też bezpieczeństwo, ciepłe posiłki oraz przeróżne zajęcia edukacyjno-rozwojowe, poszerzanie horyzontów i zbieranie doświadczeń, których rodzice im nie zapewnią. Z kolei Stowarzyszeniu Radość Serca pomagamy między innymi w doposażaniu wychowanków Domu Dziecka w materiały szkolne i piśmiennicze oraz inne artykuły pierwszej potrzeby (kosmetyki, środki higieniczne etc.). Ponadto wspieramy start młodzieży w dorosłe życie np. poprzez remont i podstawowe wyposażenie mieszkań komunalnych byłych wychowanków Domu Dziecka. W ubiegłym roku dzieci otrzymały używany sprzęt komputerowy, a także paczki świąteczne, sporządzone zgodnie z napisanymi przez nich wcześniej Listami do Świętego Mikołaja. Każde dziecko otrzymało wymarzony prezent, niezależnie od jego ceny czy też stopnia trudności wyszukania konkretnego подарunku. Co najważniejsze, na początku 2019 roku wsparliśmy też Dom Dziecka w Elblągu w zakupie siedmioosobowego samochodu, który umożliwi między innymi zapewnienie wychowankom dostępu do niezbędnej opieki lekarskiej (dowóz do lekarzy specjalistów), odbiór z ośrodków wspierających ich terapię, a także transport do szkół i innych placówek.

### Gdyńskie Stowarzyszenie „Familia”

Celem Stowarzyszenia jest podejmowanie wychowawczych, opiekuńczych działań, które wpłyną na poprawę sytuacji innych osób, przede wszystkim dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych, profilaktyka i rozwiązywanie problemów związanych z alkoholem, narkomanią i innymi uzależnieniami oraz działania na rzecz integracji rodziny.

Źródło: [www.gsfamilia.pl](http://www.gsfamilia.pl)



### Stowarzyszenie „Radość Serca”

Celem Stowarzyszenia jest wszechstronna pomoc wychowankom oraz byłym wychowankom placówek opiekuńczo - wychowawczych, a w szczególności udzielanie tej pomocy wychowankom oraz byłym wychowankom Socjalizacyjnej Całodobowej Placówki Opiekuńczo – Wychowawczej w Elblągu, Placówki Opiekuńczo – Wychowawczej nr 1 w Elblągu, Placówki Opiekuńczo – Wychowawczej nr 2 w Elblągu, a także samym placówkom jako placówkom opieki całodobowej, które zaspokajają potrzeby życiowe dziecka, zgodnie z ustalonymi standardami opieki i wychowania oraz standardami usług opiekuńczo – wychowawczych.

Źródło: <http://www.domdziecka.elblag.pl>

	2018	2019
<b>Grupa BEST</b>	10 734	16 000*
Kwota darowizn na cele społeczne (zł)		
<b>w tym BEST S.A.</b>	10 734	16 000*
Kwota darowizn na cele społeczne (zł)		

\* kwota nie uwzględnia ok. 3000 zł netto kosztów przygotowania paczek świątecznych dla dzieci z Domu Dziecka w Elblągu (spółka dofinansowała przygotowanie paczek przez Pracowników) oraz wartości darowizn rzeczowych, w tym wycyfowanego przez BEST TFI sprzętu komputerowego, który przekazany został na potrzeby tego samego Domu Dziecka.

## BEST A ŚRODOWISKO NATURALNE

## Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych

### Podejście zarządcze i aktualny wpływ

[103(301), 103(302), 103(305), 103(307)]

Charakter i niewielka skala naszego oddziaływania środowiskowego sprawia, że jako Grupa BEST nie zdecydowaliśmy się na sformalizowanie polityki środowiskowej. Aspekt ten nie został również uznany za istotny w analizie materialności. Nie wiążą się również z nim istotne kategorie ryzyka biznesowego, które mogłyby znacząco wpłynąć na wyniki Grupy BEST, zwłaszcza w krótkim horyzoncie czasowym.

Jednocześnie jednak nasz stosunek do wpływu prowadzonej działalności na środowisko naturalne jest w pewnym sensie miarą stosunku do zapisanych przez nas wartości. To kwestia skuteczności, czyli m.in. dotrzymania przez nas zobowiązań i osiąganie zysków w sposób odpowiedzialny, dzięki optymalizacji procesów i stosowaniu nowoczesnych technologii. Wartości nie ograniczają się przecież wyłącznie do strategicznych obszarów biznesowych, ale mają również odniesienie do funkcji uzupełniających, w tym właśnie kwestii środowiskowych, leżących w domenie Pracowników administracji. Nasz wpływ środowiskowy, choć ograniczony, jednak istnieje. Naszą rolą i ambicją jest jego racjonalne ograniczenie, właśnie poprzez optymalizację procesową i wykorzystanie technologii.

Działalność operacyjna spółek Grupy BEST prowadzona jest w Polsce dwóch biurach: w Gdyni i w Elblągu<sup>1</sup> oraz przez Pracowników pracujących w terenie. Codzienna praca wiąże się zatem ze zużyciem:

- materiałów biurowych, przede wszystkim papieru,
- energii elektrycznej, ciepłej i chłodu (biura),
- paliw (samochody służbowe).

Specyfika procesów windykacyjnych skutkuje stosunkowo dużym zapotrzebowaniem na papier. Wynika to z konieczności kierowania do Klientów korespondencji w tradycyjnej formie papierowej. Dlatego jego zużycie jest nieco większe niż w przypadku innej, typowej działalności biurowej. Z kolei możliwości jego ograniczenia, stosunkowo niewielkie. Jednocześnie część wspomagających procesów wewnątrzorganizacyjnych jest stopniowo digitalizowana, co pozwala eliminować pracę na dokumentach papierowych. Warto jednak w tym miejscu wspomnieć, że dokumenty papierowe, ze względu na ochronę informacji, są poddawane bezpiecznemu niszczeniu przez profesjonalny podmiot zewnętrzny (tj. są wstępnie sortowane – oddzielane od wszelkich elementów z tworzyw sztucznych, a następnie niszczone przez proces cięcia maszynowego; pozyskany miał papierowy jest belowany i dalej przekazywany do powtórnego wykorzystania do produkcji wyrobów papierniczych). Jednocześnie podmiot zewnętrzny deklaruje, że surowiec jest właściwie zagospodarowywany w sposób przyjazny dla środowiska.

Gdyński budynek Tensor X, w którym mieszczą się biura kilku spółek Grupy BEST, 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. Praca biur oznacza również zużycie niewielkich ilości wody do celów bytowych oraz generowanie odpadów, głównie komunalnych. Niemniej w gdyńskim biurze zapewniamy segregację odpadów na frakcje zgodne z wymogami gminy.

W naszej pracy wykorzystujemy niewielką, bo liczącą niespełna 30 pojazdów, flotę samochodów służbowych. To z kolei oznacza zapotrzebowanie na paliwa, a tym samym emisje. Stopniowa poprawa parametrów emisyjności, jak i czystości spalin, możliwa jest wraz z sukcesywnym odnawianiem floty samochodowej. Poza flotą własną wykorzystywaną przez biura, samochodami poruszają się doradcy terenowi, co również oznacza emisje zanieczyszczeń<sup>2</sup>. Niemniej bezpośrednie spotkanie jest często oczekiwane przez naszych Klientów, jako forma, dzięki której łatwiej znaleźć dogodne rozwiązanie ich problemów. Tym samym interes społeczny Klientów przemawia za taką formą kontaktu, nawet jeśli jest ona droższa z punktu widzenia kosztów finansowych, jak i środowiskowych. Na model biznesowy BEST można spojrzeć jednak z drugiej strony – tj. postawienie na rozwiązania call center pozwala wyeliminować setki spotkań, a tym samym emisję związaną z przejazdami. Jednocześnie promujemy wśród Pracowników dojazdy do pracy rowerem – zapewniamy możliwość bezpiecznego parkowania rowerem przy siedzibie firmy, a najwytrwalszych rowerzystów wyróżniamy (nagrody rzeczowe, punkty w grywalizacji firmowej Play BEST oraz akcja „Złotówka za kilometr.”) W drodze do i za pracy w 2019 roku Pracownicy BEST przejechali ponad 39 tysięcy kilometrów (39 043,44 km).

**W 2019 roku Grupa BEST, w tym BEST S.A., nie zostały ukarane za naruszenie przepisów ochrony środowiska.**



<sup>1</sup> Dodatkowo we Włoszech spółka BEST ITALIA wynajmuje niewielkie biuro – ze względu na niematerialny charakter jego oddziaływania zostało ono pominięte.

<sup>2</sup> Samochody te są samochodami pracowników terenowych, dlatego emisja z nich należy do tzw. Zakresu 3 (Scope 3), który nie jest obecnie analizowany i raportowany.



## Odporność modelu biznesowego na zmiany klimatyczne

Choć ekspozycja modelu biznesowego Grupy BEST na ryzyka związane z klimatem jest stosunkowo niewielka, w tym niewspółmiernie mniejsza od tej, na którą wystawione są np. przedsiębiorstwa przemysłowe, zdecydowaliśmy się przeprowadzić uproszczoną analizę odporności modelu biznesowego na zmiany klimatyczne, tak jak sugeruje to Komunikat Komisji Europejskiej: Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania

informacji związanych z klimatem (2019/C 209/01)<sup>1</sup>, a dokładniej wskazywany przez nie protokół techniczny TCFD<sup>2</sup>.

Analiza istotności ryzyka związanego ze zmianami klimatycznymi potwierdza stosunkowo niską istotność, tj. niewielką ekspozycję Grupy BEST na takie zagrożenia:

### Tabela:

#### Kategorie zagrożeń i szans związanych z klimatem

##### Zmiany rynkowe i technologiczne.

Usługi oferowane przez Grupę BEST mają charakter niematerialny, a ich świadczenie wiąże się z niewielką emisyjnością. Trudno zatem rozpatrywać je w kategoriach popytu na usługi nisko emisyjne. Mało prawdopodobne wydaje się również wystąpienie zmian technologicznych, które zakłóciłyby obecne ich świadczenie – oparcie działalności o call center już z samo z siebie wykorzystuje technologie telekomunikacyjne, które redukują emisje w stosunku do hipotetycznych rozwiązań, które bazowałyby wyłącznie na kontaktach bezpośrednich. Należy również przyjąć, że zmiany technologiczne w zakresie ICT będą antycypowane przez Grupę BEST i będą sprzyjały wzrostowi jej efektywności operacyjnej, włączając w to aspekt efektywności klimatycznej.

##### Otoczenie polityczne i prawne.

Wpływ polityki gospodarczej i zmian legislacyjnych nastawionych na dekarbonizację będą miały ograniczony wpływ na działalność Grupy BEST ze względu na stosunkowo niewielki udział w kosztach kosztów energii czy paliw.

##### Reputacja.

Grupa BEST nie działa w branży, która byłaby odpowiedzialna za zmiany klimatyczne, prawdopodobieństwo szkód reputacyjnych nie jest wysokie.

##### Straty fizyczne.

Przewagi konkurencyjne i kluczowe kompetencje Grupy BEST nie wiążą się z aktywami fizycznymi, ale z kompetencjami osób dla nich pracujących. Co więcej, nieruchomości wykorzystywane przez Grupę BEST są wynajmowane, a nie są własnością Grupy BEST. Dlatego ewentualne straty byłyby stratami wynajmujących.



<sup>1</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01)&from=EN)

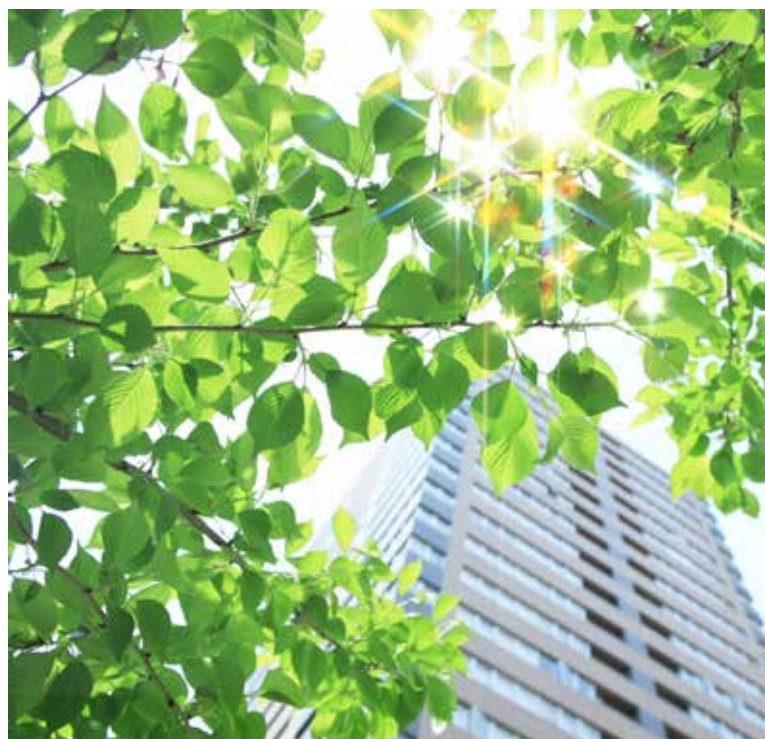
<sup>2</sup> The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate Related Risks and Opportunities, Task Force on Climate-Related, czerwiec 2017

Jako Grupa BEST działamy w oparciu o model biznesowy, w którym koszty paliw czy energii nie stanowią tak istotnego składnika, by mogły podważyć jego racjonalne podstawy. Dlatego też wahania cen paliw i energii, choć oczywiście w jakimś stopniu będą obciążały wyniki finansowe, nie wpłyną na nie istotnie. Grupa BEST nie jest też szczególnie narażona na bezpośrednie zagrożenia związane ze stratami fizycznymi czy wizerunkowymi. Te ostatnie będą obciążały przede wszystkim przedsiębiorstwa z branż energochłonnych (np. przemysł ciężki) i charakteryzujący się dużą emisją własną (np. energetyka). W przeciwieństwie do nich Grupa BEST nie tylko nie bazuje na aktywach trwałych, ale też opiera model działania o technologie ICT, które pozwalają minimalizować emisję bezpośrednią. Co więcej, staramy się monitorować zmiany technologiczne i wprowadzać coraz to nowocześniejsze i efektywniejsze rozwiązania teleinformatyczne, nie poprzestając na call center, ale budując nowe usługi w oparciu o Internet itp.



3 „Adaptacja do zmian klimatu w Polsce. Na podstawie strategicznego planu adaptacji dla sektorów i obszarów wrażliwych na zmiany klimatu do roku 2020 z perspektywą do roku 2030 (SPA 2030)”, Ministerstwo Środowiska ([www.klimada.mos.gov.pl](http://www.klimada.mos.gov.pl)).

O ile bezpośredni wpływ czynników na model biznesowy Grupy BEST będzie raczej ograniczony, a sama Grupa powinna bez większych problemów i bez ponoszenia znaczących nakładów, dostosować się do zmian, o tyle większe znaczenie dla jej przyszłego funkcjonowania mogą mieć czynniki pośrednie, tj. oddziaływanie zmian klimatycznych na innych uczestników (osoby fizyczne, osoby prawne). Zgodnie z przewidywaniami<sup>3</sup> Ministerstwa Środowiska straty wynikające ze zmian klimatycznych będą szybko rosły, głównie przez występowanie zjawisk ekstremalnych. O ile szacuje się, że w okresie 2001–2010 kosztowały one 54 mld zł (w tym 12,5 mld zł kosztowała powódź 2010 roku), o tyle już w okresie 2021–2030 pochłoną ponad 120 mld zł. Scenariusze wskazują, że do 2030 roku przeciętny poziom morza wzdłuż polskiego wybrzeża podniesie się o 5 cm, co przełoży się na 2200 km<sup>2</sup> zagrożonych zlaniami przez powodzie morskie (7% to tereny zurbanizowane). Tereny znajdujące się do 1,25 m n.p.m. będą w sposób ograniczony nadawać się pod budownictwo mieszkalne czy inwestycje przemysłowe. Zmiany te mogą oznaczać, że aż 1,7 mln osób może być zagrożonych utratą pracy, a ok 300 tys. może znaleźć się na terenach bezpośredniego ryzyka, tj. narażonych bezpośrednio na zmiany klimatu (utrata miejsc zamieszkania). Z kolei obszary zurbanizowane w całym kraju będą borykały się z intensyfikacją miejskich wysp ciepła, silnymi ulewami, powodującymi podtopienia oraz suszami. Z kolei w rolnictwie co prawda wydłuży się okres wegetacji roślin, przyspieszy rozwój roślin i pojawi możliwość uprawy roślin ciepłolubnych, czy upraw międzyplonów i poplonów pościerniskowych, to jednak zwiększy prawdopodobieństwo ekstremalnych zjawisk pogodowych, pogłębi deficyt wodny, czy też pojawiać się będą gatunki inwazyjne. W/w zjawiska będą wpływały na sytuację finansową osób fizycznych i prawnych, którym trudniej może być planować długoterminowo, i które będą narażone na straty. Osoby te, niezależnie czy stracą pracę lub miejsce zamieszkania ze względu na powodzie morskie, czy będą rolnikami, którzy stracą plony przez suszę lub powódź, mogą być kredyto- lub pożyczkobiorcami. Kredytobiorcami, którzy nagle, w sposób niezawiniony, stracą możliwość płynnego regulowania zobowiązań. Wraz z utratą możliwości spłaty ich zobowiązania trafią do przedsiębiorstw zajmujących się windykacją, a to będzie skutkowało koniecznością zmodyfikowania już posiadanych rozwiązań na potrzeby osób dotkniętych np. klęską żywiołową.



## NIEFINANSOWE DANE LICZBOWE

102–8

### Zatrudnienie na koniec roku

	2018			2019		
	Kobiety	Mężczyźni	Suma	Kobiety	Mężczyźni	Suma
<b>Grupa BEST<sup>4</sup></b>						
czas nieokreślony	272	99	371	293	108	401
czas określony	106	30	136	76	22	98
na okres próbny	1	2	3	26	5	31
na zastępstwo	1	0	1	1	0	1
pełen etat	365	125	490	379	127	506
niepełny etat	15	6	21	16	9	25
wiek poniżej 30	116	35	151	104	40	144
wiek 30–50	248	89	337	259	86	345
wiek powyżej 50	16	7	23	32	10	42
Gdynia	221	47	268	178	105	283
Elbląg	159	84	243	217	31	248
<b>Suma</b>	<b>380</b>	<b>131</b>	<b>511</b>	<b>395</b>	<b>136</b>	<b>531</b>
<i>Osoby współpracujące w oparciu o umowy cywilno-prawne, samozatrudnienie, w tym doradcy terenowi itp. (nie uwzględniono osób na powołaniu)</i>	14	56	70	16	68	84
<b>w tym BEST S.A.</b>						
czas nieokreślony	197	86	283	266	88	354
czas określony	210	39	249	103	28	131
na okres próbny	10	6	16	1	2	3
na zastępstwo	4	0	4	0	0	0
pełen etat	411	129	540	356	116	472
niepełen etat	10	2	12	14	2	16
wiek poniżej 30	139	35	174	113	32	145
wiek 30–50	263	88	351	241	80	321
wiek powyżej 50	19	8	27	16	6	22
Gdynia	157	88	245	211	34	245
Elbląg	264	43	307	159	84	243
<b>Suma</b>	<b>421</b>	<b>131</b>	<b>552</b>	<b>370</b>	<b>118</b>	<b>488</b>
<i>Osoby współpracujące w oparciu o umowy cywilno-prawne, samozatrudnienie, itp. (nie uwzględniono osób na powołaniu)</i>	5	47	52	2	50	52

4 W danych na koniec 2017 pominięto spółkę BEST Nieruchomości, która zakończyła działalność w trakcie roku 2018 i nie dzień 31.12.2018 r. nie istniała. Zatrudniała ona 1 osobę na podstawie powołania oraz współpracowała z 1 osobą na zasadzie B2B.

## wg lokalizacji

	2018			2019		
	Gdynia	Elbląg	Suma	Gdynia	Elbląg	Suma
<b>Grupa BEST</b>						
<i>czas nieokreślony</i>	196	175	371	215	186	401
<i>czas określony</i>	68	68	136	50	48	98
<i>na okres próbny</i>	1	2	3	17	14	31
<i>na zastępstwo</i>	1	0	1	1	0	1
<b>w tym BEST S.A.</b>						
<i>czas nieokreślony</i>	179	175	354	198	186	384
<i>czas określony</i>	63	68	131	46	48	94
<i>na okres próbny</i>	1	2	3	17	14	31
<i>na zastępstwo</i>	0	0	0	0	0	0

401–1

## Przyjęcia nowych Pracowników

	2018			2019		
	Kobiety	Mężczyźni	łącznie	Kobiety	Mężczyźni	łącznie
<b>Grupa BEST</b>						
<i>wiek poniżej 30</i>	18	9	27	28	16	44
<i>wiek 30–50</i>	18	11	29	40	12	52
<i>wiek powyżej 50</i>	0	0	0	9	2	11
<i>Gdynia</i>	26	18	44	35	26	61
<i>Elbląg</i>	10	2	12	42	4	46
<b>Suma</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>77</b>	<b>30</b>	<b>107</b>
%*	7,9%	14,5%	9,6%	19,5%	22,1%	20,2%
<b>w tym BEST S.A.</b>						
<i>wiek poniżej 30</i>	16	9	25	28	16	44
<i>wiek 30–50</i>	16	8	24	40	12	52
<i>wiek powyżej 50</i>	0	0	0	9	1	10
<i>Gdynia</i>	22	15	37	35	25	60
<i>Elbląg</i>	10	2	12	42	4	46
<b>Suma</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>49</b>	<b>77</b>	<b>29</b>	<b>106</b>
%*	7,3%	13,6%	8,8%	19,9%	23,8%	20,8%

\* uwzględniono wyłącznie pracowników, którzy zatrudnili się w danym roku i pozostawali zatrudnieni w dn. 31.12.

401-1

### Odejścia Pracowników

	2018			2019		
	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie
<b>Grupa BEST</b>						
wiek poniżej 30	42	13	55	34	11	45
wiek 30–50	42	16	58	38	22	60
wiek powyżej 50	2	1	3	5	3	8
Gdynia	31	20	51	26	22	48
Elbląg	55	10	65	51	14	65
<b>Suma</b>	<b>86</b>	<b>30</b>	<b>116</b>	<b>77</b>	<b>36</b>	<b>113</b>
wskaźnik fluktuacji	22,6%	22,9%	22,7%	19,5%	26,5%	21,3%
<b>w tym BEST S.A.</b>						
wiek poniżej 30	42	12	54	33	11	44
wiek 30–50	39	15	54	38	22	60
wiek powyżej 50	2	1	3	5	3	8
Gdynia	28	18	46	25	22	47
Elbląg	55	10	65	51	14	65
<b>Suma</b>	<b>83</b>	<b>28</b>	<b>111</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>112</b>
wskaźnik fluktuacji	22,4%	23,7%	22,7%	19,6%	29,5%	22,0%



401–3

**Wskaźniki powrotu do pracy i utrzymania zatrudnienia po urlopie macierzyńskim / ojcowskim w podziale na płeć**

	2018			2019		
	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie
<b>Grupa BEST</b>						
<i>Liczba Pracowników, którzy byli uprawnieni do urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego i skorzystali z tego uprawnienia w roku, w którym urodziło się im dziecko</i>	23	2	25	26	7	33
<i>Nie skorzystali z uprawnienia w roku, w którym urodziło się dziecko</i>	0	1	1	0	1	1
<i>Liczba osób, z którymi rozwiązano umowę w trakcie trwania urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego (umowa rozwiązana z upływem czasu na jaki była zawarta)</i>	1	0	1	6	0	6
<b>w tym BEST S.A.</b>						
<i>Liczba Pracowników, którzy byli uprawnieni do urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego i skorzystali z tego uprawnienia w roku, w którym urodziło się im dziecko</i>	22	1	23	26	7	33
<i>Nie skorzystali z uprawnienia w roku, w którym urodziło się dziecko</i>	0	1	1	0	1	1
<i>Liczba osób, z którymi rozwiązano umowę w trakcie trwania urlopu macierzyńskiego/ojcowskiego (umowa rozwiązana z upływem czasu na jaki była zawarta)</i>	1	0	1	6	0	6

404–1

**Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadająca na Pracownika w podziale na płeć oraz na kategorię Pracowników\***

	2018			2019		
	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie	Kobiety	Mężczyźni	Łącznie
<b>Grupa BEST</b>						
<i>dyrektorzy</i>	44	40	43	38	22	33
<i>kierownicy i menedżerowie</i>	22	43	29	29	27	29
<i>specjaliści</i>	16	20	17	23	20	22
<b>w tym BEST S.A.</b>						
<i>dyrektorzy</i>	44	40	43	38	37	38
<i>kierownicy i menedżerowie</i>	22	42	28	30	28	30
<i>specjaliści</i>	16	19	16	23	21	22

\* Poniższe dane są danymi szacunkowymi. W celu dokonania obliczeń przyjęto stan zatrudnienia odpowiednio na dzień 31.12.2018. oraz 31.12.2019. W danych nie uwzględniono dofinansowanych przez pracodawcę lekcji językowych oraz studiów podyplomowych. Nie uwzględniono również osób będących w Zarządzie BEST oraz osób współpracujących w ramach umów cywilnoprawnych, prowadzonych działalności gospodarczych itp.

405–2

### Stosunek przeciętnego wynagrodzenia kobiety do wynagrodzenia mężczyzny w danej kategorii\*

	2018	2019
<i>specjaliści</i>	79,00%	87,90%
<i>specjaliści IT</i>	93,90%	90,50%
<i>dyrektorzy</i>	72,90%	85,30%
<i>kierownicy, koordynatorzy, menedżerowie</i>	76,80%	79,00%
<i>asystenci</i>	92,80%	97,70%

\* statystyki obarczone są dużym ryzykiem błędów ze względu na niską liczebność wyszczególnionych kategorii oraz ich niejednorodny charakter. Z jednej strony liczebność, zwłaszcza płci mniej reprezentowanej w danej kategorii, to często kilka lub kilkanaście osób. W efekcie czasem jedno wyższe lub niższe wynagrodzenie silnie wpływa na wartość przeciętną dla płci, a tym samym na wynik. Z drugiej strony grupy nie są w pełni homogeniczne, tj. wśród specjalistów znajdziemy zarówno niżej opłacanych specjalistów z obszarów specjalizacji o bardziej ogólnym charakterze, jak również wysoko wyspecjalizowanych ekspertów z wąskich dziedzin specjalizacji. Choć obie grupy to formalnie specjaliści, to ich wynagrodzenia są silnie zróżnicowane.

202–1

### Stosunek wynagrodzenia Pracowników najniższego szczebla\* w podziale na płeć w stosunku do płacy minimalnej

	2018	2019
<i>kobiety</i>	116,4%	118,3% (164,7%)**
<i>mężczyźni</i>	119,0%	121,1% (167,5%)**

\* w kalkulacji uwzględniono osoby zatrudnione na stanowisku konsultanta call center; jednocześnie należy wskazać, że w Grupie BEST do stanowisk z podstawowym wynagrodzeniem należą np. stanowiska osób sprzątających oraz pracowników obsługi biura (kierowcy, konserwatorzy). Jest ich kilka i nie są w żadnej mierze reprezentatywne dla ogółu organizacji.

\*\* przedstawione powyżej dane poza nawiasem odnoszą się do wynagrodzenia podstawowego, tj. bez bonusów, premii itd., które stanowią istotną część wynagrodzenia pracowników call center. Natomiast dane w nawiasie to wartość z uwzględnieniem średniej kwoty premii za wyniki uzyskiwanej przez konsultantów w 2019 roku. W 2019 roku przeciętna wysokość premii osób zatrudnionych w call center w ciągu roku wynosiła ponad 1000 zł miesięcznie (1044 zł), a w najlepszych miesiącach jej przeciętna wartość zbliżała się do 1200 zł. Nieznaczne różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami wynikają z faktu, że podwyżki podstawowego wynagrodzenia w Grupie BEST są w przypadku osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach i urlopach (np. urlop macierzyński i wychowawczy) przyznawane z chwilą powrotu do pracy. W efekcie pojedyncze osoby przebywające na zwolnieniu lub urlopie mogą mieć z tego powodu formalnie niższe wynagrodzenie, co wpływa na wysokość wskaźnika w danej grupie.

301–1, 302–1

### Zużycie materiałów, surowców, paliw energii\*

	j.m.	2018	2019		j.m.	2018	2019
<b>Grupa BEST</b>				<b>w tym BEST S.A.</b>			
<i>kluczowe materiały</i>				<i>kluczowe materiały</i>			
papier	kg (ryz)	14 549,67 (5832 ryz)	11 598,33 (4 649 ryz)	papier	kg (ryz)	13 541,05 (5428 ryz)	11 473,59 (4599 ryz)
<i>paliwa i energia</i>				<i>paliwa i energia</i>			
benzyna	GJ (litrów)	967,00 (29 172,12)	1 066,40 (32 170,61)	benzyna	GJ (litrów)	670,06 (20 214,20)	760,85 (22 953,00)
olej napędowy (ON)	GJ (litrów)	545,26 (14 894,80)	845,07 (23 084,42)	olej napędowy (ON)	GJ (litrów)	545,26 (14 894,80)	746,50 (20 392,00)
energia elektryczna	GJ	2 724,31	2 724,52	energia elektryczna	GJ	2 603,35	2 604,66
energia cieplna	GJ	823,86	1 016,99	energia cieplna	GJ	769,25	985,85
chłód	GJ	303,31	266,54	chłód	GJ	273,52	240,36
<b>łącznie zużycie energii</b>	<b>GJ</b>	<b>5 363,75</b>	<b>5 919,51</b>	<b>łącznie zużycie energii</b>	<b>GJ</b>	<b>4 771,36</b>	<b>5 338,23</b>

\* część energii zużywanej przez systemy klimatyzacyjne nie jest wydzielona i wykazywana jest w zużyciu energii elektrycznej.

\*\* w przypadku biur BEST S.A. w Elblągu posłużono się szacunkami.

## Aneks: Ryzyka niefinansowe związane z działalnością windykacyjną

[102-15]

Wśród kluczowych kategorii ryzyka biznesowego Grupy BEST znajdują się ryzyka o charakterze niefinansowym. Poszczególne z kategorii ryzyka mają swoich właścicieli biznesowych, którzy operacyjnie nimi zarządzają, podejmując decyzje dotyczące ich ograniczania do poziomu akceptowalnego. Stosunkowo płaska struktura organizacyjna pozwala

jednocześnie Zarządom sprawować pieczę nad całokształtem ryzyka, na które eksponowana jest Grupa BEST, w tym BEST S.A.

Ze względu na niewielką istotność kwestii środowiskowych, są to przede wszystkim ryzyka o charakterze społecznym, wśród których należy wymienić:

### Ryzyko pogorszenia się sytuacji finansowej Klientów (dłużników)

Aktywa Grupy BEST mogą być inwestowane w wierzytelności wobec osób fizycznych, osób prawnych lub jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej. Przychody są więc zależne od sytuacji finansowej Klientów BEST, która z kolei zależy od czynników makroekonomicznych, takich jak: poziom wynagrodzeń, stopa bezrobocia, stopa inflacji, wysokość stóp procentowych czy też wielkość dochodów pozostawionych do dyspozycji gospodarstw domowych.

Kolejnym elementem determinującym zdolność Klientów do regulowania zobowiązań finansowych jest kształtowanie się systemu finansowego i właściwa ocena zdolności kredytowej. Zbyt otwarta polityka instytucji finansowych w tym zakresie może doprowadzić do pogłębienia problemów finansowych Klientów BEST S.A. poprzez zaciąganie kolejnych zobowiązań i, w efekcie, wpłynąć na długotrwałą utratę przez nich płynności finansowej. Z kolei zaostrzenie polityki kredytowej instytucji finansowych ogranicza osobom zobowiązanym do spłaty dostęp do dodatkowych źródeł finansowania, co może utrudnić spłatę aktualnych zobowiązań. Prawdopodobieństwo odzyskania wierzytelności jest również uwarunkowane przez strukturę zadłużenia, rodzaj i charakterystykę zobowiązań. Możliwość wystąpienia wśród grona wierzycieli instytucji uprzywilejowanych (np. ZUS, US) lub zobowiązań uprzywilejowanych (np. zobowiązania alimentacyjne) zwiększa potencjalne ryzyko niewywiązania się Klienta z obowiązku spłaty wierzytelności wobec pozostałych wierzycieli i jednocześnie ogranicza skuteczność prowadzonych przez nich działań egzekucyjnych.

 (patrz: Trwały fundament, Model działania, Zakup wierzytelności)

### Ryzyko jakości nabywanych portfeli wierzytelności

Niższa od założonej spłacalność wierzytelności może skutkować niższymi od zakładanych przychodami oraz gorszym od zakładanego wynikiem inwestycyjnym. Grupa BEST na bieżąco monitoruje otoczenie i parametry obsługiwanych portfeli, aby móc w porę zareagować na niepokojące sygnały. Regularne wyceny wierzytelności, przeprowadzane przez doświadczonych i niezależnych specjalistów, na bieżąco odzwierciedlają zmiany w wartości godziwej poszczególnych portfeli.

 (patrz: Zakup wierzytelności)



---

### **Ryzyko związane ze zmianami przepisów prawa oraz ich interpretacji**

Niezmiernie ważne dla procesu zarządzania wierzytelnościami są regulacje prawne, na podstawie których działają podmioty z Grupy BEST oraz regulacje dotyczące dochodzenia roszczeń. Wszelkie niekorzystne zmiany w tym zakresie, w szczególności dotyczące dochodzenia roszczeń w elektronicznym postępowaniu upominawczym, działalności komorników sądowych, wysokości kwot wolnych od zajęć komorniczych, wysokości opłat sądowych, czy też wysokości odsetek za zwłokę, mogą mieć wpływ na poziom przychodów i rentowność działalności Grupy BEST, a także na efektywność prowadzonej windykacji, bądź w znaczny sposób ograniczyć możliwość jej prowadzenia.

Grupa BEST na bieżąco śledzi proces legislacyjny w zakresie przepisów prawa mających wpływ na działalność operacyjną, mając na uwadze konieczność dostosowania działalności do dynamicznie zmieniającego się otoczenia prawnego.

 (patrz: Trwały fundament, Zakup wierzytelności, Skuteczne postępowania sądowe i egzekucyjne)

---

### **Ryzyko związane z przetwarzaniem danych, w tym w szczególności danych osobowych**

Działalność Grupy BEST związana jest z koniecznością przetwarzania danych. Utrzymując odpowiednie rozwiązania techniczne oraz organizacyjne, dokładamy wszelkich starań, aby dane objęte tajemnicą – w szczególności dane osobowe – były należycie chronione, a ich przetwarzanie dokonywane było w sposób zgodny z przepisami prawa. Wykorzystywany w tym celu system informatyczny wyposażony jest w zabezpieczenia, które chronią przed próbą nielegalnego 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.


Pomimo tego, istnieje ryzyko związane z potencjalną możliwością nielegalnego udostępnienia lub wyniesienia danych osobowych na skutek świadomego działania lub zaniedbania osób lub podmiotów, z którymi współpracujemy. W przypadku naruszenia przepisów związanych z ochroną danych osobowych, w szczególności ujawnienia danych osobowych w sposób niezgodny z prawem, podmioty Grupy BEST mogą być narażone na sankcje karne lub sankcje administracyjne. Bezprawne ujawnienie danych osobowych może również skutkować skierowaniem wobec Grupy BEST roszczeń o naruszenie dóbr osobistych oraz wpłynąć negatywnie na jej wizerunek.

 (patrz: Skuteczna ochrona danych osobowych)

---

### **Ryzyko związane z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów**

Działalność Grupy BEST kontrolowana jest m.in. przez Prezesa UOKiK. Grupa BEST stosuje się do obowiązujących przepisów dotyczących ochrony konkurencji i konsumentów. Istnieje jednak ryzyko interpretacji, że prowadzona działalność w pewnych obszarach narusza zbiorowy interes konsumentów. Stwierdzenie przez Prezesa UOKiK naruszenia zbiorowego interesu konsumentów np. poprzez stosowanie niedozwolonych klauzul, może skutkować wezwaniem do zaprzestania takich praktyk, jak również nałożeniem na BEST kar pieniężnych. Powyższe zagrożenie może negatywnie wpłynąć na osiągnięte przez spółkę wyniki.

 (patrz: Poszanowanie godności osoby, Skuteczna windykacja dzięki przejrzystej komunikacji, Proste, przejrzyste produkty, Skuteczne postępowanie sądowe i egzekucyjne, Reklamacje)

---

**Ryzyko związane z utratą doświadczonej kadry menedżerskiej lub kluczowych pracowników**

Wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy są niezbędni dla zachowania ciągłości funkcjonowania Grupy BEST. Utrata doświadczonej kadry menedżerskiej lub kluczowych pracowników może wpłynąć negatywnie na tempo i zakres realizacji założeń biznesowych.

Mając na uwadze powyższe, Grupa BEST nieustannie dąży do tego, by kluczowi i najbardziej wartościowi pracownicy chcieli pracować na rzecz organizacji.

 (patrz: BEST wobec Pracowników)

---

**Ryzyko negatywnego PR**

Działalność Grupy BEST niejednokrotnie związana jest z windykacją należności od osób fizycznych lub prawnych, w tym osób znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej. Mimo że z większością z tych osób udaje się, dzięki odpowiedniej polityce produktowej, wypracować konstruktywne rozwiązania wyjścia z zadłużenia, zdarzają się również osoby, które wobec braku możliwości polubownego i satysfakcjonującego je rozwiązania uregulowania zobowiązania, mogą zdecydować się na kreowanie negatywnego PR wobec Grupy BEST. Przypadki, w których konfrontowana jest jednostka z korporacją są atrakcyjne z punktu widzenia mediów.


Ryzyko publikacji niekorzystnych lub fałszywych informacji może dotyczyć również działalności firm konkurencyjnych, co przekłada się na odbiór społeczny całej branży. Zdarzenia takie – poprzez nagłośnienie sprawy przez media – mogą mieć bezpośredni wpływ na erozję społecznego przyzwolenia na działanie i na wiarygodność w oczach interesariuszy. Może się to przełożyć na mniejszy popyt na produkty ze strony Klientów, a w konsekwencji gorsze wyniki finansowe.

 (patrz: Skuteczna windykacja przejrzystej komunikacji)

---

**Ryzyko związane z utratą licencji na zarządzanie wierzycelnościami sekurytyzowanymi**

Działalność Grupy BEST jest monitorowana i kontrolowana przez instytucje nadzoru (np. Komisję Nadzoru Finansowego), których celem jest zapewnienie prawidłowego i zgodnego z prawem funkcjonowania rynku. Grupa BEST śledzi na bieżąco zmiany zachodzące w prawie, niezwłocznie dostosowując do nich swoje procesy oraz uwzględniając je w procedurach wewnętrznych. Stara się również zachować najwyższe standardy ładu zarządczego. Pozwala to minimalizować ryzyko wystąpienia niezgodności, które potencjalnie mogłyby skutkować sankcjami, w tym w skrajnym przypadku utratą licencji na zarządzanie wierzycelnościami.

 (patrz: Poszanowanie godności osoby, Zakup wierzycelności, Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji, Proste, przejrzyste produkty, Skuteczne postępowanie sądowe i egzekucyjne)

## INDEKS GRI

[102–55]

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 102: General Disclosures 2016</b>			
102-1	Nazwa organizacji	Grupa BEST oraz BEST S.A.	-
102-2	Aktywności, marki, produkty i usługi	[O Grupie BEST]	
102-3	Lokalizacja siedziby głównej organizacji	BEST S.A. ul. Łużycka 8A 81-537 Gdynia	
102-4	Lokalizacja działalności operacyjnej	[Model działania]	
102-5	Charakter własności oraz forma prawna	[Model działania]	
102-6	Obsługiwane rynki	[Model działania], [Tworzenie wartości dodanej]	
102-7	Skala organizacji	[Model działania], [Tworzenie wartości dodanej]	
102-8	Informacja o pracownikach i innych osobach współpracujących	[Model działania], [Niefinansowe dane liczbowe]	
102-9	Łańcuch dostaw	[łańcuch wartości i łańcuch dostaw]	
102-10	Istotne zmiany w organizacji lub jej łańcuchu dostaw	Brak istotnych zmian	-
102-11	Zasada ostrożności (przezorności)	Ze względu na marginalne oddziaływanie na środowisko naturalne, zasada w ujęciu sensu stricte dotyczy organizacji w bardzo ograniczonym zakresie. Jednocześnie podejście takie, poprzez analogię, będzie towarzyszyło podejściu do innych kategorii ryzyka.	
102-12	Inicjatywy zewnętrzne	[Trwały fundament]	
102-13	Członkostwo w organizacjach	[Trwały fundament]	
102-14	Oświadczenie ze strony najważniejszych rangą decydentów w organizacji	[List Prezesa]	
102-15	Kluczowe obszary wpływu, ryzyka i szans	[Ryzyka niefinansowe związane z działalnością windykacyjną]	
102-16	Wartości organizacji, jej zasady, standardy i normy zachowania	[Trwały fundament]	
102-17	Mechanizmy rozstrzygania i zgłaszania wątpliwości dotyczących zasad etycznych	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu] [Zarządzanie etyką] [Inne mechanizmy odwoławcze]	
102-18	Struktury zarządcze	[Struktura zarządzania i własności]	
102-40	Lista grup interesariuszy	[Zakres sprawozdania]	
102-41	Układy zbiorowe pracy	Nie dotyczy (brak układów zbiorowych pracy)	
102-42	Podstawy identyfikacji i selekcji grup interesariuszy	[Proces definiowania sprawozdania]	
102-43	Podejście do angażowania interesariuszy	[Ocena Pracowników i system informacji zwrotnej] [Zakres sprawozdania]	

102-44	Kluczowe kwestie i zagadnienia poruszone przez interesariuszy	[Ocena Pracowników i system informacji zwrotnej] [Zakres sprawozdania]	
102-45	Podmioty uwzględnione w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym	[Specyfikacja sprawozdania]	
102-46	Proces definiowania treści raportu oraz ograniczeń obszarów	[Proces definiowania sprawozdania]	
102-47	Lista istotnych (materialnych) obszarów	[Proces definiowania sprawozdania]	
102-48	Zmian w informacjach podanych w poprzednich raportach	brak	
102-49	Zmiany w podejściu do raportowania	brak	
102-50	Okres raportowania	[Specyfikacja sprawozdania]	
102-51	Data ostatniego raportu	[Specyfikacja sprawozdania]	
102-52	Cykl raportowania	Roczny	
102-53	Osoba kontaktowa w zakresie pytań dotyczących raportu i jego treści.	[Specyfikacja sprawozdania]	
102-54	Oświadczenie na temat zgodności z GRI Standards	[Specyfikacja sprawozdania]	
102-55	Indeks GRI	[Indeks GRI]	
102-56	Zewnętrzna weryfikacja	[Specyfikacja sprawozdania]	

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (202)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Wynagrodzenia]	40
103-2 (202)	Podejście zarządcze i jego elementy	[Wynagrodzenia]	40
103-3 (202)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Wynagrodzenia]	40
<b>GRI 202: Market Presence 2016</b>			
202-1	Stosunek wynagrodzenia pracowników najniższego szczebla w podziale na płeć w stosunku do płacy minimalnej	[Niefinansowe dane liczbowe]	56

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (203)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Trwały fundament]	22
103-2 (203)	Podjęcie zaradcze i jego elementy	[Trwały fundament]	22
103-3 (203)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Trwały fundament]	22
<b>GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016</b>			
203-2	Znaczący pośredni wpływ ekonomiczny	[Trwały fundament]	22

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (205)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu]	48
103-2 (205)	Podjęcie zaradcze i jego elementy	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu]	48
103-3 (205)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu]	48
<b>GRI 205: Anti-corruption 2016</b>			
205-1	Zakłady ocenione pod kątem ryzyka wystąpienia korupcji	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu]	48
205-2	Komunikacja i szkolenia poświęcone politykom i procedurom antykorupcyjnym	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu]	48
205-3	Potwierdzone przypadki korupcji i podjęte działania	[Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu]	48

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (206)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji] [Proste, przejrzyste produkty]	30
103-2 (206)	Podjęcie zaradcze i jego elementy	[Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji] [Proste, przejrzyste produkty]	30
103-3 (206)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji] [Proste, przejrzyste produkty]	30
<b>GRI 206: Anti-competitive Behavior 2016</b>			
206-1	Kroki prawne podjęte wobec organizacji w związku z naruszeniami zasad wolnej konkurencji, praktykami monopolistycznymi	[Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji] [Proste, przejrzyste produkty]	30

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (301)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
103-2 (301)	Podjęcie zarządcze i jego elementy	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
103-3 (301)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55

**GRI 301: Materials 2016**

301-1	Wykorzystywane materiały/surowce wg masy lub objętości	[Niefinansowe dane liczbowe]	56
-------	--	------------------------------	----

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
----------	------	------------------------------	--------

**GRI 103: Management Approach 2016**

103-1 (302)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
103-2 (302)	Podjęcie zarządcze i jego elementy	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
103-3 (302)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55

**GRI 302: Energy 2016**

302-1	Zużycie energii przez organizację	[Niefinansowe dane liczbowe]	56
-------	-----------------------------------	------------------------------	----

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
----------	------	------------------------------	--------

**GRI 103: Management Approach 2016**

103-1 (307)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
103-2 (307)	Podjęcie zarządcze i jego elementy	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
103-3 (307)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55

**GRI 307: Environmental Compliance 2016**

307-1	Niezgodności z przepisami i regulacjami dotyczącymi ochrony środowiska	[Skuteczność w ograniczaniu obciążeń środowiskowych]	55
-------	--	--	----

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (401)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[BEST wobec Pracowników][Niska rotacja Pracowników i ich staranna rekrutacja][Benefity pozapłacowe]	37
103-2 (401)	Podjęcie zarządce i jego elementy	[BEST wobec Pracowników][Niska rotacja Pracowników i ich staranna rekrutacja][Benefity pozapłacowe]	37
103-3 (401)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[BEST wobec Pracowników][Niska rotacja Pracowników i ich staranna rekrutacja][Benefity pozapłacowe]	37
<b>GRI 401: Employment 2016</b>			
401-1	Nowi pracownicy i rotacja zatrudnienia	[Niefinansowe dane liczbowe]	56
401-2	Świadczenia zapewniane pracownikom pełnoetatowym, które nie przysługują pracownikom tymczasowym lub zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin	[Benefity pozapłacowe]	40
401-3	Urlopy macierzyńskie i tacierzyńskie	[Niefinansowe dane liczbowe]	56
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (404)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Szkolenia i rozwój]	43
103-2 (404)	Podjęcie zarządce i jego elementy	[Szkolenia i rozwój]	43
103-3 (404)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Szkolenia i rozwój]	43
<b>GRI 404: Training and Education 2016</b>			
404-1	Średnia liczba godzin szkoleniowych w roku przypadająca na pracownika	[Niefinansowe dane liczbowe]	56
404-2	Programy rozwoju umiejętności pracowniczych i kształcenia wspomagającego okresy przejściowe	[Działania prorozwojowe]	43
404-3	Procent pracowników otrzymujących regularne oceny swoich wyników oraz informacje rozwoju zawodowego	[Ocena Pracowników i system informacji zwrotnej]	46
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (405)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Wynagrodzenia]	40
103-2 (405)	Podjęcie zarządce i jego elementy	[Wynagrodzenia]	40
103-3 (405)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Wynagrodzenia]	40
405-2	Stosunek pensji podstawowej i wynagrodzenia kobiet i mężczyzn	[Niefinansowe dane liczbowe]	56

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (412)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Poszanowanie godności osoby] [Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji]	28, 30
103-2 (412)	Podejście zarządcze i jego elementy	[Poszanowanie godności osoby] [Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji]	28, 30
103-3 (412)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Poszanowanie godności osoby] [Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji]	28, 30
<b>GRI 412: Human Rights Assessment 2016</b>			
412-1	Zakłady poddane przeglądowi pod kątem poszanowania praw człowieka lub ocenie pod kątem wpływu na poszanowanie praw człowieka	[Inne mechanizmy odwoławcze]	36
412-2	Szkolenia pracowników związane z politykami i procedurami poszanowania praw człowieka	[Poszanowanie godności osoby], [Czytelne wezwania do zapłaty] [Proste, przejrzyste produkty]	36
<b>Wskaźnik Opis Wartość / miejsce w raporcie Strona</b>			
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (413)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Udział w życiu lokalnych społeczności]	49
103-2 (413)	Podejście zarządcze i jego elementy	[Udział w życiu lokalnych społeczności]	49
103-3 (413)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Udział w życiu lokalnych społeczności]	49
<b>GRI 413: Local Communities 2016</b>			
413-1	Zakłady z wdrożonymi programami zaangażowania lokalnej społeczności, ocenami oddziaływania i programami rozwoju	[Wolontariat] [Udział w życiu lokalnych społeczności]	49
413-2	Zakłady mające znaczący rzeczywisty i potencjalnie negatywny wpływ na społeczności lokalne	[Udział w życiu lokalnych społeczności]	49



Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (416)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
103-2 (416)	Podjęcie zarządce i jego elementy	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
103-3 (416)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
<b>GRI 416: Customer Health and Safety 2016</b>			
416-1	Ocena wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo istotnych kategorii produktów i usług	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
416-2	Przypadki niezgodności z regulacjami oraz dobrowolnie stosowanymi kodeksami dotyczącymi wpływu produktów i usług na zdrowie i bezpieczeństwo	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (417)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
103-2 (417)	Podjęcie zarządce i jego elementy	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
103-3 (417)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28
<b>GRI 417: Marketing and Labeling 2016</b>			
417-1	Wymogi dotyczące informacji i etykietowania produktów i usług	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Proste, przejrzyste produkty]	28, 30
417-2	Przypadki niezgodności produktów i usług w zakresie informacji i etykietowania	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Inne mechanizmy odwoławcze]	28, 30
417-3	Przypadki niezgodności dotyczące komunikacji marketingowej	[Poszanowanie godności osoby][Skuteczna windykacja, dzięki przejrzystej komunikacji][Czytelne wezwania do zapłaty][Inne mechanizmy odwoławcze]	28, 30

Wskaźnik	Opis	Wartość / miejsce w raporcie	Strona
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (418)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Skuteczna ochrona danych osobowych]	34
103-2 (418)	Podjęcie zarządcze i jego elementy	[Skuteczna ochrona danych osobowych]	34
103-3 (418)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Skuteczna ochrona danych osobowych]	34
<b>GRI 418: Customer Privacy 2016</b>			
418-1	Istotne skargi dotyczące naruszenia prywatności klientów i utraty danych klienckich	[Skuteczna ochrona danych osobowych]	35
<b>GRI 103: Management Approach 2016</b>			
103-1 (FS)	Wyjaśnienie istotności obszaru ze wskazaniem ograniczeń	[Dzielenie się wiedzą]	49
103-2 (FS)	Podjęcie zarządcze i jego elementy	[Dzielenie się wiedzą]	49
103-3 (FS)	Ewaluacja podejścia do zarządzania	[Dzielenie się wiedzą]	49
<b>GRI G4 Financial Services Sector Disclosures 2013</b>			
G4-FS14	Edukacja finansowa	[Dzielenie się wiedzą]	49

Niniejsze sprawozdanie zostało sporządzone i zatwierdzone do publikacji w dniu 25 maja 2020 roku.

---

Krzysztof Borusowski  
Prezes Zarządu BEST S.A.

---

Marek Kucner  
Wiceprezes Zarządu BEST S.A.



UL. ŁUŻYCKA 8A  
81-537 GDYNIA  
Tel. +49 58 769 92 99  
**[www.best.com.pl](http://www.best.com.pl)**

---