



SPÓŁKA AKCYJNA

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ BEST S.A.

W PIERWSZYM PÓŁROCZU 2025 ROKU



SPIS TREŚCI

1.	OPIS ORGANIZACJI GRUPY	4
2.	ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY W I PÓŁROCZU 2025 ROKU	6
3.	STANOWISKO ZARZĄDU BEST ODNOŚNIE MOŻLIWOŚCI ZREALIZOWANIA WCZEŚNIEJ PUBLIKOWANYCH PROGNOZ NA 2025 ROK	6
4.	WYKAZ AKCJONARIUSZY POSIADAJĄCYCH BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO CO NAJMNIEJ 5% OGÓLNEJ LICZBY GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY (WZA)	6
5.	STAN POSIADANIA AKCJI EMITENTA I UPRAWNIEŃ DO NICH ORAZ ZMIANY W STANIE POSIADANIA AKCJI ORAZ UPRAWNIEŃ DO NICH PRZEZ OSOBY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE EMITENTA	7
6.	WSKAZANIE ISTOTNYCH POSTĘPOWAŃ TOCZĄCYCH SIĘ PRZED SĄDEM, ORGANEM WŁAŚCIWYM DLA POSTĘPOWANIA ARBITRAŻOWEGO LUB ORGANEM ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	8
7.	INFORMACJE O ZAWARCIU PRZEZ EMITENTA LUB JEDNOSTKĘ OD NIEGO ZALEŻNĄ JEDNEJ LUB WIELU TRANSAKCJI Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI, JEŻELI POJEDYNCZO LUB ŁĄCZNIE SĄ ONE ISTOTNE I ZOSTAŁY ZAWARTE NA INNYCH WARUNKACH, NIŻ RYNKOWE	8
8.	WSKAZANIE CZYNNIKÓW I ZDARZEŃ, W TYM O NIETYPOWYM CHARAKTERZE, MAJĄCYCH ISTOTNY WPŁYW NA SPRAWOZDANIE FINANSOWE	9
9.	INFORMACJE O UDZIELENIU PRZEZ BEST LUB PRZEZ JEDNOSTKĘ OD NIEGO ZALEŻNĄ PORĘCZEŃ KREDYTU LUB POŻYCZKI LUB UDZIELENIU GWARANCJI – ŁĄCZNIE JEDNEMU PODMIOTOWI LUB JEDNOSTCE ZALEŻNEJ OD TEGO PODMIOTU, JEŻELI ŁĄCZNA WARTOŚĆ ISTNIEJĄCYCH PORĘCZEŃ LUB GWARANCJI JEST ZNACZĄCA	10
10.	INFORMACJE, KTÓRE ZDANIEM GRUPY SĄ ISTOTNE DLA OCENY SYTUACJI KADROWEJ, MAJĄTKOWEJ, FINANSOWEJ, WYNIKU FINANSOWEGO I ICH ZMIAN, ORAZ INFORMACJE ISTOTNE DLA OCENY MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZOBOWIĄZAŃ	11
11.	OPIS ISTOTNYCH DOKONAŃ LUB NIEPOWODZEŃ GRUPY W OKRESIE RAPORTOWANIA WRAZ Z NAJISTOTNIEJSZYMI ZDARZENIAMI DOTYCZĄCYMI EMITENTA	16
12.	CZYNNIKI MOGĄCE MIEĆ WPŁYW NA OSIĄGNIĘTE WYNIKI W PERSPEKTYWIE CO NAJMNIEJ KOLEJNEGO KWARTAŁU	16
13.	WARTOŚĆ WSKAŹNIKÓW FINANSOWYCH DOTYCZĄCYCH WYEMITOWANYCH OBLIGACJI	17
14.	RYZYKA I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z POZOSTAŁYMI MIESIĄCAMI ROKU OBROTOWEGO	17

NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA W I PÓŁROCZU 2025 ROKU

- Połączenie z Kredyt Inkaso S.A.
- Nabycie 19 nowych portfeli wierzytelności o wartości nominalnej **797,1 mln zł**

Spłaty wierzytelności
350,8 mln zł



EBITDA gotówkowa
193,8 mln zł



Portfele wierzytelności
2 366,1 mln zł



PODSUMOWANIE WYNIKÓW I PÓŁROCZA 2025 ROKU

Podstawowe dane finansowe (mln zł)	I półrocze 2025 r.	I półrocze 2024 r.	Zmiana	Zmiana %
Spłaty wierzytelności nabytych	350,8	236,0	114,8	48,7%
EBITDA gotówkowa ¹	193,8	128,8	65,0	50,5%

Podstawowe dane finansowe	30.06.2025 r.	31.12.2024 r.	Zmiana	Zmiana %
Wartość portfeli wierzytelności (mln zł)	2 366,1	1 590,0	776,1	48,8%
Wskaźnik zadłużenia I ²	1,12	0,83	0,29	35,0%
Wskaźnik zadłużenia II ³	2,76	2,92	(0,16)	(5,5)%

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

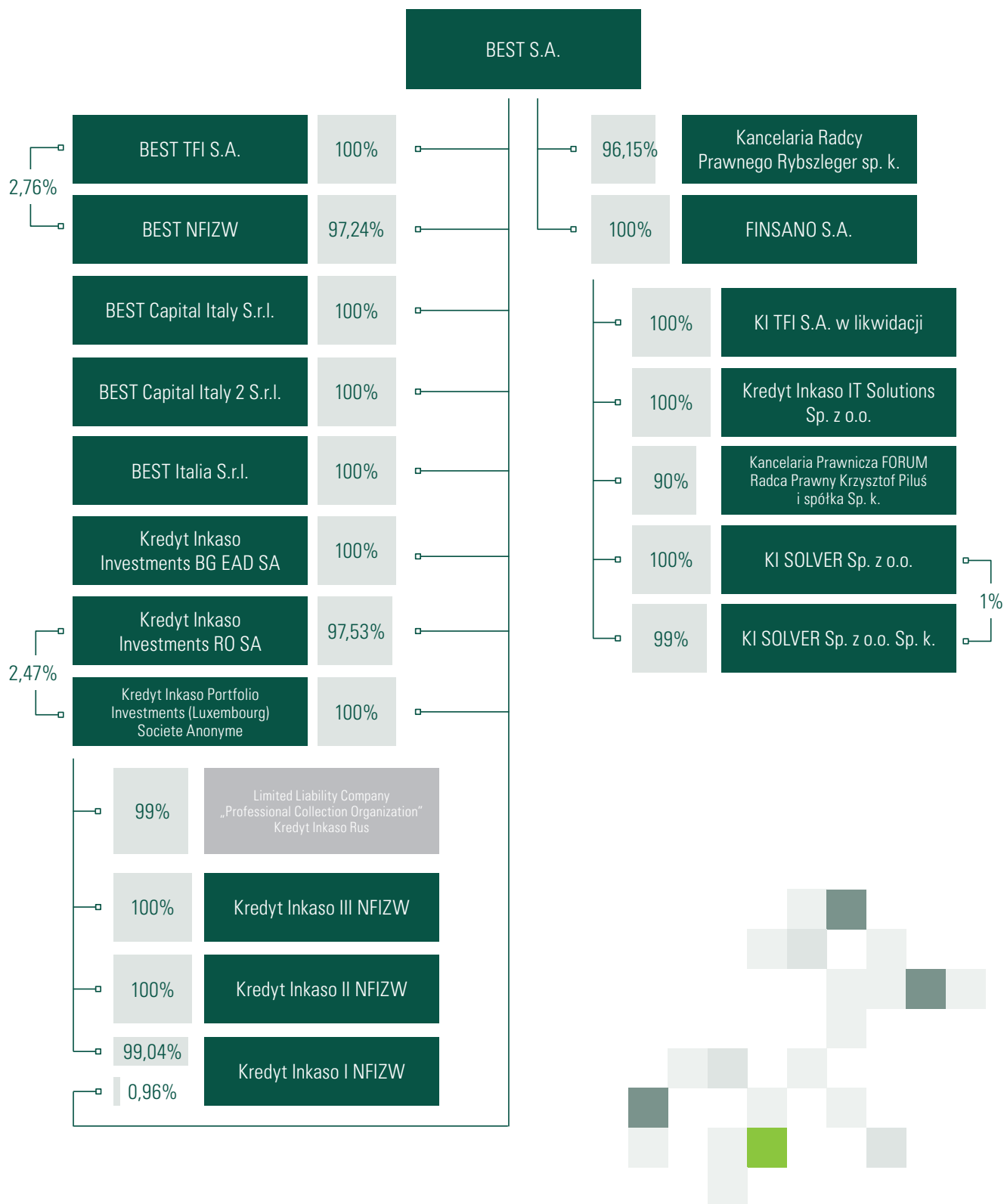
² Dług netto/kapitał własny

³ Dług netto/EBITDA gotówkowa 12M

1. OPIS ORGANIZACJI GRUPY

Grupę kapitałową BEST S.A. („Grupa”) tworzy jednostka dominująca BEST S.A. („BEST”, „Spółka”, „Emitent”) oraz jednostki zależne. Głównym przedmiotem naszej działalności jest inwestowanie w portfele wierzytelności i ich odzyskiwanie. Jesteśmy jednym

z liderów tej branży na rynku krajowym. Od 2017 r. działamy również na rynku włoskim, a w wyniku Połączenia, w 2025 r. działalność Grupy została rozszerzona na rynek rumuński i bułgarski. Strukturę Grupy na dzień 30 czerwca 2025 r. przedstawia graf poniżej.



Na dzień 30 czerwca 2025 r. BEST posiadał następujące jednostki zależne polegające konsolidacji:

Nazwa	Charakter powiązania	Siedziba	Podstawowy przedmiot działalności
BEST TFI S.A. („Towarzystwo”)	zależny	Gdynia, Polska	tworzenie i zarządzanie funduszami inwestycyjnymi (Towarzystwo zarządza obecnie BEST NFIZW)
BEST NFIZW	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności, określone w statucie papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego oraz inne prawa majątkowe
BEST Capital Italy S.r.l. („BEST Capital Italy”)	zależny	Mediolan, Włochy	inwestowanie w wierzytelności
BEST Capital Italy 2 S.r.l. („BEST Capital Italy 2”)	zależny	Mediolan, Włochy	inwestowanie w wierzytelności
BEST Italia S.r.l. („BEST Italia”)	zależny	Mediolan, Włochy	zarządzanie wierzytelnościami
Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger sp. k. („Kancelaria”)	zależny	Gdynia, Polska	usługi prawne
Kredyt Inkaso Portfolio Investments (Luxembourg) Société Anonyme („KI LUX”)	zależny	Luksemburg	działalność holdingowa i inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso I NFIZW („KI I NFIZW”)	zależny	Warszawa, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso II NFIZW z wydzielonymi subfunduszami KI 1 i KI 2 („KI II NFIZW”)	zależny	Warszawa, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso III NFIZW („KI III NFIZW”)	zależny	Warszawa, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso Investments RO S.A. („KI RO”)	zależny	Bukareszt, Rumunia	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami
Kredyt Inkaso Investments BG EAD	zależny	Sofia, Bułgaria	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami
Finsano S.A. („FINSANO”)	zależny	Warszawa, Polska	działalność holdingowa i inwestowanie w nieruchomości
KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. w likwidacji („KI TFI”)	zależny	Warszawa, Polska	tworzenie i zarządzanie funduszami inwestycyjnymi
Kredyt Inkaso IT Solutions Sp. z o.o. („KI IT Solutions”)	zależny	Warszawa, Polska	usługi informatyczne
KI Solver Sp. z o.o.	zależny	Warszawa, Polska	serwisowanie aktywów w postaci wierzytelności
KI Solver Sp. z o.o. Sp. k.	zależny	Warszawa, Polska	kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek
Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Piliś i spółka Sp. k. („Kancelaria FORUM”)	zależny	Warszawa, Polska	usługi prawne

W wyniku Połączenia BEST objął również 99% udziałów w spółce Limited Liability Company “Professional Collection Organization” Kredyt Inkaso RUS z siedzibą w Moskwie w Rosji („KI RUS”). W ramach tymczasowego rozliczenia nabycia Kredyt Inkaso S.A.

aktywa i zobowiązania KI RUS zostały wycenione w wartości zerowej. Ostatnie portfele rosyjskie zostały nabyte w 2018 roku, a Zarząd BEST planuje sprzedaż tej spółki.

2. ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY W I PÓŁROCZU 2025 ROKU

W dniu 29 stycznia 2025 r. nastąpiło połączenie funduszy: BEST I NFIZW, BEST II NFIZW, BEST IV NFIZW i BEST Capital FIZAN, w efekcie czego powstał nowy fundusz BEST NFIZW, którego uczestnikami są BEST i Towarzystwo. Działalność funduszy jest kontynuowana w ramach nowego funduszu w niezmienionej formie.

W dniu 1 kwietnia 2025 roku, Sąd Rejonowy Gdańsk-Północ w Gdańsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrował połączenie BEST S.A. z Kredyt Inkaso S.A. („Połączenie”). Do dnia połączenia Kredyt Inkaso S.A. była podmiotem dominującym tworzącym własną grupę kapitałową, w skład której wchodziły następujące podmioty:

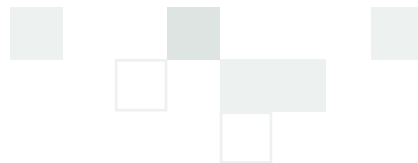
1. Kredyt Inkaso Portfolio Investments (Luxembourg) Société Anonyme
2. Kredyt Inkaso I NFIZW
3. Kredyt Inkaso II NFIZW (z subfunduszami KI 1 i KI 2)
4. Kredyt Inkaso III NFIZW
5. Kredyt Inkaso Investments RO S.A.
6. Kredyt Inkaso Investments BG EAD
7. Finsano S.A.
8. KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A w likwidacji
9. Kredyt Inkaso IT Solutions Sp. z o.o.
10. Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Piluś i spółka Sp.k.
11. KI Solver Sp. z o.o.
12. KI Solver Sp. z o.o. Sp. k.
13. Limited Liability Company “Professional Collection Organization” Kredyt Inkaso RUS.

W dniu 7 kwietnia 2025 r. do rejestru spółek została wpisana spółka BEST Capital Italy 2 S.r.l. z siedzibą w Mediolanie we Włoszech. BEST S.A. posiada 100% udziałów w tej spółce. Kapitał podstawowy wynosi 10.000 EUR. BEST Capital Italy 2 S.r.l. jest kolejną spółką sekurytyzacyjną, której przedmiotem działalności będzie inwestowanie w wierzytelności na zasadach określonych w prawie włoskim.

W dniu 11 kwietnia 2025 r. fundusz BEST III NFIZW w likwidacji, będący naszą jednostką współkontrolowaną, został wykreślony z rejestru funduszy inwestycyjnych.

W dniu 2 czerwca 2025 r. otwarta została likwidacja spółki KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.

Po dniu bilansowym, w dniu 30 lipca 2025 r. podpisany został plan połączenia, zakładający połączenie w trybie art. 492 § 1 pkt 1 Kodeksu spółek handlowych, to jest połączenie przez przejęcie FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. (spółki przejmowane) przez BEST (spółka przejmująca), polegające na przeniesieniu całego majątku FINSANO S.A. oraz Kredyt Inkaso IT Solutions sp. z o.o. na BEST.



3. STANOWISKO ZARZĄDU BEST ODNOŚNIE MOŻLIWOŚCI ZREALIZOWANIA WCZEŚNIEJ PUBLIKOWANYCH PROGNOZ NA 2025 ROK

Prognozy wyników na 2025 rok nie były publikowane.

4. WYKAZ AKCJONARIUSZY POSIADAJĄCYCH BEZPOŚREDNIO LUB POŚREDNIO CO NAJMNIEJ 5% OGÓLNEJ LICZBY GŁOSÓW NA WALNYM ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY (WZA)

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania akcjonariuszami posiadającymi bezpośrednio lub pośrednio co najmniej 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy BEST są:

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

5. STAN POSIADANIA AKCJI EMITENTA I UPRAWNIEŃ DO NICH ORAZ ZMIANY W STANIE POSIADANIA AKCJI ORAZ UPRAWNIEŃ DO NICH PRZEZ OSOBY ZARZĄDZAJĄCE I NADZORUJĄCE EMITENTA

Na dzień 31.12.2024 r. stan posiadania akcji Emitenta przez osoby zarządzające przedstawiał się następująco:

Wyszczególnienie	Ilość bezpośrednio posiadanych akcji	Udział w kapitale zakładowym Emitenta	Liczba głosów przysługujących z bezpośrednio posiadanych akcji	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta
Krzysztof Borusowski	18.226.589	80,46%	24.946.589	84,93%
Marek Kucner	3.250.496	14,35%	3.250.496	11,07%

W dniu 1.04.2025 r., Sąd Rejonowy Gdańsk-Północ w Gdańsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrował zmianę statutu Emitenta związaną z połączeniem Emitenta z Kredyt Inkaso S.A. W wyniku rejestracji zmian statutu kapitał zakładowy Emitenta wynosi 28.480.549 zł. Zmiana wysokości

była następstwem emisji 5.828.535 akcji serii K (akcje połączeniowe). W następstwie rejestracji ww. zmian statutu Emitenta od dnia 1.04.2025 r. stan posiadania akcji Emitenta przez osoby zarządzające przedstawiał się następująco:

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

Na dzień 30.06.2025 r. oraz na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania stan posiadania akcji Emitenta przez osoby zarządzające i nadzorujące przedstawia się następująco:

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

Krzysztof Borusowski, będąc podmiotem dominującym wobec Emitenta, na dzień 30.06.2025 r. oraz na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania kontroluje dodatkowo 165 akcji objętych przez Emitenta w następstwie połączenia z Kredyt Inkaso S.A. Zgodnie z punktem 5.1 Planu Połączenia Emitenta z Kredyt Inkaso S.A., podanym do publicznej wiadomości 20 lutego 2025 r., „Akcje Połączeniowe, które nie zostaną wydane Uprawnionym Akcjonariuszom Kredyt Inkaso

z uwagi na przyjęty Parytet Wymiany Akcji oraz opisane powyżej zaokrąglenie, zostaną zatrzymane w Spółce Przejmującej jako akcje własne z przeznaczeniem na zbycie, umorzenie lub inny prawnie dopuszczalny cel”. Tym samym Emitent, jako spółka przejmująca, zatrzymał 165 sztuk akcji własnych. Akcje te stanowią 0,0006% ogólnej liczby akcji Emitenta i przypada na nie 0,0005% ogólnej liczby głosów.

Z informacji posiadanych przez Grupę BEST wynika, że żadna z osób nadzorujących BEST nie jest akcjonariuszem BEST.

6. WSKAZANIE ISTOTNYCH POSTĘPOWAŃ TOCZĄCYCH SIĘ PRZED SĄDEM, ORGANEM WŁAŚCIWYM DLA POSTĘPOWANIA ARBITRAŻOWEGO LUB ORGANEM ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

POSTĘPOWANIE PRZECIWKO BYŁYM WŁADZOM KISA I AUDYTOROWI O ZAPŁATĘ ODSZKODOWANIA

Przed Sądem Okręgowym w Warszawie, XVI Wydziałem Gospodarczym, pod sygn. akt XVI GC 72/19 toczy się postępowanie w sprawie z powództwa BEST przeciwko Pawłowi Szewczykowi, Janowi Lisickiemu oraz Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. z siedzibą w Poznaniu o zapłatę solidarnie przez pozwanych kwoty 51.847.764 zł z ograniczeniem odpowiedzialności pozwanego Grant Thornton Frąckowiak Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością spółki komandytowej do kwoty 2.260.000,00 zł z tytułu szkody poniesionej

przez BEST w związku z nabyciem przez BEST akcji KISA po zawyżonej cenie, ustalonej na podstawie nieprawdziwych i nierzetelnych sprawozdań finansowych KISA za rok obrotowy 2014/2015. Pierwotnie powództwo było wytoczone również przeciwko KISA, jednak z uwagi na Połączenie w dniu 1 kwietnia 2025 r. doszło do konfuzji procesowej o czym BEST poinformowała Sąd. Na Datę Prospektu postępowanie jest w toku i obecnie prowadzone jest postępowanie dowodowe.

POSTĘPOWANIE PRZECIWKO PAWŁOWI SZEWCZYKOWI I INNYM O ZAPŁATĘ ODSZKODOWANIA

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

z zakresu wyceny przedsiębiorstw w wraz z odsetkami ustawowymi za opóźnienie licznymi od dnia doręczenia odpisu pozwu ostatniemu z pozwanych do dnia zapłaty oraz 44.000 zł tytułem zwrotu kosztów wykonania tłumaczeń przysięgłych pozwu oraz części załączników do pozwu wraz z odsetkami ustawowymi za opóźnienie licznymi od dnia doręczenia odpisu pozwu ostatniemu z pozwanych do dnia zapłaty. W związku z połączeniem w dniu 1 kwietnia BEST z KISA, sprawa kontynuowana jest z udziałem BEST po stronie powodowej. W sprawie przesłuchiwani są jeszcze świadkowie i wyznaczane są kolejne terminy rozpraw. Składane są również kolejne wnioski dowodowe przez BEST.

INFORMACJE DODATKOWE

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

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

POZOSTAŁE POSTĘPOWANIA SĄDOWE

Poza opisanymi powyżej sprawami Emitent oraz jednostki od niego zależne nie są stroną innych postępowań toczących się przed sądem, organem właściwym dla postępowania arbitrażowego lub organem administracji publicznej, dotyczących zobowiązań, albo wierzytelności BEST lub jednostek zależnych od BEST, których wartość jednostkowa stanowiłaby co najmniej 10% kapitałów własnych Grupy.

Nasz model biznesowy oparty jest na zakupie pakietów wierzytelności nieregularnych, a następnie dochodzeniu ich zapłaty z wykorzystaniem zarówno drogi polubownej jak i sądowej. Z racji prowadzonej działalności jesteśmy stroną licznych postępowań prawnych. Wartość żadnego z postępowań nie przekracza 10% kapitałów własnych Grupy. Aktywa objęte postępowaniem sądowym zostały nabyte przez nas za znacząco niższą wartość niż wartość przedmiotu sporu, a ryzyko związane z nieodzyskaniem należności zostało uwzględnione w wycenie pakietów wierzytelności.

7. INFORMACJE O ZAWARCIU PRZEZ EMITENTA LUB JEDNOSTKĘ OD NIEGO ZALĘŻNĄ JEDNEJ LUB WIELU TRANSAKCJI Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI, JEŻELI POJEDYŃCZO LUB ŁĄCZNIE SĄ ONE ISTOTNE I ZOSTAŁY ZAWARTE NA INNYCH WARUNKACH, NIŻ RYNKOWE

W okresie objętym niniejszym raportem żadna z jednostek należących do Grupy nie zawarła transakcji z podmiotami powiązanymi, które byłyby pojedynczo lub łącznie istotne i zawarte na warunkach innych, niż rynkowe.

8. WSKAZANIE CZYNNIKÓW I ZDARZEŃ, W TYM O NIETYPOWYM CHARAKTERZE, MAJĄCYCH ISTOTNY WPŁYW NA SPRAWOZDANIE FINANSOWE

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

Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania rozliczenie księgowe Połączenia ma charakter tymczasowy, a proces wyceny do wartości godziwej przejętych aktywów netto jest w toku. Spółka planuje dokonać ostatecznego rozliczenia transakcji w ciągu 12 miesięcy od dnia połączenia.

Poniżej zostały zaprezentowane wartości głównych pozycji aktywów i zobowiązań przejętych przez Grupę na dzień Połączenia oraz tymczasowo ustalony zysk na okazyjnym nabyciu w kwocie 12 462 tys. zł, który do momentu całkowitego rozliczenia nabycia, zawieszony został w pasywach bilansu, w pozycji pozostałe zobowiązania.

(tys. zł)	01.04.2025
Nabyte aktywa, z tego:	732 866
Środki pieniężne	22 719
Wierzytelności nabyte	680 582
Przejęte zobowiązania, z tego:	486 434
Zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek, obligacji i leasingu	426 655
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe	29 436
Wartość godziwa aktywów netto	246 432
Wartość godziwa dotychczas posiadanych akcji Kredyt Inkaso	(74 036)
Wartość godziwa przekazanej zapłaty (akcje BEST)	(159 702)
Udziały niesprawujące kontroli	(232)
Tymczasowy zysk na okazyjnym nabyciu	12 462

→ | Szerzej na temat rozliczenia Połączenia piszemy w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym w pkt 5.5

Połączenie to było istotne nie tylko z uwagi na wartość przejętych aktywów i zobowiązań, lecz także z uwagi na liczbę przejmowanych podmiotów. Do dnia Połączenia KISA była podmiotem dominującym tworzącym własną grupę kapitałową działającą w branży wierzytelności, w skład której wchodziło 13 podmiotów prowadzących działalność w 5 krajach. Z uwagi na fakt, iż w styczniu 2025 r. miało miejsce połączenie 4 funduszy należących do Grupy BEST, po Połączeniu w skład Grupy BEST wchodzi 20 podmiotów działających w 6 krajach.

W związku z optymalizacją funkcjonowania nowej Grupy, w dniu 2 czerwca 2025 r. otwarta została likwidacja KI TFI, a po dniu bilansowym, w dniu 30 lipca 2025 r. podpisany został plan połączenia, zakładający przejęcie FINSANO oraz KI ITS przez BEST.

Kredyt Inkaso było emitentem obligacji w związku z tym na dzień Połączenia BEST przejął realizację obowiązków wynikających z warunków emisji 10 serii obligacji o łącznej wartości nominalnej wynoszącej 245 mln zł.



Oznaczenie serii	Wartość nominalna obligacji na moment Połączenia (tys. zł)	Oprocentowanie nominalne	Termin wykupu
H1	3 667	6,00%	19.10.2025
K1*	68 668	WIBOR 6M + 4,90%	28.03.2029
L1	15 679	WIBOR 3M + 4,70%	wykupione
M1	15 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione
N1	18 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione
O1	37 741	WIBOR 6M + 5,50%	04.10.2027
P1	15 000	WIBOR 3M + 5,50%	wykupione
R1	20 000	WIBOR 3M + 5,50%	07.02.2028
S1**	21 209	EURIBOR 3M + 5,20%	27.03.2028
T1	30 000	WIBOR 3M + 4,20%	12.11.2028
Razem	244 964		

* obligacje zabezpieczone na aktywach Grupy

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

Po Połączeniu, w drugim kwartale 2025 r., Grupa wykupiła obligacje serii L1 o wartości nominalnej 15,7 mln zł, a po dniu bilansowym obligacje serii: M1, N1 oraz P1 o łącznej wartości nominalnej 48 mln zł. Powyższe wykupy zostały zrealizowane z inicjatywy Grupy przed terminem wynikającym z warunków emisji tych obligacji. W dniu 10 września 2025 r. zarząd BEST podjął uchwałę dotyczącą wykupu obligacji serii K1 w dniu 28 września 2025 r.

Ponadto w ramach przygotowania do Połączenia z inicjatywy Emitenta w marcu 2025 r. zostały wykupione dwie serie obligacji (seria J1 oraz seria I1). Wykup został zrealizowany jeszcze przez Kredyt Inkaso natomiast środki częściowo pochodziły z pożyczki udzielonej Kredyt Inkaso przez BEST w wysokości 23 mln zł.

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

9. INFORMACJE O UDZIELENIU PRZEZ BEST LUB PRZEZ JEDNOSTKĘ OD NIEGO ZALEŻNĄ PORĘCZENI KREDYTU LUB POŻYCZKI LUB UDZIELENIU GWARANCJI – ŁĄCZNIE JEDNEMU PODMIOTOWI LUB JEDNOSTCE ZALEŻNEJ OD TEGO PODMIOTU, JEŻELI ŁĄCZNA WARTOŚĆ ISTNIEJĄCYCH PORĘCZEŃ LUB GWARANCJI JEST ZNACZĄCA

W dniu 31 marca 2025 r. została zawarta umowa kredytowa pomiędzy BEST NFIZW a VeloBank S.A. na finansowanie zakupów portfeli wierzytelności. Maksymalna kwota kredytu wynosi 48 mln zł, z terminem udostępnienia na okres 1 roku liczonego od dnia udostępnienia kredytu. BEST udzielił poręczenia spłaty tego kredytu w wysokości do kwoty 72 mln zł.

W dniu 28.05.2025 r. został zawarty aneks do umowy z 5 września 2022 r. o kredyt rewolwingowy pomiędzy Santander Bank Polska S.A. a BEST NFIZW, umożliwiający mu wykorzystanie dodatkowego limitu kredytowego w wysokości 100 mln zł, przyznanego wcześniej KI III NFIZW. W następstwie powyższej zmiany wartość udzielonego przez BEST poręczenia spłaty tego kredytu wzrosła o 150 mln zł.

Przejęte przez Grupę BEST w wyniku Połączenia zobowiązania warunkowe z tytułu poręczeń i gwarancji zostały zaprezentowane w pkt 5.8.2.6. Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

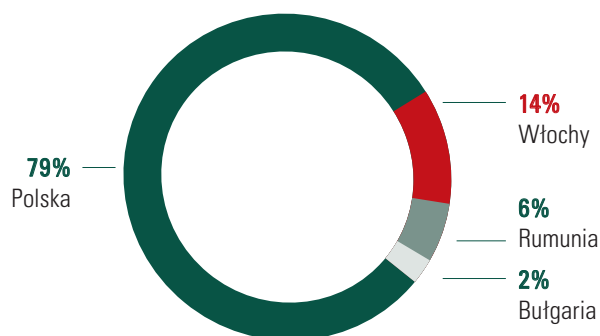
10. INFORMACJE, KTÓRE ZDANIEM GRUPY SĄ ISTOTNE DLA OCENY SYTUACJI KADROWEJ, MAJĄTKOWEJ, FINANSOWEJ, WYNIKU FINANSOWEGO I ICH ZMIAN, ORAZ INFORMACJE ISTOTNE DLA OCENY MOŻLIWOŚCI REALIZACJI ZOBOWIĄZAŃ

Grupa nabyła dziewiętnaście portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 797,1 mln zł, inwestując 204,6 mln zł, co stanowi wzrost o 15% w stosunku do pierwszego półrocza ubiegłego roku. W wyniku Połączenia przejęliśmy portfele o wartości 680,6 mln zł.

Inwestycje w portfele wierzytelności	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
portfele kupione przez Grupę, z tego:	204 598	178 459	26 139	15%
rynek polski	151 475	92 549	58 926	64%
rynek włoski	53 123	85 910	(32 787)	(38)%
rynek rumuński	-	-	-	-
rynek bułgarski	-	-	-	-
portfele przejęte w wyniku Połączenia	680 582	-	680 582	-

Na dzień 30 czerwca 2025 r. łączna wartość portfeli wierzytelności Grupy wynosiła 2,4 mld zł, z czego 78,9% stanowiły wierzytelności nabyte na rynku polskim, 13,6% na rynku włoskim, 5,8% na rynku rumuńskim, a 1,7% na rynku bułgarskim.

Struktura geograficzna portfeli wierzytelności według wartości na dzień 30 czerwca 2025 r.	30.06.2025 r. (tys. zł)
Razem, z tego:	2 366 067
Polska	1 865 952
Włochy	322 678
Rumunia	136 232
Bułgaria	41 205



W pierwszym półroczu 2025 r. spłaty wierzytelności wyniosły 350,9 mln zł, tj. o 48,7% więcej niż w pierwszym półroczu 2024 r. Spłaty portfeli nabytych w wyniku Połączenia (które wchodziły w skład

wyników Grupy od drugiego kwartału 2025 r.) wyniosły 95,9 mln zł i stanowiły 27,3% spłat uzyskanych przez Grupę w pierwszym półroczu 2025 r.

Spłaty wierzytelności	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Razem, z tego:	350 849	235 978	114 871	48,7%
rynek polski	298 909	216 599	82 310	38,0%
rynek włoski	26 890	19 379	7 511	38,8%
rynek rumuński	19 015	-	19 015	-
rynek bułgarski	6 035	-	6 035	-
Spłaty wierzytelności nabytych w wyniku Połączenia	95 943	-	95 943	-

Grupa większość spłat uzyskuje na rynku polskim. W pierwszym półroczu 2025 r. spłaty wierzytelności z rynku polskiego stanowiły 85% wszystkich spłat. Udział rynku włoskiego wyniósł 8%, rynku rumuńskiego 5% a rynku bułgarskiego 2%. Należy jednak pamiętać,

że Grupa odnotowuje spłaty z Rumuni i Bułgarii dopiero od początku drugiego kwartału. W samym drugim kwartale spłaty z zagranicy stanowiły 17% wszystkich spłat Grupy.

Łączna wartość przychodów z działalności operacyjnej wyniosła 245,0 mln zł i była o 63,7 mln zł wyższa niż w analogicznym okresie w 2024 r.

	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	245 017	181 309	63 708	35,1%
Przychody z wierzytelności, z tego:	243 741	179 101	64 640	36,1%
odsetki obliczone metodą efektywnej stopy procentowej	217 653	152 095	65 558	43,1%
wynik na oczekiwanych stratach kredytowych:	26 088	27 006	(918)	(3,4)%
odchylenia wpłat rzeczywistych	42 248	27 958	14 290	51,1%
wynik z tytułu przeszacowań	(16 160)	(952)	(15 208)	1597,5%
Pozostałe	1 276	2 208	(932)	(42,2)%
Przychody z wierzytelności w wyniku Połączenia	68 257	-	68 257	-

Głównym źródłem naszych przychodów operacyjnych są przychody związane z nabytymi portfelami wierzytelności, które wyniosły 243,7 mln zł (wzrost 36,1% r/r), z czego 68,3 mln zł stanowiły te osiągnięte w związku z Połączeniem. Rozpoznaliśmy 217,7 mln zł przychodów odsetkowych wobec 152,1 mln zł zanotowanych w pierwszym półroczu 2024 r. (wzrost o 43,1% r/r.). Wynik na oczekiwanych stratach kredytowych wyniósł 26,1 mln zł, czyli niemal tyle samo co w roku poprzednim. Wynik ten uwzględnia ujemny wynik z tytułu przeszacowań dokonanych na rynku włoskim.

Nasze koszty operacyjne w pierwszym półroczu 2025 r. wyniosły 164,6 mln zł i były o 50,4 mln zł (44,1% r/r.) wyższe w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Wzrosła wartość wszystkich pozycji kosztowych, co w zasadniczej części wynika z Połączenia. Ze względu jednak na inkorporacyjny charakter Połączenia oraz wdrożone procesy integracyjne, Grupa nie jest w stanie wyodrębnić łącznej zmiany z tego tytułu. Największy wzrost o 70,6% r/r odnotowaliśmy w pozycji „opłaty sądowo egzekucyjne” w związku ze skierowaniem na drogę prawną istotnej części wierzytelności przejętych od Kredyt Inkaso oraz wzrostem rezerwy na koszty egzekucji. Koszty pracy wzrosły o 39,3% r/r., usług obcych o 41,4%, amortyzacja o 30,2% r/r., a pozostałe koszty o 55,1% r/r.

	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	164 577	114 216	50 361	44,1%
Koszty pracy, w tym:	69 709	50 030	19 679	39,3%
programy motywacyjne	1 362	1 802	(440)	(24,4)%
pozostałe pozycje	68 347	48 228	20 119	41,7%
Podatki i opłaty	50 214	32 478	17 736	54,6%
opłaty sądowo -egzekucyjne	41 164	24 122	17 042	70,6%
Usługi obce	34 303	24 259	10 044	41,4%
Amortyzacja	6 280	4 824	1 456	30,2%
Pozostałe	4 071	2 625	1 446	55,1%

W następstwie powyższych zdarzeń w pierwszym półroczu 2025 r. zysk na działalności operacyjnej wyniósł 80,4 mln zł i był o 13,5 mln zł (19,9% r/r.) wyższy niż w roku ubiegłym, a EBITDA gotówkowa, która

nie uwzględnia księgowej wyceny portfeli oraz amortyzacji wyniosła 193,8 mln zł i była o 65,1 mln zł (50,5%) wyższa r/r.

Wynik finansowy	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej	245 017	181 309	63 708	35,1%
Koszty działalności operacyjnej	164 577	114 216	50 361	44,1%
Zysk na działalności operacyjnej	80 440	67 093	13 347	19,9%
EBITDA gotówkowa	193 828	128 794	65 034	50,5%

Grupa uzyskała zysk operacyjny na działalności w Polsce, Rumuni oraz Bułgarii. Na rynku włoskim została zanotowana strata z uwagi na obniżenie wyceny części włoskich portfeli wierzytelności w następstwie rewizji ich tempa i poziomu odzysków.

Segmenty operacyjne	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	245 017	181 309	63 708	35%
Polska	221 356	163 600	57 756	35%
Włochy	5 552	17 709	(12 157)	(69)%
Rumunia	14 207	-	14 207	-
Bułgaria	3 902	-	3 902	-
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	164 577	114 216	50 361	44%
Polska	136 531	103 161	33 370	32%
Włochy	15 206	11 055	4 151	38%
Rumunia	10 385	-	10 385	-
Bułgaria	2 455	-	2 455	-
Wynik na działalności operacyjnej segmentu, w tym:	80 440	67 093	13 347	20%
Polska	84 825	60 439	24 386	40%
Włochy	(9 654)	6 654	(16 308)	(245)%
Rumunia	3 822	-	3 822	-
Bułgaria	1 447	-	1 447	-
EBITDA gotówkowa, w tym:	193 828	128 794	65 034	50%
Polska	168 909	120 203	48 706	41%
Włochy	12 145	8 591	3 554	41%
Rumunia	9 164	-	9 164	-
Bułgaria	3 610	-	3 610	-

Dominującym rynkiem jest rynek polski. Patrząc przez pryzmat EBITDA gotówkowej drugim w kolejności jest rynek włoski a następnie rynek rumuński i bułgarski. Należy jednak pamiętać, iż rynek bułgarski oraz

rumuński funkcjonuje w ramach Grupy dopiero od początku drugiego kwartału i dane na półrocze dotyczą trzech miesięcy.

Segmenty operacyjne - udział	I półrocze 2025 r. %	I półrocze 2024 r. %	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:			
Polska	90	90	0
Włochy	2	10	(8)
Rumunia	6	-	6
Bułgaria	2	-	2
Koszty działalności operacyjnej, w tym:			
Polska	83	90	(7)
Włochy	9	10	(1)
Rumunia	6	-	6
Bułgaria	1	-	1
Wynik na działalności operacyjnej segmentu, w tym:			
Polska	105	90	16
Włochy	(12)	10	(22)
Rumunia	5	-	5
Bułgaria	2	-	2
EBITDA gotówkowa, w tym:			
Polska	87	93	(6)
Włochy	6	7	(1)
Rumunia	5	-	5
Bułgaria	2	-	2

W pierwszym półroczu 2025 r., łączne koszty finansowe netto wyniosły 56,2 mln zł i w związku ze wzrostem poziomu zobowiązań finansowych, były o 21,9 mln zł (55,7% r/r.) wyższe niż w pierwszym półroczu 2024 r.

	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty finansowe netto, w tym:	56 212	34 283	21 929	64,0%
koszty obsługi zobowiązań finansowych, w tym:	53 480	34 347	19 133	55,7%
przejętych w wyniku Połączenia	10 656	-	10 656	-
wynik różnic kursowych	3 354	948	2 406	253,8%
wycena pochodnych instrumentów finansowych nieobjętych rachunkowością zabezpieczeń	611	(51)	662	(1298,0)%
pozostałe pozycje	(1 233)	(961)	(272)	28,3%
Wynik na udziale w BEST III	-	224	(224)	-
Podatek dochodowy	184	79	105	132,9%
Zysk netto, w tym:	24 044	32 955	(8 911)	(27,0)%
zysk netto przypisany akcjonariuszom BEST	23 273	32 685	(9 412)	(28,8)%

Uwzględniając efekt podatku dochodowego, zysk netto Grupy w pierwszym półroczu 2025 r. wyniósł 24 mln zł.

Środki pieniężne ze spłat wierzytelności oraz te przejęte w wyniku Połączenia przeznaczaliśmy na pokrycie wydatków związanych z działalnością operacyjną Grupy, obsługę zobowiązań finansowych oraz wydatków związanych z działalnością inwestycyjną.

Pozostałe środki oraz pozyskane finansowanie zewnętrzne przeznaczaliśmy na sfinansowanie nabycia nowych portfeli wierzytelności, które są ujmowane w działalności operacyjnej. Stan środków pieniężnych na koniec czerwca 2025 r. wyniósł 117,4 mln zł.

Przepływy pieniężne – metoda bezpośrednia	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	I półrocze 2024 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, z tego:	4 448	(17 435)	21 883	(125,5)%
spłaty wierzytelności	350 849	235 978	114 871	48,7%
inwestycje w wierzytelności	(194 261)	(155 838)	(38 423)	24,7%
opłaty sądowo-egzekucyjne	(36 810)	(21 656)	(15 154)	70,0%
pozostałe pozycje netto	(115 330)	(75 919)	(39 411)	51,9%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	(6 028)	(11 020)	4 992	(45,3)%
środki pieniężne przejęte w wyniku Połączenia	22 719	-	22 719	-
Środki pieniężne netto z działalności finansowej, z tego:	36 787	10 638	26 149	245,8%
emisja akcji	-	110	(110)	-
emisja obligacji	83 043	69 940	13 103	18,7%
zaciągnięcie pożyczek i kredytów	96 991	85 884	11 107	12,9%
obsługa obligacji	(50 291)	(33 869)	(16 422)	48,5%
obsługa pożyczek, kredytów, leasingu	(92 105)	(110 961)	18 856	(17,0)%
pozostałe pozycje	(851)	(466)	(385)	82,6%
Razem zmiana stanu środków pieniężnych	35 207	(17 817)	53 024	(297,6)%
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	(172)	(373)	201	(53,9)%
Środki pieniężne na początek okresu	82 374	64 844	17 530	27,0%
Środki pieniężne na koniec okresu	117 409	46 654	70 755	151,7%

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

Terminy wg stanu na dzień 30 czerwca 2025 r.:

(tys. zł)	Wartość bilansowa	Wartość nominalna przepływów	Przepływy nominalne w okresie*				Pozycje nieprzypisane
			do 1 roku	1–3 lat	3–5 lat	powyżej 5 lat	
AKTYWA	2 616 187	5 572 257	884 337	1 382 626	1 022 126	2 171 362	111 805
środki pieniężne	117 409	117 409	117 409				
wierzytelności nabyte	2 366 067	5 330 571	754 782	1 382 336	1 022 102	2 171 351	
pozostałe pozycje	132 711	124 277	12 146	290	24	11	111 805
ZOBOWIĄZANIA	1 542 247	1 860 846	468 462	840 271	414 357	87 040	50 717
zobowiązania finansowe	1 321 131	1 652 192	311 593	839 203	414 357	87 040	
pozostałe pozycje	221 116	208 654	156 869	1 068			50 717
LUKA PŁYNNOŚCI	1 073 940	3 711 410	415 876	542 355	607 770	2 084 322	61 088
LUKA PŁYNNOŚCI narastająco			415 876	958 231	1 566 000	3 650 322	

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

Jak widać na powyższym zestawieniu, na dzień 30 czerwca 2025 r. luka płynności wynosiła ponad 3,6 mld zł i była dodatnia we wszystkich prezentowanych przedziałach czasowych. Biorąc pod uwagę osiągnięte wyniki, jak i dostępne środki pieniężne, nie

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

11. OPIS ISTOTNYCH DOKONAŃ LUB NIEPOWODZEŃ GRUPY W OKRESIE RAPORTOWANIA WRAZ Z NAJISTOTNIEJSZYMI ZDARZENIAMI DOTYCZĄCYMI EMITENTA

Najważniejszym wydarzeniem minionego półrocza było połączenie BEST z Kredyt Inkaso. Rejestracja połączenia nastąpiła w dniu 1 kwietnia 2025 r. W następstwie Połączenia wzrosła skala działania Grupy BEST oraz jej dywersyfikacja geograficzna, co powinno pozwolić na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów, redukcję kosztów operacyjnych oraz wzrost konkurencyjności na rynku.

W pierwszym półroczu 2025 r. osiągnęliśmy spłaty o wartości 350,8 mln zł. Na zakupy portfeli wierzytelności przeznaczaliśmy 204,6 mln zł.

W zakresie działalności finansowej ważnym zdarzeniem pierwszego półrocza bieżącego roku było rozpoczęcie współpracy kredytowej z Velobank S.A. oraz największa w naszej historii emisja obligacji w ramach prospektu podstawowego o wartości 83,4 mln zł. Emisja ta do końca wykorzystwała nasz program emisji obligacji o wartości 250 mln zł ustanowiony w 2024 r.

W celu optymalizacji kosztu obsługi zobowiązań finansowych, zdecydowaliśmy się przeprowadzić przedterminowe wykupy obligacji serii: L1, M1, N1 oraz P1 przejętych w następstwie Połączenia o łącznej wartości nominalnej 63,7 mln zł. W dniu 28 września br. zaplanowany jest wcześniejszy wykup obligacji serii K1 o wartości 68,7 mln zł.

W pierwszym półroczu 2025 r. prowadziliśmy intensywnie prace w ramach programu transformacji cyfrowej. Wdrożyliśmy zaawansowane narzędzia *Data Quality*, co ma wpływ na poprawę jakości danych operacyjnych oraz zwiększenie efektywności procesów biznesowych. Pierwsze korzyści z korzystania z tych narzędzi obserwujemy m.in. w procesie integracji dwóch organizacji po Połączeniu. Kontynuujemy działania w zakresie automatyzacji procesów oraz przygotowania organizacji do optymalnego wykorzystania chmury w zakresie bieżących oraz przyszłych potrzeb biznesowych. Ponadto nieustannie doskonalimy dotychczas zaimplementowane w ramach transformacji cyfrowej procesy.



Krzysztof Borusowski, prezes BEST: „*Finalizacja fuzji z Kredyt Inkaso istotnie wzmocniła naszą pozycję rynkową – zwiększając skalę działalności i otwierając możliwości rozwoju na nowych rynkach. W naszym sektorze, podobnie jak w sektorze bankowym korzyści skali są szczególnie istotne. Fuzja stworzyła solidną podstawę do realizacji naszych ambitnych celów strategicznych. Minione półrocze było dla nas w wymiarze organizacyjnym i biznesowym okresem wyjątkowym. Stało ono pod znakiem równoległej integracji dwóch organizacji w jedno efektywne, łączące najlepsze cechy obu firm przedsiębiorstwo, kolejnych inwestycji w portfele wierzytelności oraz kontynuacji programu technologicznej transformacji.*”

12. CZYNNIKI MOGĄCE MIEĆ WPŁYW NA OSIĄGNIĘTE WYNIKI W PERSPEKTYWIE CO NAJMNIEJ KOLEJNEGO KWARTAŁU

Kluczowym czynnikiem, który będzie miał wpływ na wyniki finansowe w perspektywie co najmniej kolejnego kwartału będzie terminowa i skuteczna integracja i optymalizacja działalności Grupy po Połączeniu.

W połowie września zrealizowaliśmy jeden z kluczowych celów związanych z integracją, tj. zakończyliśmy migrację danych z systemu wykorzystywanego przez Kredyt Inkaso do naszego systemu operacyjnego. Był to krok, który pozwoli nam w pełni wykorzystać nasze zasoby.



Krzysztof Borusowski, prezes BEST: „*Budowa BEST 3.0 – wiodącej europejskiej firmy zarządzania wierzytelności, odważnie angażującej nowe technologie w kluczowe procesy biznesowe, to projekt rozłożony na lata. Priorytetem jest dla nas konsekwentna realizacja strategicznego planu rozwoju, łączącego osiągnięcie celów krótko- i średniookresowych, jakimi obecnie są m.in. finalizacja integracji operacyjnej z długoterminowym wzrostem wartości firmy dla Akcjonariuszy.*”



13. WARTOŚĆ WSKAŹNIKÓW FINANSOWYCH DOTYCZĄCYCH WYEMITOWANYCH OBLIGACJI

Na dzień 30 czerwca 2025 r. Emitent utrzymywał wskaźniki finansowe poniżej maksymalnych poziomów określonych w warunkach emisji wyemitowanych obligacji. Z uwagi na fakt, iż w szczególności

w następstwie Połączenia, definicje wskaźników zadłużenia dotyczące zobowiązań Grupy nie są jednolite, poniżej prezentujemy wartości obliczone w konserwatywny sposób.

Podstawowe dane finansowe	Stan na dzień 30.06.2025	Maksymalna dopuszczalna wartość
Zadłużenie finansowe netto/Kapitał własny	1,12	2,25 - 2,50
Zadłużenie finansowe netto/EBITDA gotówkowa za okres 12 miesięcy *	2,76	4,0 - 4,5

Definicje wskaźników zadłużenia wraz z metodą ich kalkulacji zostały opisane w warunkach emisji obligacji.

* EBITDA gotówkowa za okres 12 miesięcy została obliczona w następujący sposób:

- (i) za okres od dnia Połączenia do 30 czerwca 2025 r. – w oparciu o parametry finansowe wynikające ze skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy BEST; oraz
- (ii) za okres od 1 lipca 2024 r. do dnia poprzedzającego dzień Połączenia – w oparciu o parametry finansowe wynikające ze skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy BEST i Grupy Kredyt Inkaso, w tym bez uwzględnienia wyników, spłat i środków pieniężnych KIRUS.

14. RYZYKA I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z POZOSTAŁYMI MIESIĄCAMI ROKU OBROTOWEGO

Do najistotniejszych ryzyk identyfikowanych w działalności naszej Grupy należą:

Czynnik ryzyka	Opis ryzyka i skutki jego wystąpienia	Metoda zarządzania (strategia postępowania)
Ryzyko otoczenia gospodarczego	Pogorszenie sytuacji gospodarczej i zahamowanie wzrostu gospodarczego może skutkować spadkiem realnych dochodów klientów zobowiązanych do spłat nabytych przez nas wierzytelności, co może się przełożyć na wysokość ich spłat. Inflacja skutkuje wzrostem poziomu kosztów operacyjnych, co ma negatywny wpływ na nasze wyniki finansowe.	Monitorujemy bieżącą sytuację makroekonomiczną, szacujemy jej potencjalny wpływ na naszą działalność oraz staramy się w jak najkrótszym czasie dostosować do jej zmian.
Ryzyko rynkowe (stóp procentowych i walutowe)	Głównymi ekspozycjami Grupy narażonymi na ryzyko stopy procentowej są zobowiązania finansowe, których oprocentowanie jest uzależnione od zmiennych bazowych stóp procentowych, ustalanych odrębnie dla każdego okresu odsetkowego. Wzrost rynkowych stóp procentowych powoduje wzrost kosztów finansowania, co obniża wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę. Grupa prowadzi działalność także na rynkach zagranicznych, podczas gdy jej walutą sprawozdawczą jest PLN. Dodatkowo inwestycje dokonywane na rynkach zagranicznych mogą być finansowane poprzez zaciągnięcie zobowiązań wyrażonych w PLN. Powyższe czynniki sprawiają, że Grupa jest narażona na ryzyko kursowe. Negatywne zmiany kursu wymiany mogą niekorzystnie wpływać na wartość jej aktywów netto i osiągnięte przez nią wyniki finansowe.	W sposób ciągły analizujemy sytuację makroekonomiczną i trendy rynkowe, mierzymy wielkość ekspozycji narażonych na ryzyko i szacujemy wpływ zmiany stóp procentowych i kursów walutowych na wyniki finansowe, kapitały Grupy i możliwość obsługi zobowiązań finansowych. Grupa posiada zawarte umowy ramowe z bankami w celu zawierania kontraktów zabezpieczających ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe.

Ryzyko związane ze zmianami przepisów prawa oraz ich interpretacji	Istotnym elementem funkcjonowania Grupy są regulacje prawne dotyczące dochodzenia roszczeń. Ewentualne zmiany w prawodawstwie mogą mieć wpływ na perspektywy Grupy. Wszelkie niekorzystne zmiany w zakresie dochodzenia roszczeń, przede wszystkim na drodze postępowania sądowego, w tym w szczególności elektronicznego postępowania upominawczego, kosztów sądowych, działalności komorników sądowych, wysokości kwot wolnych od zajęć komorniczych, wysokości kosztów komorniczych, wysokości odsetek za zwłokę, czy też upadłości konsumenckiej, mogą mieć wpływ na wartość zarządzanych aktywów, poziom przychodów, a także efektywność czy wręcz możliwość dochodzenia wierzytelności w dotychczasowy sposób. Grupa nie może wykluczyć sytuacji, że wprowadzone zostaną zmiany, które będą wiązać się z koniecznością poniesienia wysokich nakładów związanych z dostosowaniem do nich działalności Grupy, przez co istotnie wpłyną na wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę.	Grupa na bieżąco monitoruje zmiany w prawie mogące mieć wpływ na działalność operacyjną, a także interpretacje przepisów prawa dokonywane przez sądy i organy administracji publicznej. Powyższe umożliwia z wyprzedzeniem dostosowywać nasze procesy do projektowanych zmian w sposób minimalizujący związane z tym koszty.
Ryzyko konkurencji	Polski rynek wierzytelności, będący dominującym rynkiem Grupy, jest rynkiem dojrzałym, a więc także konkurencyjnym. Do głównych czynników mających wpływ na konkurencyjność należą: zdolność do pozyskania i zrealizowania zakupu portfeli wierzytelności, dostępność i koszt pozyskanego finansowania oraz efektywność prowadzonego procesu windykacji. Wysoka konkurencyjność prowadzi zwykle do podwyższenia cen w przetargach, co wpływa na obniżenie rentowności inwestycji.	Uczestniczymy w większości postępowań przetargowych dotyczących sprzedaży pakietów wierzytelności na rynku polskim. Doskonalimy metody wyceny oraz sprawność operacyjną. Cyklicznie dokonujemy przeglądu pozycji Grupy BEST na rynku obrotu wierzytelnościami. Porównujemy sprawność operacyjną i możliwości dostępu do finansowania naszych konkurentów. Rezygnujemy z udziału w przetargach lub dalszych postępiach w sytuacji, gdy nie widzimy możliwości zrealizowania oczekiwanych rentowności. Dzięki temu obecnie generujemy satysfakcjonujące wyniki finansowe i terminowo obsługujemy zobowiązania finansowe.
Ryzyko związane z połączeniem z Kredyt Inkaso S.A.	Proces Połączenia wiąże się przede wszystkim z przejęciem przez Grupę wszystkich aktywów oraz zobowiązań Kredyt Inkaso, koordynacją działań jej podmiotów zależnych oraz kontynuacją działalności operacyjnej, w tym obsługi klientów, na dotychczasowych oraz nowych rynkach. Osiągnięcie planowanych korzyści z Połączenia będzie więc w dużym stopniu zależało od terminowej i skutecznej optymalizacji struktury Grupy oraz integracji operacyjnej. Biorąc pod uwagę złożoność przeprowadzanej integracji, która na wielu jej etapach może napotykać różne trudności, może się okazać, że w wyniku Połączenia Grupa nie osiągnie oczekiwanych korzyści lub czas ich osiągania znacząco się wydłuży. Może się też zdarzyć, że historycznie stabilne i solidne wyniki Grupy oraz Grupy KISA sprzed Połączenia mogą, w kontekście realizowanego Połączenia, nie być rzetelnym wyznacznikiem i gwarancją osiągania podobnych wyników w przyszłości.	Integracja operacyjna jest jednym z kluczowych procesów realizowanych obecnie w Grupie BEST. W tym celu zostały powołane odpowiednie zespoły przeprowadzającą kluczowe integracje procesów operacyjnych, m.in. w zakresie obsługi klientów. Integracja poszczególnych procesów poprzedzona jest analizą w celu zachowania ciągłości działania oraz eliminacji ryzyk mogących mieć istotny wpływ na osiągnięte wyniki finansowe. Jednocześnie Grupa prowadzi działania optymalizujące jej strukturę i eliminujące dublujące się funkcje.

Ryzyko utraty płynności

Grupa korzysta i zamierza korzystać w przyszłości z finansowania dłużnego w postaci obligacji, kredytów bankowych oraz innych instrumentów dłużnych. W szczególności w taki sposób finansowane są inwestycje w portfele wierzytelności, a środki uzyskane ze spłaty tych wierzytelności stanowią główne źródło spłat zaciągniętych zobowiązań finansowych.

Grupa, na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania, posiada pełną zdolność do wykonywania swoich zobowiązań finansowych, jednakże istnieje potencjalne ryzyko pogorszenia się jej sytuacji finansowej w przyszłości.

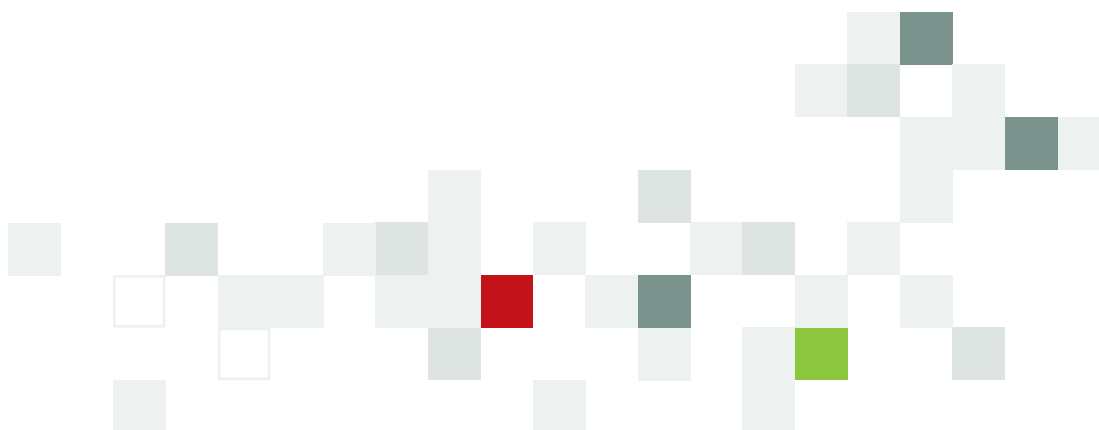
Ewentualne istotne pogorszenie się płynności Grupy, może wiązać się z koniecznością poniesienia zwiększonych kosztów pozyskania dodatkowego finansowania lub zbycia przez Grupę posiadanych przez nią aktywów po cenie niższej od rynkowej. Z kolei niepozyskanie takich dodatkowych środków może spowodować, że Grupa nie będzie w stanie terminowo spłacać swoich wymagalnych zobowiązań przez co zadłużenie z tytułu wyemitowanych obligacji lub zaciągniętych kredytów bankowych może zostać postawione w stan natychmiastowej wymagalności, co z kolei może negatywnie wpłynąć na sytuację finansową Grupy oraz na zdolność Emitenta do obsługi i wykupu wyemitowanych Obligacji.

Ograniczenie dostępności źródeł finansowania może być, również skutkiem zdarzeń niezależnych od sytuacji finansowej Grupy. Pogorszenie się ogólnej sytuacji makroekonomicznej lub niepewność co do kształtowania się jej w przyszłości może ograniczyć dostępność źródeł finansowania. Inwestorzy w okresie pogarszającej się koniunktury przejawiają niższą skłonność do inwestycji na rynku kapitałowym o wyższym poziomie ryzyka, w tym obligacji korporacyjnych, na rzecz inwestycji uważanych za bardziej bezpieczne. Ograniczenia w plasowaniu obligacji mogą wynikać również ze spadku zainteresowania czy zaufania inwestorów do tego typu instrumentów lub samej branży w jakiej działa Grupa. Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku finansowania w drodze kredytów bankowych. Osiągnięcie limitów koncentracji, niska ocena branży lub samej Grupy przez banki może spowodować, że przyznane Grupie limity kredytowe nie będą zwiększane, a wykorzystanie istniejących może być ograniczone lub wstrzymane. W efekcie może to doprowadzić do ograniczenia wielkości inwestycji w portfele wierzytelności.

System zarządzania płynnością jest realizowany z perspektywy działalności całej Grupy, co pozwala na sprawne i elastyczne funkcjonowanie organizacji oraz dobór różnorodnych form finansowania działalności.

Grupa wydzieliła specjalne jednostki odpowiedzialne za zarządzanie płynnością poszczególnych podmiotów w ramach Grupy w celu utrzymania pełnej zdolności do regulowania zobowiązań przy jednoczesnej optymalizacji posiadanych środków.

Grupa stara się dywersyfikować zewnętrzne źródła finansowania, korzystając z kredytów oraz emitując obligacje. Dzięki temu w przypadku ograniczeń w dostępie do jednego ze źródeł finansowania Grupa może korzystać ze źródła alternatywnego.



Ryzyko konieczności przymusowej przedterminowej spłaty zobowiązań finansowych	Warunki emisji wyemitowanych przez nas obligacji oraz zaciągniętych kredytów i pożyczek zawierają klauzule, których niedochowanie może uprawniać wierzycieli do żądania od Grupy przedterminowej spłaty tych zobowiązań. W przypadku złożenia takiego żądania Grupa może być zmuszona do zaniechania planowanych inwestycji, a także może mieć istotne problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań. Grupa zobowiązana jest do utrzymywania określonych parametrów finansowych, wskazanych szczegółowo w warunkach emisji obligacji oraz umowach kredytu i umowach pożyczki.	W grupie funkcjonują specjalne jednostki odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem. Na bieżąco monitorujemy bieżące poziomy wskaźników finansowych, w tym także tych, do których przestrzegania zobowiązaliśmy się w warunkach emitowanych obligacji oraz zawartych umowach kredytowych. Analizujemy także sytuację finansową i kluczowe czynniki mające wpływ na ich kształtowanie się i uwzględniamy je w przyszłych prognozach.
Ryzyko negatywnego przeszacowania portfeli wierzytelności	Portfele wierzytelności są głównym aktywem posiadanym przez Grupę. Ich zakup poprzedzony jest wyceną, która stanowi wypadkową wielu elementów, do których należą m.in.: oszacowanie wpływów i wydatków a także bieżąca i prognozowana sytuacja gospodarcza. Założenia przyjęte do wyceny, niższa od zakładanej efektywność operacyjna, a także zmiany w sytuacji gospodarczej i prawnej mogą spowodować, że rzeczywiste wpływy i wydatki mogą różnić się od pierwotnie oczekiwanych. Następstwem powyższego może być konieczność negatywnego przeszacowania wartości portfeli wierzytelności, co powoduje bezpośrednio obniżenie wartości portfeli wierzytelności oraz wpływa na wysokość osiągniętych przez Grupę przychodów, wynik finansowy i kapitały własne.	Proces wyceny wierzytelności, zarówno na etapie zakupu jak i w trakcie ich obsługi, jest prowadzony przez specjalistów z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi statystycznych oraz naszych przeszło 20-letnich doświadczeń. Stale doskonalimy nasze techniki wyceny. Monitorujemy też otoczenie oraz parametry obsługiwanych portfeli i na bieżąco odzwierciedlamy w wycenie czynniki mające wpływ na wartość portfeli.
Ryzyko związane z przetwarzaniem informacji, w tym danych osobowych	Działalność Grupy związana jest z koniecznością przetwarzania informacji prawnie chronionych, w tym danych osobowych. Utrzymując odpowiednie rozwiązania techniczne oraz organizacyjne Grupa dokłada wszelkich starań, aby dane objęte tajemnicą, w tym dane osobowe, były należycie chronione oraz przetwarzane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Pomimo tego, istnieje ryzyko związane z możliwością naruszenia ochrony tych informacji, w tym poprzez naruszenie ich poufności lub ryzyko uznania przetwarzania danych osobowych za niezgodne z prawem. W przypadku naruszenia przepisów związanych z ochroną danych osobowych, w szczególności ujawnienia danych osobowych w sposób niezgodny z prawem, Grupa może być narażona m.in. na sankcje karne lub sankcje administracyjne. Bezprawne ujawnienie danych osobowych może również skutkować skierowaniem wobec Grupy roszczeń o naruszenie dóbr osobistych oraz wpłynąć negatywnie na wizerunek Grupy.	W celu ochrony informacji, w tym danych osobowych, m.in. wykorzystujemy system informatyczny wyposażony w zabezpieczenia, które chronią przed próbą nieuprawnionego dostępu oraz przed utratą tych danych. Ryzyko wydania osobom postronnym dokumentów lub informacji jest ograniczone przez rozwiązania techniczne i organizacyjne, w tym obowiązujące przepisy wewnętrzne. Grupa dba także o właściwe przeszkolenie pracowników oraz przeprowadza akcje edukacyjne uświadamiające istnienie zagrożeń związanych z procesami przetwarzania danych osobowych. Powołany został Inspektor ochrony danych, który wraz z dedykowanym zespołem odpowiada za pełnienie czynności kontrolnych i nadzór nad procesem przetwarzania danych osobowych, w tym: prowadzenie audytów zgodności, regulacje wewnętrzne oraz odpowiednie szkolenia pracowników.

Ryzyko związane z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów	Nasza działalność nadzorowana jest m.in. przez UOKiK. Stosujemy się do obowiązujących przepisów dotyczących ochrony konkurencji i konsumentów. Istnieje jednak ryzyko interpretacji, że nasza działalność w pewnych obszarach narusza zbiorowy interes konsumentów. Stwierdzenie przez Prezesa UOKiK naruszenia zbiorowego interesu konsumentów może skutkować wezwaniem do zaprzestania takich praktyk, jak również nałożeniem na nas kar pieniężnych. Niezależnie od powyższego, istnieje potencjalne ryzyko pozwów zbiorowych kierowanych przez grupy konsumentów. Powyższe zagrożenia mogą negatywnie wpłynąć na osiągnięte przez nas wyniki.	W celu zapewnienia zgodności działań z wytycznymi dotyczącymi m. in. ochrony konkurencji i konsumentów został wdrożony system Compliance. Jednostki Compliance, w szczególności Dział Zarządzania Ryzykiem i Compliance oraz Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger sp.k, monitorują zmiany w otoczeniu prawnym, wydają rekomendacje oraz monitorują ich wdrożenie przez poszczególnych właścicieli procesów biznesowych oraz realizują kontrole zgodności. Ponadto w oparciu o informacje zwrotne od naszych klientów identyfikujemy potencjalne obszary wymagające usprawnień, dopasowując standard obsługi do wymagań klientów. Realizowane procesy są poddawane również audytowi wewnętrznemu. Procesy realizowane są zgodnie z Zasadami Dobrych Praktyk Przedsiębiorstw Zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF), których treść każdorazowo jest konsultowana i akceptowana przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Ponadto Spółka co roku poddawana jest audytowi etycznemu prowadzonemu przez Komisję Etyki przy ZPF. Potwierdzeniem zgodności działań z wytycznymi ZPF jest otrzymywany corocznie certyfikat audytu etycznego.
Ryzyko cen transferowych	Pomiędzy podmiotami Grupy w związku z podziałem funkcji zawierane są transakcje wewnętrzne o charakterze finansowym i operacyjnym. Parametry tych transakcji mogą podlegać badaniu przez organy podatkowe, zarówno polskie, jak i innych krajów, w których działalność prowadzi Grupa, pod kątem zgodności z warunkami rynkowymi. Emitent nie może wykluczyć ryzyka, że w wyniku badania parametry tych transakcji zostaną zakwestionowane, co może doprowadzić do ustalenia dodatkowych zobowiązań podatkowych. W szczególności, w związku z trwającą kontrolą celno-skarbową dotyczącą podatku dochodowego od osób prawnych KISA za okres od 1 kwietnia 2020 do 31 marca 2021 r. istnieje ryzyko, że parametry dokonanych przez nią transakcji zostaną zakwestionowane, przez co Emitent jako następca prawny KISA może ponieść potencjalne sankcje z tym związane.	Przed zawarciem transakcji Grupa dokonuje analizy dostępnych porównywalnych danych rynkowych i wykorzystuje je w procesie ustalenia ceny. Na bieżąco przygotowuje także odpowiednią dokumentację podatkową dotyczącą stosowanych cen transferowych.



Ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników

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

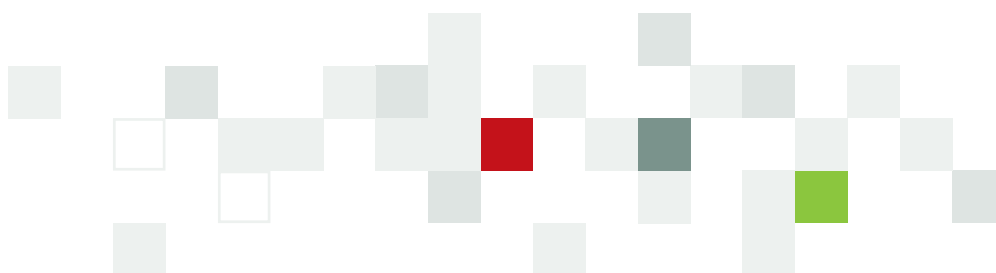
Nieustannie dążymy do tego, by kluczowi pracownicy chcieli pracować w naszej organizacji. Dbamy o ich satysfakcję i rozwój. Co roku dokonujemy przeglądu systemu wynagrodzeń, aby zachować jego adekwatność do rynku. Oferujemy atrakcyjne benefity, do których należą: platforma do nauki języków obcych, opieka medyczna, abonamentowe karty sportowe oraz szeroka oferta usług w ramach kafeтерии, a także narzędzia i ścieżki rozwojowe, w tym: programy szkoleń, coaching, mentoring, ścieżki karier oraz program Job Rotation. Nasz system wspieramy badaniami dla menedżerów, które dostarczają kompleksową informację na temat potencjału kadry menadżerskiej oraz najlepszych kierunków rozwoju. Managerowie otrzymują również badanie Clifton Strengths, dotyczące ich mocnych stron / talentów wraz ze szczegółowym feedbackiem. Istotnym elementem systemu polityki HR jest także wpieranie Top Talentów, realizowane poprzez opracowanie i przeprowadzenie dedykowanego programu wspierającego tą grupę pracowników.

Jednocześnie, dzięki rozwijaniu kompetencji kluczowych dla Grupy, adresujemy potrzeby biznesowe – umacniamy nasze codzienne procesy i wspieramy realizację celów strategicznych. W czerwcu 2022 r. uruchomiliśmy program motywacyjny oparty o akcje BEST dla kluczowych pracowników spółek z Grupy Kapitałowej. Program powstał z potrzeby docenienia ich wysiłku i osobistego zaangażowania w rozwój GK BEST, umożliwiając im dołączenie do grona akcjonariuszy, współwłaścicieli Spółki.

Aby wesprzeć zaangażowanie kluczowych pracowników w najważniejsze projekty prowadzone w firmie, w zależności od potrzeb wprowadzamy dodatkowe systemy motywacyjne (gotówkowe lub akcyjne).

Staramy się też zapewnić efektywną komunikację wewnętrzną i transparentny system informacji zwrotnej. Prowadzimy cykliczne badania typu „pulse check”, aby móc szybciej i skuteczniej reagować na kwestie istotne dla naszych pracowników.

Ryzyko związane z awarią wykorzystywanej infrastruktury teleinformatycznej	Długotrwałe zakłócenie w pracy sprzętu teleinformatycznego może spowodować zatrzymanie bądź istotne ograniczenie zakresu realizowanych procesów operacyjnych. Sytuacja taka może mieć istotny wpływ na osiągnięte przez nas wyniki finansowe, a w skrajnych sytuacjach nawet kontynuację działania.	Przed ryzykiem zabezpieczamy się poprzez inwestycje w wysokiej klasy sprzęt teleinformatyczny z uwzględnieniem jego redundancji oraz awaryjnego zasilania. Działania te minimalizują ryzyko wystąpienia awarii oraz zmniejszają ewentualne straty powstałe wskutek ograniczonej dostępności niektórych elementów infrastruktury. Wdrożyliśmy zarządzanie ciągłością działania. Posiadamy rozwiązania i procedury umożliwiające taką reakcję w sytuacji kryzysowej, która pozwoli na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych i organizacji na minimalnym akceptowalnym poziomie. W ramach dywersyfikacji ryzyk związanych z utratą ciągłości działania spowodowaną awarią łączy telekomunikacyjnych i wystąpieniem awarii, funkcjonujemy w oparciu o dwie niezależne od siebie serwerownie w Gdyni i w Elblągu. Prowadzimy systematyczny proces backupu kluczowych danych operacyjnych z możliwością ich odtworzenia. W ramach zarządzania tym ryzykiem stosujemy dywersyfikację dostawców, infrastruktury i lokalizacji.
Ryzyko związane z prawami autorskimi do oprogramowania wykorzystywanego przez Grupę	W ramach prowadzonej działalności Grupa wykorzystuje m.in. oprogramowanie, do którego uzyskała licencję lub majątkowe prawa autorskie od osób trzecich, jak również zleca usługi programistyczne w zakresie tworzenia lub rozwoju oprogramowania zewnętrznym dostawcom takich usług. Podstawą prawną korzystania z takiego oprogramowania przez Grupę są odpowiednie umowy licencyjne lub umowy przenoszące autorskie prawa majątkowe. W związku z powyższym powstaje naturalne ryzyko podnoszenia przez osoby trzecie roszczeń, zarzucając naruszenie ich praw własności intelektualnej. Powyższe roszczenia mogą przejściowo niekorzystnie wpływać na działalność Grupy.	Spółka wdrożyła regulację wewnętrzną poświęconą zarządzaniu własnością intelektualną, w tym licencjami, opisującą m.in.: ▪ zasady nabywania praw do własności intelektualnej, ▪ zasady dokumentowania oraz aktualizacji praw własności intelektualnej, ▪ zasady postępowania w przypadku naruszeń praw własności intelektualnej. Spółka posiada dodatkowo wyodrębnione w strukturze organizacyjnej komórki dedykowane obsłudze prawnej, zapewnianiu zgodności oraz audytowi wewnętrznemu czuwające nad przestrzeganiem ww. regulacji.



Ryzyko negatywnego PR	Nasza działalność niejednokrotnie związana jest z windykacją należności od osób fizycznych, które często znajdują się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej. Część z tych osób nie zawsze rozumie konsekwencje zaciągniętych i niespłaconych w terminie zobowiązań finansowych i wobec tego może się zdecydować na kreowanie negatywnego PR wobec nas. Ryzyko publikacji niekorzystnych lub fałszywych informacji może dotyczyć również działalności innych, konkurencyjnych firm z branży, tworząc jednocześnie przekonanie, że wszystkie firmy windykacyjne działają nieetycznie. Zdarzenia takie, poprzez nagłośnienie sprawy przez media, mogą mieć bezpośredni wpływ na naszą wiarygodność w oczach inwestorów, klientów i kontrahentów. Może się to przełożyć na mniejszą liczbę zawieranych transakcji zakupu portfeli i zleceń obsługi wierzytelności oraz ograniczenie dostępności finansowania, a w konsekwencji na gorsze wyniki finansowe Grupy	W naszej działalności przykładamy wielką wagę do zachowania najwyższych standardów rynkowych, czego wyrazem jest chociażby współtworzenie Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych, w ramach Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Zarządzając ryzykiem negatywnego PR, na bieżąco prowadzimy monitoring mediów w celu podejmowania stosownych działań w przypadku negatywnych publikacji na temat GK BEST lub branży windykacyjnej jako takiej. Jesteśmy otwarci na wszelkie pytania dziennikarzy dotyczące naszej działalności – transparentnie wyjaśniamy zarówno samo funkcjonowanie branży, jak i nasze standardy obsługi klientów. Wprowadziliśmy również w Organizacji Instrukcję komunikacji w sytuacji kryzysowej. Jej celem jest ustalenie zasad postępowania i komunikacji w sytuacji kryzysowej, służących minimalizacji negatywnego wpływu tej sytuacji na reputację firmy, jej sytuację na rynku, wyniki finansowe oraz działalność operacyjną.
-----------------------	--	---

Niniejsze sprawozdanie zostało sporządzone i zatwierdzone do publikacji w dniu 16 września 2025 r.

Krzysztof Borusowski
Prezes Zarządu BEST S.A.

Marek Kucner
Wiceprezes Zarządu BEST S.A.

Agnieszka Pakos
Członek Zarządu BEST S.A.

Mariusz Gryglicki
Członek Zarządu BEST S.A.



SPÓŁKA AKCYJNA

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