



SPÓŁKA AKCYJNA

SPRAWOZDANIE ZARZĄDU Z DZIAŁALNOŚCI GRUPY KAPITAŁOWEJ BEST S.A.

W PIERWSZYM PÓŁROCZU 2026 ROKU



SPIS TREŚCI

1.	OPIS ORGANIZACJI GRUPY	4
2.	ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY W I PÓŁROCZU 2026 ROKU	6
3.	STANOWISKO ZARZĄDU BEST ODNOŚNIE MOŻLIWOŚCI ZREALIZOWANIA WCZEŚNIEJ PUBLIKOWANYCH PROGNOZ NA 2026 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	9
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	9
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	10
11.	OPIS ISTOTNYCH DOKONAŃ LUB NIEPOWODZEŃ GRUPY W OKRESIE RAPORTOWANIA WRAZ Z NAJISTOTNIEJSZYMI ZDARZENIAMI DOTYCZĄCYMI EMITENTA	17
12.	CZYNNIKI MOGĄCE MIEĆ WPŁYW NA OSIĄGNIĘTE WYNIKI W PERSPEKTYWIE CO NAJMNIEJ KOLEJNEGO KWARTAŁU	17
13.	RYZYKA I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z POZOSTAŁYMI MIESIĄCAMI ROKU OBROTOWEGO	18

NAJWAŻNIEJSZE WYDARZENIA W I PÓŁROCZU 2026 ROKU

- Nabycie 29 nowych portfeli wierzytelności o wartości nominalnej **958 mln zł**
 - na rynku polskim portfele o wartości **602 mln zł**
 - na rynkach zagranicznych portfele o wartości **356 mln zł**
- Emisja obligacji o łącznej wartości nominalnej **257 mln zł** w ramach nowego publicznego programu o wartości do 500 mln zł realizowanego na podstawie prospektu zatwierdzonego w lutym 2026 r.
- Przekroczenie poziomu **1 mld zł** zysków zatrzymanych
- Przekroczenie poziomu **1 mld zł** kapitalizacji giełdowej

Spłaty wierzytelności

471 mln zł

EBITDA gotówkowa

292 mln zł

Portfele wierzytelności

2 790 mln zł

PODSUMOWANIE WYNIKÓW I PÓŁROCZA 2026 ROKU

Podstawowe dane finansowe (mln zł)	I półrocze 2026 r.	I półrocze 2025 r.	Zmiana	Zmiana %
Spłaty wierzytelności nabytych	471	351	120	34%
EBITDA gotówkowa ¹	292	194	98	51%

Podstawowe dane finansowe	30.06.2026 r.	31.12.2025 r.	Zmiana	Zmiana %
Wartość portfeli wierzytelności (mln zł)	2 790	2 648	142	5%
Wskaźnik zadłużenia I ²	1,19	1,26	(0,07)	(6)%
Wskaźnik zadłużenia II ³	2,76	3,05	(0,29)	(9)%



Krzysztof Borusowski, prezes BEST: „Od początku 2026 roku funkcjonujemy jako duża międzynarodowa organizacja, z ambicjami dalszego wzrostu na wszystkich rynkach, na których aktywnie działamy – w Polsce, we Włoszech, Rumunii i Bułgarii.”

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 Spółka Akcyjna („BEST”, „Spółka”, „Emitent”) oraz jednostki zależne. Głównym przedmiotem naszej działalności jest inwestowanie w portfele wierzytelności i ich odzyskiwanie.

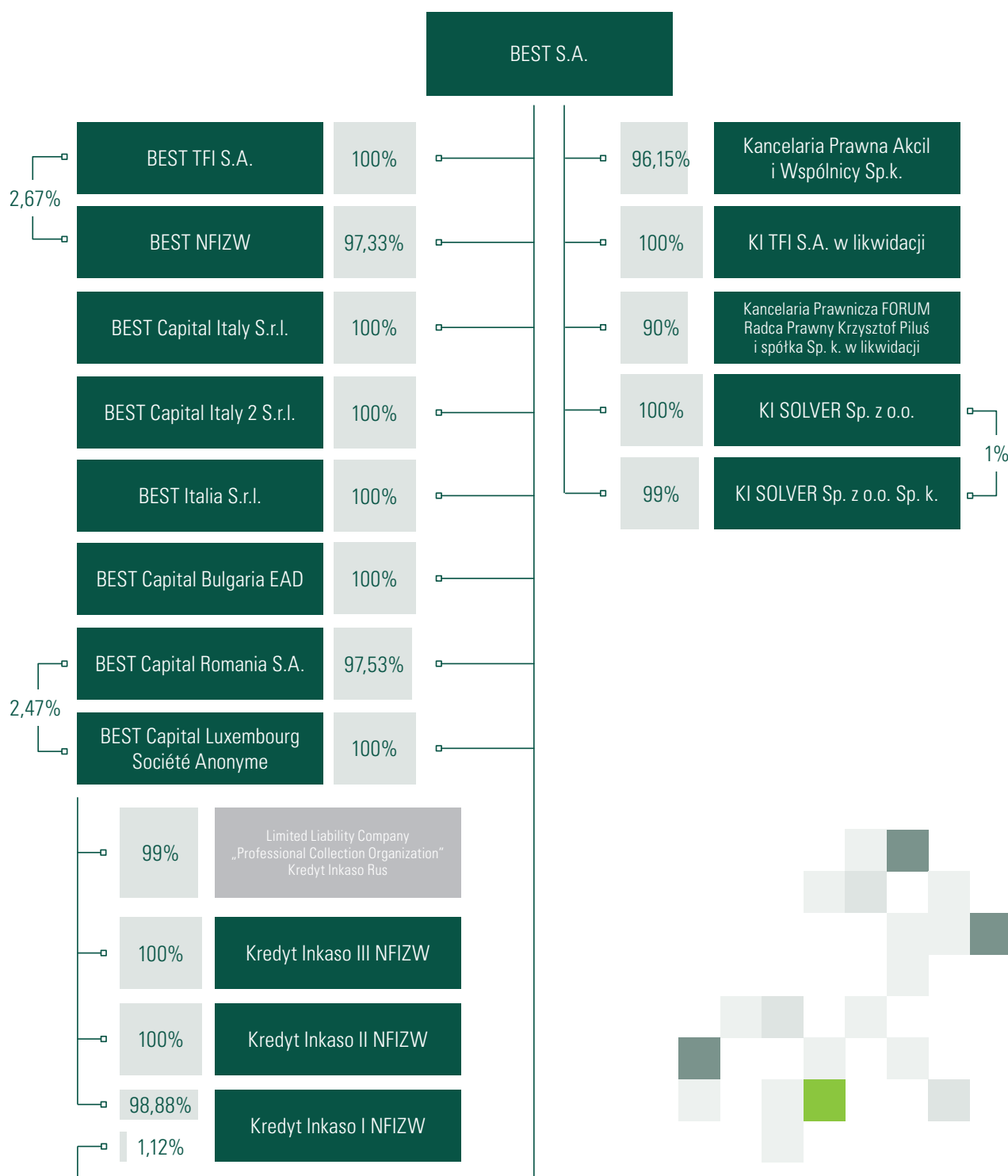
Jesteśmy jednym z liderów tej branży na rynku krajowym, od 2017 r. działamy na rynku włoskim, a od 2025 r. również na rynku rumuńskim i bułgarskim.

BEST prowadzi działalność od 1994 r., nie posiada oddziałów, a jego siedziba znajduje się w Gdyni. Na dzień 30 czerwca 2026 r. BEST posiadał następujące jednostki zależne podlegające 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, KI I NFIZW, KI II NFIZW, KI III 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 Prawna Akcil i Wspólnicy Sp.k. („Kancelaria”)	zależny	Gdynia, Polska	usługi prawne
BEST Capital Luxembourg Société Anonyme („BEST Capital LUX”)	zależny	Luksemburg	działalność holdingowa i inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso I NFIZW („KI I NFIZW”)	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso II NFIZW z wydzielonym subfunduszem KI 1 („KI II NFIZW”)	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności
Kredyt Inkaso III NFIZW („KI III NFIZW”)	zależny	Gdynia, Polska	inwestowanie w wierzytelności
BEST Capital Romania S.A. („BEST Capital RO”)	zależny	Bukareszt, Rumunia	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami
BEST Capital Bulgaria EAD („BEST Capital BG”)	zależny	Sofia, Bułgaria	inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami
KI Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. w likwidacji („KI TFI”)	zależny	Gdynia, Polska	tworzenie i zarządzanie funduszami inwestycyjnymi
KI Solver Sp. z o.o.	zależny	Gdynia, Polska	zarządzanie wierzytelnościami
KI Solver Sp. z o.o. Sp. k.	zależny	Gdynia, Polska	kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek
Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Piliś i spółka Sp. k. w likwidacji („Kancelaria FORUM”)	zależny	Gdynia, Polska	usługi prawne
Limited Liability Company Professional Collection Organization Kredyt Inkaso RUS („KI RUS”)	zależny	Moskwa, Rosja	Inwestowanie i zarządzanie wierzytelnościami

W ramach transakcji połączenia z Kredyt Inkaso w kwietniu 2025 r., objęliśmy 99% akcji w spółce KI RUS, której działalność polega na zarządzaniu portfelami wierzytelności na terenie Rosji. Od wybuchu wojny w Ukrainie aktywność spółki rosyjskiej ogranicza się do windykacji wcześniej zakupionych portfeli wierzytelności, nie są dokonywane żadne nowe inwestycje. Wartość środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach spółki rosyjskiej na dzień 30 czerwca 2026 r. wynosiła 27 mln zł.

Na dzień 30 czerwca 2026 r. oraz na dzień 31 grudnia 2025 r. aktywa i zobowiązania jednostki rosyjskiej zostały wykazane w wartości zerowej. Decyzja ta wynika z faktu, iż według oceny Zarządu nie zarządzamy realnie aktywami, co jest następstwem wprowadzonych sankcji oraz restrykcji w zakresie obrotu gotówkowego i udziałowego. Ewentualna zmiana wyceny jest bezpośrednio warunkowana ewolucją otoczenia regulacyjnego. Utrzymująca się niepewność w tym zakresie oraz brak możliwości precyzyjnego określenia ram czasowych obowiązywania ograniczeń uniemożliwiają dokonanie jakichkolwiek wiarygodnych szacunków wartości godziwej na dzień sporządzenia sprawozdania.



2. ZMIANY W STRUKTURZE GRUPY W I PÓŁROCZU 2026 ROKU

W dniu 1 stycznia 2026 r. otwarta została likwidacja Kancelarii Prawniczej FORUM Radca Prawny Krzysztof Piluś i Spółka sp.k. Obecna nazwa to Kancelaria Prawnicza FORUM Radca Prawny Krzysztof Piluś i Spółka sp.k. w likwidacji.

W dniu 26 stycznia 2026 r. spółka Kredyt Inkaso Portfolio Investments (Luxembourg) Societe Anonyme zmieniła nazwę na BEST Capital Luxembourg Societe Anonyme.

W dniu 14 maja 2026 r. otwarta została likwidacja Subfunduszu KI 2 wydzielonego w ramach funduszu Kredyt Inkaso II NFIZW. Likwidatorem subfunduszu było BEST Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. Likwidacja zakończyła się 19 czerwca 2026 r., a z dniem 10 lipca 2026 r. Subfundusz został wykreślony z Rejestru Funduszy Inwestycyjnych.

W dniu 30 lipca 2026 r. Zgromadzenia Inwestorów funduszy KI I NFIZW oraz KI III NFIZW wyraziły zgodę na połączenie KI III NFIZW (Fundusz Przejmowany) z KI I NFIZW (Fundusz Przejmujący). Wykreślenie KI III NFIZW z rejestru funduszy inwestycyjnych, a tym samym połączenie funduszy, planowane jest na 24 września 2026 r.

3. STANOWISKO ZARZĄDU BEST ODNOŚNIE MOŻLIWOŚCI ZREALIZOWANIA WCZEŚNIEJ PUBLIKOWANYCH PROGNOZ NA 2026 ROK

Prognozy wyników na 2026 r. 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 posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w kapitale zakładowym Emitenta (w %)	Liczba głosów przysługujących z posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta (w %)
Krzysztof Borusowski	18 313 089	63,90%	25 033 089	70,75%
WPEF VI Holding 5 BV	5 355 672	18,69%	5 355 672	15,14%
Marek Kucner (bezpośrednio oraz pośrednio)	3 333 996	11,63%	3 333 996	9,42%

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

W pierwszym półroczu 2026 r. stan posiadania akcji Emitenta bezpośrednio lub pośrednio przez osoby zarządzające zmienił się w sposób opisany poniżej i na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania przedstawia się następująco:

Stan na 31 grudnia 2025 r.:

Wyszczególnienie	Ilość posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w kapitale zakładowym Emitenta (w %)	Liczba głosów przysługujących z posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta (w %)
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 31 grudnia 2025 r. kontrolował dodatkowo 165 akcji objętych przez Emitenta w następstwie połączenia z Kredyt

Inkaso S.A. Akcje te stanowiły 0,0006% ogólnej liczby akcji Emitenta i przypadało na nie 0,0005% ogólnej liczby głosów.

Stan na 20 lutego 2026 r.:

W następstwie zdarzenia opisanego w zawiadomieniu osoby zarządzającej Emitentem, opublikowanego raportem bieżącym nr 4/2026 z 20 lutego 2026 r. doszło do zmiany struktury posiadania

przez Marka Kucnera akcji Emitenta bez zmiany posiadanych przez niego liczby akcji oraz ogólnej liczby głosów.

Wyszczególnienie	Ilość posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w kapitale zakładowym Emitenta (w %)	Liczba głosów przysługujących z posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta (w %)
Krzysztof Borusowski	18 226 589	64,00%	24 946 589	70,87%
Marek Kucner (bezpośrednio oraz pośrednio)	3 250 496	11,41%	3 250 496	9,23%

Krzysztof Borusowski, będąc podmiotem dominującym wobec Emitenta, na dzień 20 lutego 2026 r. kontrolował dodatkowo 165 akcji objętych przez Emitenta w następstwie połączenia z Kredyt Inkaso

S.A. Akcje te stanowiły 0,0006% ogólnej liczby akcji Emitenta i przypadało na nie 0,0005% ogólnej liczby głosów.

Stan na 14 lipca 2026 r. aktualny na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania.

W dniu 14 lipca 2026 r. Sąd Rejonowy Gdańsk–Północ w Gdańsku, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego dokonał rejestracji zmian statutu Emitenta m. in. dotyczących wysokości kapitału zakładowego wynikających z następujących zdarzeń:

- 1) w dniu 27 maja 2026 r. Zarząd podjął uchwałę nr 48/2026 w przedmiocie (1) podwyższenia kapitału zakładowego Spółki w ramach kapitału docelowego w drodze emisji akcji serii L, (2) wyłączenia prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy, (3) zmiany Statutu Spółki, oraz (4) dematerializacji akcji serii L i wprowadzenia akcji serii L do obrotu na GPW,
- 2) w dniu 27 maja 2026 r. Zarząd podjął uchwałę nr 49/2026 w przedmiocie (1) podwyższenia kapitału zakładowego Spółki w ramach kapitału docelowego w drodze emisji akcji serii M, (2) wyłączenia prawa poboru dotychczasowych akcjonariuszy, (3) zmiany Statutu Spółki, oraz (4) dematerializacji akcji serii M i wprowadzenia akcji serii M do obrotu na GPW, oraz
- 3) w dniu 30 czerwca 2026 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło uchwałę nr 22 w przedmiocie obniżenia wysokości kapitału zakładowego Spółki i związanej z tym zmiany Statutu Spółki.

Na podstawie uchwał wskazanych w punktach 1) i 2) Spółka wyemitowała łącznie 180 000 akcji, którym odpowiada 180 000 głosów na Walnym Zgromadzeniu.

Stosownie do §7b Statutu Emitenta Zarząd Spółki jest upoważniony, w okresie do dnia 30 czerwca 2028 r., do podwyższenia kapitału zakładowego o kwotę nie większą niż 16 618 371,00 zł (kapitał docelowy). Zarząd może wykonywać przyznane mu upoważnienie poprzez dokonanie jednego lub kilku kolejnych podwyższeń kapitału zakładowego. Mając na uwadze emisję akcji serii L i akcji serii M wysokość kapitału docelowego pozostałego do objęcia wynosi 16 438 371,00 zł.

Na podstawie uchwały wskazanej w punkcie 3) Spółka umorzyła 165 akcji własnych serii K, którym odpowiada 165 głosów na Walnym Zgromadzeniu. Spółka objęła te akcje w wyniku połączenia z Kredyt Inkaso S.A. na podstawie uchwały nr 4 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia BEST S.A. z dnia 26 marca 2025 r., zgodnie z punktem 5.1 Planu Połączenia BEST S.A. z Kredyt Inkaso S.A.

Wyszczególnienie	Ilość posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w kapitale zakładowym Emitenta (w %)	Liczba głosów przysługujących z posiadanych akcji (bezpośrednio oraz pośrednio) (w sztukach)	Udział w ogólnej liczbie głosów na WZA Emitenta (w %)
Krzysztof Borusowski	18 313 089	63,90%	25 033 089	70,75%
Marek Kucner	3 333 996	11,63%	3 333 996	9,42%
Agnieszka Pakos	5 000	0,02%	5 000	0,01%
Mariusz Gryglicki	5 000	0,02%	5 000	0,01%

Z informacji posiadanych przez Grupę 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 KREDYT INKASO 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 Prosta S.A. z siedzibą w Poznaniu o zapłatę solidarnie przez pozwanych kwoty

51,9 mln 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. W toku 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 BEST przeciwko pozwanym Pawłowi Szewczykowi, Ionowi Melnic i spółce KI Servcollect SRL o zasądzenie solidarnie od pozwanych kwoty 21,3 mln zł tytułem odszkodowania za szkody pośrednie, poniesione 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. Postanowieniem z dnia 11 czerwca 2026 r. wydanym na rozprawie sąd dopuścił dowód z opinii instytutu – Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach na okoliczność ustalenia wysokości szkody w majątku spółki Kredyt Inkaso Spółka Akcyjna w Warszawie nr KRS 270672, w związku z zawarciem transakcji na rynku rumuńskim w okresie od czerwca 2014 r. do kwietnia 2016 r.

POSTĘPOWANIE KARNE PRZECIWKO PAWŁOWI SZEWCZYKOWI, ANDREI MOCANU I IONIE MELNICOWI Z WNIOSEM O NAPRAWIENIE SZKODY

Przed Sądem w Bukareszcie, pod sygn. akt 2324/2/2024, toczy się postępowanie karne z oskarżenia Prokuratury przy Wysokim Sądzie Kasacyjnym Dyrekcji Inwestycji Zorganizowanej Przestępczości i Terroryzmu – Biura Technicznego i Kryminalistycznego (DIICOT) przeciwko Pawłowi Szewczykowi, Andrei Mocanu oraz Ionowi Melnicowi oraz innym, obejmującego przestępstwo sprzeniewierzenia oraz prania pieniędzy, głównie w związku obrotem portfelami wierzytelności na rynku rumuńskim na szkodę BEST Capital Romania S.A. (uprzednio: Kredyt Inkaso Investments Romania SA.), BEST Capital Luxembourg SA (uprzednio: Kredyt Inkaso Portfolio Investments Luxembourg SA) oraz BEST S.A. (następcy prawnego Kredyt Inkaso S.A.). W ramach przedmiotowego

postępowania karnego ww. spółki dochodzą od oskarżonych naprawienia szkody o łącznej wysokości 32,2 mln lei (ok. 26 mln zł). Przy czym poszkodowane spółki będą mogły wystąpić z wyższym roszczeniem, jeżeli w toku postępowania sądowego wyjdą na jaw nowe okoliczności mogące pozwolić na stwierdzenie istnienia szkody o wyższej wartości niż wskazana w akcie oskarżenia. Postanowieniem z dnia 26 maja 2026 r. Sąd uznał, iż akt oskarżenia spełnia wymogi formalne, wobec czego sprawa przechodzi z etapu izby wstępnej do właściwego postępowania przed Sądem Apelacyjnym w Bukareszcie. Na powyższe postanowienie oskarżeni złożyli zażalenie do Sądu Najwyższego, którego rozpoznanie zostało wyznaczone na dzień 22 września 2026 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 ZALEŻNĄ JEDNEJ LUB WIELU TRANSAKCY Z PODMIOTAMI POWIĄZANYMI, JEŻELI POJEDYNCZO LUB ŁĄCZNIE SĄ ONE ISTOTNE I ZOSTAŁY ZAWARTE NA INNYCH WARUNKACH, NIŻ RYNKOWE

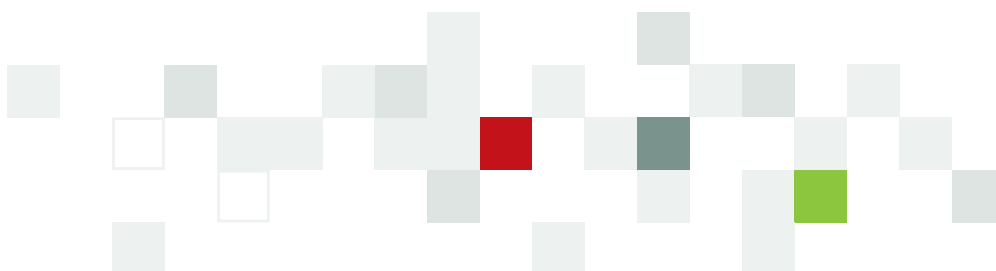
W okresie objętym niniejszym raportem żadna z jednostek należących do Grupy nie zawarła transakcji z podmiotami powiązаныmi, które byłyby pojedynczo lub łącznie istotne i zawarte na warunkach innych, niż rynkowe.

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

W bieżącym okresie nie wystąpiły zdarzenia o nietypowym charakterze, mające istotny wpływ na sprawozdanie finansowe.

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

W bieżącym okresie BEST ani inne podmioty z Grupy nie udzieliły poręczeń ani gwarancji.



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

Inwestycje

W pierwszym półroczu 2026 r. kontynuowaliśmy rozwój działalności, nabywając 29 nowych portfeli wierzytelności o łącznej wartości nominalnej 958 mln zł. Na rynku polskim nabyliśmy 6 portfeli o wartości nominalnej 602 mln zł, natomiast na rynkach zagranicznych 23 portfele o łącznej wartości nominalnej 356 mln zł. Nakłady na

zakup portfeli wyniosły blisko 276 mln zł i były o 35% wyższe niż w analogicznym okresie poprzedniego roku. Pod względem wartości nakładów 66% inwestycji zrealizowaliśmy w Polsce, 17% w Rumunii, 10% w Bułgarii, a 7% we Włoszech.

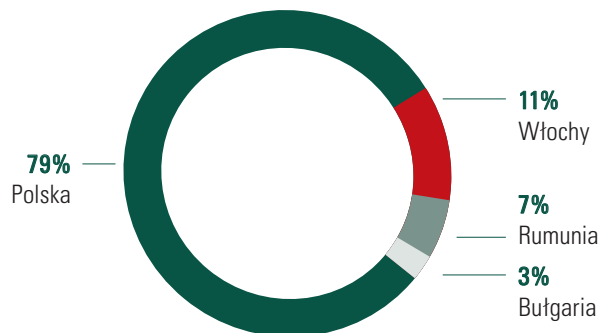
Inwestycje w portfele wierzytelności	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
wg rynków, z tego:	275 911	204 598	71 313	35%
rynek polski	181 019	151 475	29 544	20%
rynek włoski	18 141	53 123	(34 982)	(66)%
rynek rumuński	48 171	–	48 171	–
rynek bułgarski	28 580	–	28 580	–



Marek Kucner, wiceprezes BEST: „Kontynuujemy zakupy nowych portfeli, a ponad jedna trzecia naszych inwestycji realizowana jest poza Polską, co odzwierciedla rosnącą skalę działalności za granicą. W drugim kwartale nasze łączne zakupy sięgnęły 190 mln zł, co oznacza wzrost o 15% rok do roku.”

Na dzień 30 czerwca 2026 r. łączna wartość wszystkich naszych portfeli wierzytelności wynosiła 2,8 mld zł, z czego 79% stanowiły wierzytelności nabyte na rynku polskim, 11% na rynku włoskim, 7% na rynku rumuńskim, a 3% na rynku bułgarskim.

Struktura geograficzna portfeli wierzytelności według wartości na dzień 30 czerwca 2026 r.	30.06.2026 r. (mln zł)
Razem, z tego:	2 790
Polska	2 210
Włochy	310
Rumunia	195
Bułgaria	74



Wynik na działalności operacyjnej

W pierwszym półroczu 2026 r. zysk na działalności operacyjnej wyniósł 146 mln zł i był o 65 mln zł (81%) wyższy niż w roku ubiegłym, a EBITDA gotówkowa, która nie uwzględnia księgowej wyceny portfeli oraz amortyzacji wyniosła 292 mln zł i była o 98 mln zł (51%) wyższa r/r.

Wynik finansowy	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej	348 812	245 017	103 795	42%
Koszty działalności operacyjnej	203 156	164 577	38 579	23%
Zysk na działalności operacyjnej	145 656	80 440	65 216	81%
EBITDA gotówkowa	292 036	193 828	98 208	51%

Łączna wartość przychodów z działalności operacyjnej wyniosła 349 mln zł i była o 104 mln zł, tj. o 42% wyższa niż w analogicznym okresie w 2025 r.

Głównym źródłem naszych przychodów operacyjnych były przychody związane z nabytymi portfelami wierzytelności, które wyniosły 332 mln zł i wzrosły o 88 mln zł, tj. o 36% r/r. Rozpoznaliśmy 287 mln zł przychodów odsetkowych wobec 218 mln zł w pierwszym półroczu 2025 r., co oznacza wzrost o 32% r/r. Wynik na oczekiwanych stratach kredytowych wyniósł 44 mln zł, i był o 18 mln zł wyższy niż przed rokiem, głównie z uwagi na dodatni wynik z tytułu przeszacowań.

W pierwszym półroczu 2026 r. pozostałe przychody operacyjne wyniosły 17 mln zł i były o 16 mln zł wyższe niż rok wcześniej, głównie z uwagi na wzrost wartości nieruchomości inwestycyjnych o 6 mln zł oraz aktualizację szacunków dotyczących zobowiązań przejętych w wyniku połączenia o 9 mln zł.

	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	348 812	245 017	103 795	42%
Przychody z wierzytelności, z tego:	331 607	243 741	87 866	36%
odsetki obliczone metodą efektywnej stopy procentowej	287 208	217 653	69 555	32%
wynik na oczekiwanych stratach kredytowych:	44 399	26 088	18 311	70%
odchylenia wpłat rzeczywistych	38 193	42 248	(4 055)	(10)%
wynik z tytułu przeszacowań	6 206	(16 160)	22 366	—
Pozostałe przychody operacyjne	17 205	1 276	15 929	—

Nasze koszty operacyjne w pierwszym półroczu 2026 r. wyniosły 203 mln zł i były o 39 mln zł wyższe r/r, tj. o 23%. Wzrosła wartość wszystkich pozycji kosztowych, co w zasadniczej części wynika z połączenia z Kredyt Inkaso S.A.

	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	203 156	164 577	38 579	23%
Koszty pracy	84 346	69 709	14 637	21%
Podatki i opłaty	64 349	50 214	14 135	6%
opłaty sądowo – egzekucyjne	53 260	41 164	12 096	105%
Usługi obce	42 740	34 303	8 437	25%
Amortyzacja	7 227	6 280	947	15%
Pozostałe	4 494	4 071	423	10%

Proces integracji zakończyliśmy w 2025 r. i obecnie koncentrujemy się na optymalizacji struktury Grupy i kosztów. Efekty tego są już widoczne w naszych wynikach, w szczególności drugiego kwartału, który był pierwszym okresem po przejęciu Kredyt Inkaso S.A., za który wyniki Grupy można w pełni porównać z analogicznym okresem poprzedniego roku. Spłaty wzrosły o 8% a przychody z wierzytelności o 11% względem drugiego kwartału 2025 r.

Jednocześnie koszty operacyjne wzrosły jedynie o 3%, pozostając na poziomie zbliżonym do ubiegłorocznego. Pozostałe przychody operacyjne były o 15 mln zł wyższe niż rok wcześniej, głównie z uwagi na wzrost wartości nieruchomości inwestycyjnych oraz aktualizację szacunków dotyczących zobowiązań przejętych w wyniku połączenia. W rezultacie zysk operacyjny był wyższy o 58% a EBITDA gotówkowa o 23% r/r.

	II kwartał 2026 (tys. zł)	II kwartał 2025 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Spląty wierzytelności	249 594	231 908	17 686	8%
Przychody z wierzytelności	172 149	154 607	17 542	11%
Pozostałe przychody z działalności operacyjnej	16 022	772	15 250	–
Koszty działalności operacyjnej	106 814	103 995	2 819	3%
Zysk na działalności operacyjnej	81 357	51 384	29 973	58%
EBITDA gotówkowa	162 475	132 360	30 115	23%

Wyniki w podziale na segmenty geograficzne

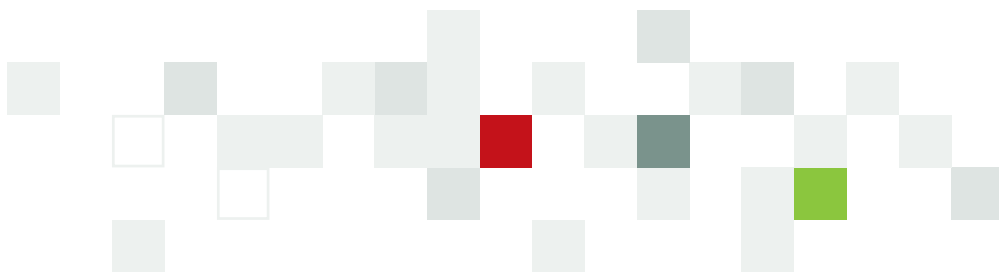
W pierwszym półroczu 2026 r. spląty wierzytelności wyniosły 471 mln zł, tj. o 34% więcej niż w pierwszym półroczu 2025 r. Większość spląt uzyskujemy na rynku polskim – w analizowanym

okresie stanowiły one 80% wszystkich spląt. Udział rynku włoskiego wyniósł 8%, rynku rumuńskiego 9% a rynku bułgarskiego 3%.

Spląty wierzytelności	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
wg rynków, z tego:	470 760	350 849	119 911	34%
rynek polski	377 421	298 909	78 512	26%
rynek włoski	38 179	26 890	11 289	42%
rynek rumuński	42 669	19 015	42 669	124%
rynek bułgarski	12 491	6 035	12 491	107%

Zrealizowaliśmy z 9% nadwyżką zakładany poziom spląt na pierwsze półrocze 2026 r. Zanotowaliśmy pozytywne odchylenia spląt rzeczywistych w Polsce, Rumunii i Bułgarii. Brak realizacji zakładanych wpływów we Włoszech oraz obniżenie wyceny kilku portfeli wierzytelności spowodowało, że działalność operacyjna

na tym rynku przyniosła stratę. Od pewnego czasu ograniczamy na tym rynku nowe zakupy i skupiamy się na zwiększeniu efektywności działania zespołu włoskiego. Zatrudniliśmy wyspecjalizowanych menagerów, poprawiamy współpracę z zewnętrznymi kancelariami prawnymi oraz zwiększamy skuteczność naszego call center.

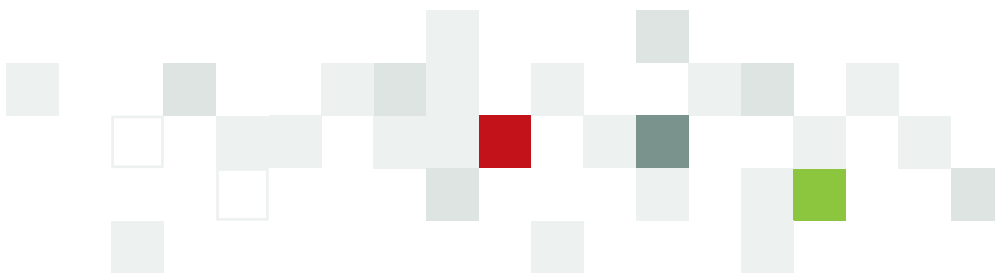


Segmenty operacyjne	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:	348 812	245 017	103 795	42%
Polska	289 424	221 356	68 068	31%
Włochy	10 493	5 552	4 941	89%
Rumunia	40 931	14 207	26 724	188%
Bułgaria	7 964	3 902	4 062	104%
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	203 156	164 577	38 579	23%
Polska	148 730	136 531	12 199	9%
Włochy	22 267	15 206	7 061	46%
Rumunia	25 143	10 385	14 758	142%
Bułgaria	7 016	2 455	4 561	186%
Wynik na działalności operacyjnej segmentu, w tym:	145 656	80 440	65 216	81%
Polska	140 694	84 825	55 869	66%
Włochy	(11 774)	(9 654)	(2 120)	–
Rumunia	15 788	3 822	11 966	313%
Bułgaria	948	1 447	(499)	(34%)
EBITDA gotówkowa, w tym:	292 036	193 828	98 208	51%
Polska	251 217	168 909	82 308	49%
Włochy	16 510	12 145	4 365	36%
Rumunia	18 676	9 164	9 512	104%
Bułgaria	5 633	3 610	2 023	56%

Szczególnie istotne różnice rok do roku w poziomie przychodów i kosztów wynikają z faktu, że rynek rumuński i bułgarski funkcjonują w ramach Grupy od początku drugiego kwartału 2025 r. W konsekwencji dane za pierwsze półrocze 2025 r. obejmują w przypadku tych rynków jedynie trzy miesiące działalności.

Wypracowaliśmy zysk operacyjny na działalności w Polsce, Rumuni oraz Bułgarii. Na rynku bułgarskim niższy wynik względem roku poprzedniego to m.in. efekt wzrostu wynagrodzeń oraz wyższych wydatków na obsługę prawną (opłaty sądowo–egzekucyjne) dla nowo zakupionych portfeli oraz aktywizację spraw na portfelach kupowanych w latach poprzednich.

Patrząc przez pryzmat EBITDA gotówkowej dominującą pozycję zajmuje rynek polski, którego udział wynosi 86%.



Segmenty operacyjne – udział	I półrocze 2026 r. %	I półrocze 2025 r. %
Przychody z działalności operacyjnej, w tym:		
Polska	83%	90%
Włochy	3%	2%
Rumunia	12%	6%
Bułgaria	2%	2%
Koszty działalności operacyjnej, w tym:		
Polska	73%	83%
Włochy	11%	9%
Rumunia	12%	6%
Bułgaria	3%	1%
Wynik na działalności operacyjnej segmentu, w tym:		
Polska	97%	105%
Włochy	(8%)	(12%)
Rumunia	11%	5%
Bułgaria	1%	2%
EBITDA gotówkowa, w tym:		
Polska	86%	87%
Włochy	6%	6%
Rumunia	6%	5%
Bułgaria	2%	2%

Synergie kosztowe oczekiwane w związku z połączeniem z Kredyt Inkaso S.A. dotyczyły przede wszystkim rynku polskiego, na którym w drugim kwartale 2026 r. koszty działalności operacyjnej obniżyły się o 6% r/r. Na pozostałych rynkach koszty wzrosły. We Włoszech wzrost wynika nie tylko ze zwiększenia zespołu, lecz także z intensyfikacji działań operacyjnych związanych z obsługą wierzytelności, w tym z wyższych opłat sądowo–egzekucyjnych.

Działania te mają na celu wygenerowanie dodatkowych spłat w przyszłych okresach. Z kolei w Rumunii i Bułgarii wzrost kosztów jest konsekwencją zwiększenia skali działalności po zrealizowanych inwestycjach. Potwierdza to wzrost wartości bilansowej portfeli zarządzanych na tych rynkach — w Rumunii o 43% wobec stanu na koniec czerwca 2025 r., a w Bułgarii o 78%.

Segmenty operacyjne	II kwartał 2026 (tys. zł)	II kwartał 2025 (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	106 814	103 995	2 819	3%
Polska	77 272	82 266	(4 994)	(6%)
Włochy	11 875	8 889	2 986	34%
Rumunia	13 985	10 385	3 600	35%
Bułgaria	3 682	2 455	1 227	50%

Koszty finansowe i wynik netto

Koszty finansowe netto w pierwszym półroczu 2026 r. wyniosły 56 mln zł i pozostały na poziomie zbliżonym do analogicznego okresu poprzedniego roku.

Koszty obsługi zobowiązań finansowych wzrosły o 8 mln zł, tj. o 15% r/r, mimo wzrostu średniego poziomu zobowiązań finansowych o 461 mln zł (43% r/r). Relatywnie niższe tempo wzrostu tych kosztów było efektem spadku rynkowych stóp procentowych oraz efektywnego obniżenia średniej marży stanowiącej element kosztu finansowania Grupy.

Niewielki wzrost kosztów obsługi zobowiązań finansowych został skompensowany korzystniejszym wynikiem z tytułu różnic kursowych oraz z wyceny pochodnych instrumentów finansowych i w efekcie koszty finansowe netto są zbliżone rok do roku.

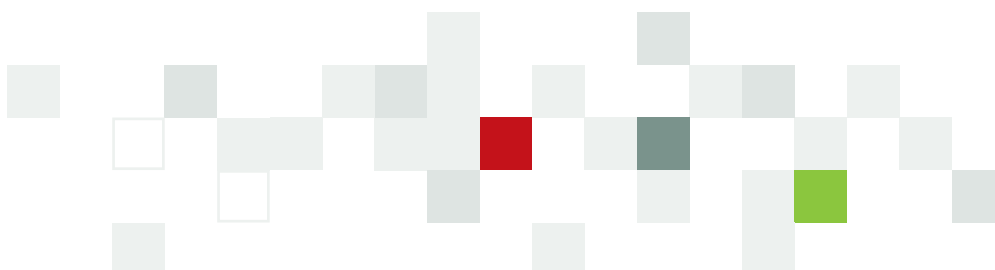
	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Koszty finansowe netto, w tym:	56 264	56 212	52	0%
koszty obsługi zobowiązań finansowych	61 413	53 480	7 933	15%
wynik różnic kursowych	(3 163)	3 354	(6 517)	–
wycena pochodnych instrumentów finansowych nieobjętych rachunkowością zabezpieczeń	(920)	611	(1 531)	–
pozostałe pozycje	(1 066)	(1 233)	167	–
Podatek dochodowy	5 296	184	5 112	–
Zysk netto, w tym:	84 096	24 044	60 052	250%
zysk netto przypisany akcjonariuszom BEST	83 796	23 273	60 523	260%

Uwzględniając efekt podatku dochodowego, zysk netto Grupy w pierwszym półroczu 2026 r. wyniósł 84 mln zł, tj. 60 mln zł więcej niż przed rokiem.

Przepływy pieniężne

Środki pieniężne ze spłat wierzytelności oraz te posiadane na początek okresu przeznaczyliśmy na pokrycie wydatków związanych z działalnością operacyjną Grupy (*opłaty sądowo–egzekucyjne i pozostałe pozycje netto*), nabycie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych oraz obsługę zobowiązań

finansowych. Pozyskane finansowanie zewnętrzne przeznaczyliśmy na zakup nowych portfeli wierzytelności oraz wcześniejsze wykupy obligacji w wysokości 99 mln zł. Stan środków pieniężnych na koniec czerwca 2026 r. wyniósł 73 mln zł.



Przepływy pieniężne – metoda bezpośrednia	I półrocze 2026 r. (tys. zł)	I półrocze 2025 r. (tys. zł)	Zmiana (tys. zł)	Zmiana %
Środki pieniężne netto z działalności operacyjnej, z tego:	12 010	4 448	7 562	170%
spłaty wierzytelności	470 760	350 849	119 911	34%
inwestycje w wierzytelności	(269 673)	(194 261)	(75 412)	39%
opłaty sądowo–egzekucyjne	(51 385)	(36 810)	(14 575)	40%
pozostałe pozycje netto	(137 692)	(115 330)	(22 362)	19%
Środki pieniężne netto z działalności inwestycyjnej, w tym:	27 233	(6 028)	33 261	–
środki pieniężne przejęte w wyniku połączenia z Kredyt Inkaso S.A.	–	22 719	(22 719)	–
nabycie wartości niematerialnych i rzeczowych aktywów trwałych	(3 303)	(6 201)	2 898	(47)%
wpływy ze sprzedaży nieruchomości inwestycyjnych	32 043	122	31 921	–
Środki pieniężne netto z działalności finansowej, z tego:	(46 643)	36 787	(83 430)	–
emisja obligacji	256 625	83 043	173 582	209%
zaciągnięcie pożyczek i kredytów	115 000	96 991	18 009	19%
obsługa obligacji	(147 075)	(50 291)	(96 784)	192%
obsługa pożyczek, kredytów, leasingu	(270 711)	(92 105)	(178 606)	194%
pozostałe pozycje	(482)	(851)	369	(43)%
Razem zmiana stanu środków pieniężnych	(7 400)	35 207	(42 607)	–
Zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych	(101)	(172)	71	(41)%
Środki pieniężne na początek okresu	80 510	82 374	(1 864)	(2)%
Środki pieniężne na koniec okresu	73 009	117 409	(44 400)	(38)%

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

Terminy wg stanu na dzień 30 czerwca 2026 r.:

(tys. zł)	Wartość bilansowa	Wartość nominalna przepływów	Przepływy nominalne w okresie*			
			do 1 roku	1–3 lat	3–5 lat	powyżej 5 lat
AKTYWA	2 865 504	6 310 103	928 067	1 523 743	1 127 154	2 731 138
środki pieniężne	73 009	73 009	73 009			
wierzytelności nabyte	2 789 723	6 234 326	852 642	1 523 703	1 127 130	2 730 851
pozostałe pozycje	2 772	2 768	2 416	40	24	287
ZOBOWIĄZANIA	1 599 102	1 912 785	515 022	503 974	765 180	128 609
zobowiązania finansowe**	1 541 853	1 855 536	457 773	503 974	765 180	128 609
pozostałe pozycje	57 249	57 249	57 249			
LUKA PŁYNNOŚCI	1 266 402	4 397 318	413 045	1 019 769	361 974	2 602 529
LUKA PŁYNNOŚCI narastająco			413 045	1 432 814	1 794 789	4 397 318

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

** wartość zobowiązań w EUR przeliczona na PLN wg kursu średniego NBP na dzień 30.06.2026 r.

Jak widać na powyższym zestawieniu, na dzień 30 czerwca 2026 r. luka płynności wynosiła ponad 4,4 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

W pierwszym półroczu 2026 r. zwiększyliśmy skalę działalności, inwestując 276 mln zł w nowe portfele wierzytelności. Około jedna trzecia tej kwoty została przeznaczona na inwestycje na rynkach zagranicznych, co potwierdza kontynuację rozwoju Grupy także poza Polską.

W tym okresie zrealizowaliśmy zakładany poziom spłat z portfeli wierzytelności z 9% nadwyżką, przy jednoczesnym utrzymaniu dyscypliny kosztowej. W efekcie EBITDA gotówkowa wyniosła 292 mln zł i była o 51% wyższa niż w analogicznym okresie poprzedniego roku.

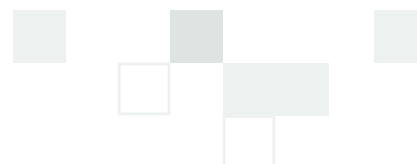
Obszarem wymagającym dalszej poprawy pozostaje efektywność operacyjna na rynku włoskim. Pomimo osiągnięcia dodatniej EBITDA gotówkowej i wzrostu wartości spłat o 42% w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku segment włoski odnotował stratę operacyjną, wynikającą m.in. z obniżenia wyceny kilku portfeli wierzytelności. Z uwagi na potencjał tego rynku koncentrujemy się na wzmocnieniu lokalnego zespołu, zwiększeniu skali i skuteczności działań operacyjnych oraz lepszym wykorzystaniu nabywanych portfeli. Oczekujemy, że działania te przełożą się na stopniową poprawę wyników tego segmentu.

 Krzysztof Borusowski, prezes BEST: „Narastająco w całym pierwszym półroczu 2026 roku spłaty z zarządzanych przez nas portfeli wierzytelności przekroczyły 470 mln zł i były o 34% wyższe niż rok wcześniej. Zbliżamy się do poziomu 1 mld zł rocznych spłat. Dla porównania, w całym 2025 roku osiągnięte przez GK BEST spłaty z zarządzanych portfeli wierzytelności wyniosły 773 mln zł.”

W zakresie finansowania istotnym wydarzeniem pierwszego półrocza 2026 r. było przeprowadzenie dwóch emisji obligacji w ramach prospektu podstawowego o łącznej wartości 257 mln zł, szczególnie z uwagi na ich rekordową wartość i korzystny poziom marży odsetkowej.



Marek Kucner, wiceprezes BEST: „Bardzo duże zainteresowanie inwestorów naszymi obligacjami pozwala nam uzyskiwać coraz lepsze warunki finansowania i efektywnie powiększać skalę działalności. Zakładamy, że publiczne emisje obligacji pozostaną ważnym źródłem kapitału na nowe inwestycje w portfele wierzytelności.”



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 wartość spłat uzyskanych z nabytych wierzytelności, a w dłuższym okresie wielkość i rentowność inwestycji w portfele wierzytelności. Poziom inwestycji uzależniony jest od wypracowanej EBITDA oraz pozyskanego finansowania. W tym celu stale rozwijamy współpracę kredytową z bankami oraz inwestorami na rynku obligacji korporacyjnych oraz pracujemy nad własną efektywnością operacyjną, m.in. poprzez realizację programu transformacji cyfrowej naszej Grupy.

Transformację BEST uporządkowaliśmy w cztery kluczowe filary, które pokazują zarówno zakres działań już zrealizowanych, jak i kierunki dalszego rozwoju. W pierwszej kolejności skoncentrowaliśmy się na budowie fundamentów, w szczególności na uporządkowaniu

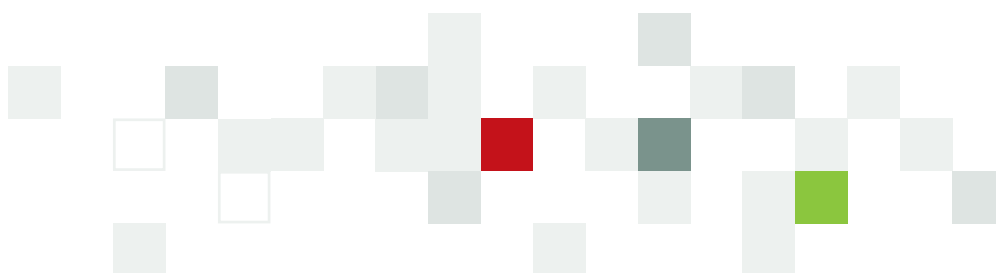
danych, wdrożeniu zasad Data Quality i Data Governance oraz stworzeniu podstaw do dalszej automatyzacji i wykorzystania zaawansowanej analityki. Równolegle rozwijamy nową platformę operacyjną, rozwiązania AI oraz zmieniamy sposób pracy organizacji, przechodząc w kierunku bardziej procesowego, skalowalnego i opartego na danych modelu działania. Istotnym elementem tego procesu jest transformacja kultury organizacyjnej, obejmująca przejście z silosowego sposobu pracy do zarządzania procesami end-to-end, rozwój kompetencji cyfrowych oraz wzmacnianie podejścia podejmowania decyzji w oparciu o dane (organizacja data driven). Dzięki temu realizowane i planowane inicjatywy technologiczne mogą zostać trwale zakorzenione w organizacji i przełożyć się na rzeczywistą zmianę sposobu działania Grupy.

13. 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 wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę. Obecna sytuacja polityczno-gospodarcza w regionie Bliskiego Wschodu nie ma do tej pory wpływu na prowadzoną przez Grupę działalność.	Grupa monitoruje bieżącą sytuację makroekonomiczną, szacuje jej potencjalny wpływ na prowadzoną działalność oraz stara się w jak najkrótszym czasie dostosować do jej zmian.
Ryzyko braku pozyskania finansowania na dokonanie nowych inwestycji w portfele wierzytelności w związku z ograniczeniem dostępności finansowania zewnętrznego	Nabywanie przez Grupę pakietów wierzytelności na własny rachunek wiąże się z inwestowaniem znacznych środków pieniężnych, co z uwagi na wieloletni okres obsługi zakupionych portfeli wierzytelności wymaga pozyskania finansowania zewnętrznego, w tym m.in. przez emisję obligacji lub zaciągnięcie kredytów. Pogorszenie ogólnej sytuacji makroekonomicznej lub niepewność co do kształtowania się jej w przyszłości może ograniczyć dostępność tych źródeł finansowania. Inwestorzy w okresie pogarszającej się koniunktury przejawiają niższą skłonność do inwestycji na rynku kapitałowym o wyższym poziomie ryzyka, w tym obligacji korporacyjnych, na rzecz inwestycji uważanych za bardziej bezpieczne. Ograniczenia w plasowaniu obligacji mogą wynikać również ze spadku zainteresowania czy zaufania inwestorów do tego typu instrumentów lub samej branży w jakiej działa Grupa. Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku finansowania w drodze kredytów bankowych. Osiągnięcie limitów koncentracji, niska ocena branży lub samej Grupy przez banki może spowodować, że przyznane Grupie limity kredytowe nie będą zwiększane, a wykorzystanie istniejących może być ograniczone lub wstrzymane. Materializacja powyższych ryzyk może doprowadzić do wzrostu kosztu pozyskania finansowania lub ograniczyć jego dostępność, co z kolei może ograniczyć wielkość inwestycji w portfele wierzytelności.	Grupa dywersyfikuje zewnętrzne źródła finansowania, korzystając z kredytów oraz emitując obligacje. Dzięki temu w przypadku ograniczeń w dostępie do jednego ze źródeł finansowania Grupa może korzystać ze źródła alternatywnego.

Ryzyko związane z awarią wykorzystywanej infrastruktury teleinformatycznej	Długotrwałe zakłócenie w pracy sprzętu teleinformatycznego może spowodować zatrzymanie bądź istotne ograniczenie zakresu realizowanych procesów operacyjnych. Sytuacja taka może mieć istotny wpływ na osiągnięte przez Grupę wyniki finansowe, a w skrajnych sytuacjach nawet kontynuację działania Grupy.	Grupa zabezpiecza się poprzez inwestycje w wysokiej klasy sprzęt teleinformatyczny z uwzględnieniem jego redundancji oraz awaryjnego zasilania. Działania te minimalizują ryzyko wystąpienia awarii oraz zmniejszają ewentualne straty powstałe wskutek ograniczonej dostępności niektórych elementów infrastruktury.
		Grupa wdrożyła zarządzanie ciągłością działania swoich operacji – posiada rozwiązania i procedury umożliwiające taką reakcję w sytuacji kryzysowej, która pozwoli na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych i organizacji na minimalnym akceptowalnym poziomie. W ramach dywersyfikacji ryzyk związanych z utratą ciągłości działania spowodowaną awarią łączy telekomunikacyjnych i wystąpieniem awarii, funkcjonujemy w oparciu o niezależne od siebie serwerownie. Spółka prowadzi systematyczny proces backupu kluczowych danych operacyjnych z możliwością ich odtworzenia. W ramach zarządzania tym ryzykiem Grupa stosuje także dywersyfikację dostawców, infrastruktury i lokalizacji.
Ryzyko negatywnego przeszacowania portfeli wierzytelności	Portfele wierzytelności są głównym aktywem posiadanym przez Grupę. Ich zakup poprzedzony jest wyceną. Błędne założenia przyjęte do wyceny, niższa od zakładanej efektywność operacyjna, a także zmiany w sytuacji gospodarczej i prawnej mogą spowodować, że rzeczywiste wpływy i wydatki mogą różnić się od pierwotnie oczekiwanych. Następstwem powyższego może być konieczność negatywnego przeszacowania wartości portfeli wierzytelności, co powoduje bezpośrednio obniżenie ich wartości oraz wpływa na wysokość osiągniętych przez Grupę przychodów, wynik finansowy i kapitały własne. Realizacja spłat niższych niż oczekiwane może także wpłynąć na możliwość regulowania zobowiązań.	Proces wyceny wierzytelności, zarówno na etapie zakupu, jak i w trakcie ich obsługi, jest prowadzony przez specjalistów z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi statystycznych. Grupa posiada przeszło 20-letnie doświadczenie w wycenie portfeli wierzytelności na rynku polskim, lecz jej doświadczenie na pozostałych rynkach, w tym także nowych związanych z połączeniem, jest mniejsze. Grupa stale monitoruje otoczenie oraz parametry obsługiwanych portfeli i na bieżąco odzwierciedla w wycenie czynniki mające wpływ na ich wartość. Z większą ostrożnością podchodzi też do inwestycji na nowych rynkach.

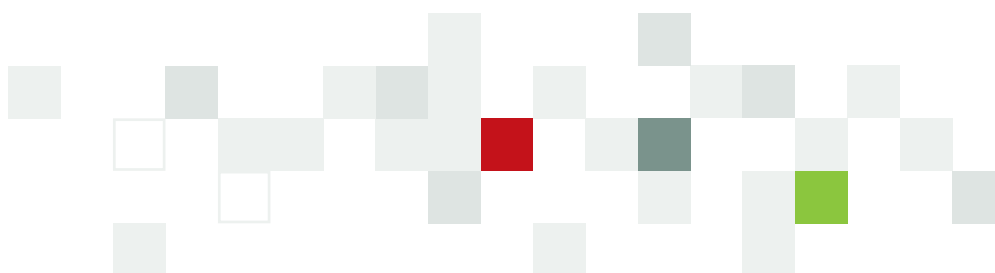


Ryzyko utraty płynności	Grupa BEST korzysta i zamierza korzystać w przyszłości z finansowania dłużnego w postaci obligacji, kredytów bankowych oraz innych instrumentów dłużnych. W szczególności, w taki sposób finansuje inwestycje w portfele wierzytelności, a środki uzyskane ze spłaty tych wierzytelności stanowią główne źródło spłat zaciągniętych zobowiązań finansowych. Grupa posiada pełną zdolność do wykonywania swoich zobowiązań finansowych, jednakże istnieje potencjalne ryzyko pogorszenia się jej sytuacji finansowej w przyszłości. Ewentualne istotne pogorszenie się wyników finansowych, może spowodować, że Grupa nie będzie w stanie wywiązywać się z postanowień wynikających z warunków emisji obligacji lub zaciągniętych kredytów i pożyczek, co może uprawniać wierzycieli do żądania przedterminowej spłaty tych zobowiązań. W przypadku złożenia takiego żądania Grupa może być zmuszona do zaniechania planowanych inwestycji, ponoszenia zwiększonych kosztów pozyskania dodatkowego finansowania lub zbycia części aktywów po cenie niższej od rynkowej. Może mieć także istotne problemy z bieżącym regulowaniem zobowiązań, co z kolei może negatywnie wpłynąć na sytuację finansową Grupy.	System zarządzania płynnością jest realizowany z perspektywy działalności całej Grupy, co pozwala na sprawne i elastyczne jej funkcjonowanie. Grupa wydzieliła jednostki odpowiedzialne za zarządzanie płynnością poszczególnych podmiotów w celu utrzymania pełnej zdolności do regulowania zobowiązań przy jednoczesnej optymalizacji posiadanych środków. Grupa stale prognozuje wpływy i wydatki oraz monitoruje realizację postanowień warunków emisji obligacji oraz zaciągniętych kredytów i pożyczek a także dywersyfikuje źródła finansowania działalności.
Ryzyko związane ze zmianami przepisów prawa oraz ich interpretacji	Istotnym elementem funkcjonowania Grupy są regulacje prawne dotyczące dochodzenia roszczeń. Ewentualne zmiany w prawodawstwie mogą mieć wpływ na perspektywę 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, upadłości konsumenckiej, czy też terminów przedawnień mogą mieć wpływ na wartość zarządzanych aktywów, poziom przychodów, a także efektywność czy wręcz możliwość dochodzenia wierzytelności w dotychczasowy sposób. Grupa nie może wykluczyć sytuacji, że wprowadzone zostaną zmiany, które będą wiązać się z koniecznością poniesienia wysokich nakładów związanych z dostosowaniem do nich działalności Grupy, przez co istotnie wpłyną na wyniki finansowe osiągnięte przez Grupę.	Grupa na bieżąco monitoruje zmiany w prawie mogące mieć wpływ na działalność operacyjną Grupy, a także interpretacje przepisów prawa dokonywane przez sądy i organy administracji publicznej. Powyższe umożliwia Grupie z wyprzedzeniem dostosowywać funkcjonujące w Grupie procesy do projektowanych zmian w sposób minimalizujący związane z tym koszty.

Ryzyko związane z cyberbezpieczeństwem	W związku z narastającym napięciem na poziomie geopolitycznym a tym samym zintensyfikowanie cyberataków o charakterze hybrydowym, potencjalnie zwiększa się ryzyko eskalacji również na obszar działalności Grupy. Spółka identyfikuje ryzyko związane z cyberbezpieczeństwem jako możliwość zakłócenia ciągłości działania, utraty danych lub naruszenia poufności, dostępności i integralności informacji w wyniku ataku cybernetycznego. Incydenty tego typu mogą mieć wpływ na reputację Spółki oraz jej zdolność operacyjną.	Spółka wdrożyła zaawansowane środki ochrony przed cyberzagrożeniami m.in. zarządzanie podatnościami, wykrywanie i reagowanie na zagrożenia na urządzeniach końcowych, kontrola konfiguracji środowisk chmurowych oraz budowanie świadomości oraz odporności pracowników w obszarze cyberzagrożeń. Planowane jest również zintegrowanie funkcjonalności sztucznej inteligencji w procesach detekcji i reakcji. Spółka realizuje konsekwentne działania na poziomie strategicznym oraz operacyjnym w obszarze cyberbezpieczeństwa, zgodnie z regulacjami DORA, ISO 27001 i 22301. W ramach tej strategii prowadzona jest cykliczna analiza ryzyka, testy odporności (np. ransomware), zarządzanie incydentami z procesami biznesowymi.
Ryzyko rynkowe (tj. zmiany stóp procentowych i ryzyko walutowe)	Głównymi ekspozycjami Grupy narażonymi na ryzyko stopy procentowej są zobowiązania finansowe, których oprocentowanie jest uzależnione od zmiennych bazowych stóp procentowych, ustalanych odrębnie dla każdego okresu odsetkowego. Wzrost rynkowych stóp procentowych powoduje wzrost kosztów finansowania, co obniża wyniki finansowe osiąganego przez Grupę. Z kolei spadek stóp procentowych powoduje spadek tego typu kosztów. Grupa prowadzi działalność także na rynkach zagranicznych, podczas gdy jej walutą sprawozdawczą jest PLN. Dodatkowo inwestycje dokonywane na rynkach zagranicznych mogą być finansowane poprzez zaciągnięcie zobowiązań wyrażonych w PLN. Powyższe czynniki sprawiają, że Grupa jest narażona na ryzyko kursowe. Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych na PLN wpływają na pozostałe całkowite dochody Grupy a różnice kursowe z wyceny inwestycji, której waluta bazowa jest różna od waluty funkcjonalnej jednostki inwestującej, są odnoszone do wyniku Grupy. Negatywne zmiany kursu wymiany walut, w których Grupa osiąga przychody, mogą niekorzystnie wpływać na wartość jej aktywów netto i osiąganego przez nią wyniki finansowe. Z kolei pozytywne zmiany kursu mogą korzystnie wpływać na wartość jej aktywów netto i osiąganego przez nią wyniki finansowe.	Grupa w sposób ciągły analizuje sytuację makroekonomiczną i trendy rynkowe, mierzy wielkość ekspozycji narażonych na ryzyko oraz szacuje wpływ zmiany stóp procentowych i kursów walutowych na wyniki finansowe, kapitały Grupy i możliwość obsługi zobowiązań finansowych. Grupa posiada zawarte umowy ramowe z bankami w celu zawierania kontraktów zabezpieczających ryzyko stopy procentowej i ryzyko walutowe.
Ryzyko cen transferowych	Pomiędzy podmiotami Grupy, w związku z podziałem funkcji, zawierane są transakcje wewnętrzne o charakterze finansowym i operacyjnym. Parametry tych transakcji mogą podlegać badaniu przez organy podatkowe, zarówno polskie, jak i innych krajów, w których działalność prowadzi Grupa, pod kątem zgodności z warunkami rynkowymi. Spółka nie może wykluczyć ryzyka, że w wyniku badania parametry tych transakcji zostaną zakwestionowane, co może doprowadzić do ustalenia dodatkowych zobowiązań podatkowych.	Przed zawarciem transakcji Grupa dokonuje analizy dostępnych porównywalnych danych rynkowych i wykorzystuje je w procesie ustalenia ceny. Na bieżąco przygotowuje także odpowiednią dokumentację podatkową dotyczącą stosowanych cen transferowych.

Ryzyko związane z przetwarzaniem informacji, w tym danych osobowych	Działalność Grupy związana jest z koniecznością przetwarzania informacji prawnie chronionych, w tym danych osobowych. Utrzymując odpowiednie rozwiązania techniczne oraz organizacyjne Grupa dokłada wszelkich starań, aby dane objęte tajemnicą, w tym dane osobowe, były należycie chronione oraz przetwarzane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Pomimo tego, istnieje ryzyko związane z możliwością naruszenia ochrony tych informacji, w tym poprzez naruszenie ich poufności lub ryzyko uznania przetwarzania danych osobowych za niezgodne z prawem. W przypadku naruszenia przepisów związanych z ochroną danych osobowych, w szczególności ujawnienia danych osobowych w sposób niezgodny z prawem, Grupa może być narażona m.in. na sankcje karne lub sankcje administracyjne. Bezprawne ujawnienie danych osobowych może również skutkować skierowaniem wobec Grupy roszczeń o naruszenie dóbr osobistych oraz wpłynąć negatywnie na wizerunek Grupy.	W celu ochrony informacji, w tym danych osobowych, Grupa wykorzystuje m.in. system informatyczny wyposażony w zabezpieczenia, które chronią przed próbą nieuprawnionego dostępu oraz przed utratą tych danych. Ryzyko wydania osobom postronnym dokumentów lub informacji jest ograniczone przez rozwiązania techniczne i organizacyjne, w tym obowiązujące przepisy wewnętrzne.
Ryzyko związane z decyzjami podejmowanymi przez głównych akcjonariuszy Spółki	Głównymi akcjonariuszami Emitenta są Krzysztof Borusowski oraz fundusz WPEF VI Holding 5 BV („Waterland”). Krzysztof Borusowski posiada 63,90% akcji w kapitale zakładowym Emitenta uprawniających go do wykonywania 70,75% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy („WZA”), w związku z czym jest podmiotem dominującym w stosunku do Emitenta w rozumieniu art. 4 pkt 14) Ustawy o Ofercie Publicznej. Krzysztof Borusowski może istotnie wpływać na kształtowanie strategii Emitenta i Grupy BEST, w tym kierunków rozwoju jej działalności. Ponadto, liczba głosów jaką dysponuje ten akcjonariusz jest wystarczająca do podjęcia przez WZA decyzji dotyczących wypłaty dywidendy, które mogą mieć wpływ na płynność Emitenta, np. w przypadku podjęcia uchwały o wypłacie dywidendy w wysokości przekraczającej rekomendację Zarządu. Waterland tak długo, jak posiada akcje reprezentujące co najmniej 10% (dziesięć procent) kapitału zakładowego Emitenta, ale nie dłużej niż do dnia przypadającego 5 lat po rejestracji przez sąd rejestrowy połączenia Emitenta z KISA (tj. do 1 kwietnia 2030 r.), dysponuje szeregiem uprawnień osobistych blokujących możliwość podjęcia określonych uchwał przez WZA. Przykładowo, akcjonariusz ten może zgłaszać przeciw uchwale w sprawie podwyższenia kapitału zakładowego z wyłączeniem prawa poboru, co może ograniczyć możliwości Emitenta w zakresie pozyskania kapitału np. na jego dalszy rozwój. Nie można przewidzieć czy polityka i działania głównych akcjonariuszy Emitenta, będą zbieżne z interesami lub oczekiwaniami innych akcjonariuszy oraz obligatariuszy Emitenta lub samego Emitenta.	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 negatywnego PR	Działalność Grupy BEST niejednokrotnie związana jest z windykacją należności od osób fizycznych, które często znajdują się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej. Część z tych osób nie zawsze rozumie konsekwencji zaciągniętych i niespłacanych w terminie zobowiązań finansowych i wobec tego może się zdecydować na kreowanie negatywnego PR wobec Grupy. Ryzyko publikacji niekorzystnych lub fałszywych informacji może dotyczyć również działalności innych, konkurencyjnych firm z branży, tworząc jednocześnie przekonanie, że wszystkie firmy windykacyjne działają nieetycznie. Zdarzenia takie, poprzez nagłośnienie sprawy przez media, mogą mieć bezpośredni wpływ na wiarygodność Grupy w oczach inwestorów, klientów i kontrahentów. Może się to przełożyć na mniejszą liczbę zawieranych transakcji zakupu portfeli i zleceń obsługi wierzytelności oraz ograniczenie dostępności finansowania, a w konsekwencji na gorsze wyniki finansowe Grupy.	Grupa przykładą wielką wagę do zachowania najwyższych standardów rynkowych, czego wyrazem jest chociażby współtworzenie Zasad Dobrych Praktyk Windykacyjnych w ramach Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Zarządzając ryzykiem negatywnego PR, Grupa na bieżąco prowadzi monitoring mediów w celu podejmowania stosownych działań w przypadku negatywnych publikacji na temat Grupy lub branży windykacyjnej jako takiej. Grupa wprowadziła instrukcję komunikacji w sytuacji kryzysowej. Jej celem jest ustalenie zasad postępowania i komunikacji w sytuacji kryzysowej, służących minimalizacji negatywnego wpływu tej sytuacji na reputację Grupy, jej sytuację na rynku, wyniki finansowe oraz działalność operacyjną.
Ryzyko konkurencji	Polski rynek wierzytelności, będący dominującym rynkiem Grupy, jest rynkiem dojrzałym, a więc także konkurencyjnym. Do głównych czynników mających wpływ na konkurencyjność należą: zdolność do pozyskania i zrealizowania zakupu portfeli wierzytelności, dostępność i koszt pozyskanego finansowania oraz efektywność prowadzonego procesu windykacji. Wysoka konkurencyjność prowadzi zwykle do podwyższenia cen w przetargach, co wpływa na obniżenie rentowności inwestycji.	Grupa uczestniczy w większości postępowań przetargowych dotyczących sprzedaży pakietów wierzytelności na rynku polskim. Grupa stale doskonali metody wyceny oraz sprawność operacyjną. Cyklicznie dokonywane są przeglądy pozycji Grupy BEST na rynku obrotu wierzytelnościami. Porównywana jest sprawność operacyjna i możliwości dostępu do finansowania naszych konkurentów. Grupa rezygnuje z udziału w przetargach lub dalszych postępiach w sytuacji, gdy nie widzi możliwości zrealizowania oczekiwanych rentowności. Dzięki temu Grupa obecnie generuje satysfakcjonujące wyniki finansowe i terminowo obsługuje zobowiązania finansowe.



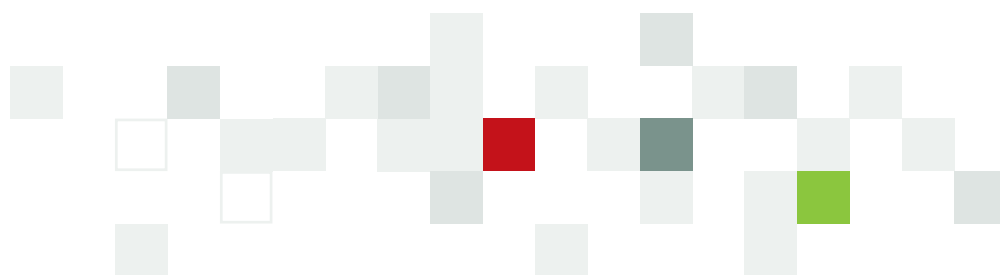
Ryzyko związane z naruszeniem zbiorowych interesów konsumentów

Nasza działalność nadzorowana jest m.in. przez UOKiK. Grupa stosuje się do obowiązujących przepisów dotyczących ochrony konkurencji i konsumentów. Istnieje jednak ryzyko interpretacji, że działalność Grupy w pewnych obszarach narusza zbiorowy interes konsumentów. Stwierdzenie przez Prezesa UOKiK naruszenia zbiorowego interesu konsumentów może skutkować wezwaniem do zaprzestania takich praktyk, jak również nałożeniem na Grupę kar pieniężnych. Niezależnie od powyższego, istnieje potencjalne ryzyko pozwów zbiorowych kierowanych przez grupy konsumentów. Powyższe zagrożenia mogą negatywnie wpłynąć na osiągnięte przez Grupę wyniki.

W celu zapewnienia zgodności działań z wytycznymi dotyczącymi m. in. ochrony konkurencji i konsumentów został wdrożony system Compliance. Jednostki Compliance, w szczególności Dział Zarządzania Ryzykiem i Compliance oraz Kancelaria Prawna Akcil i Wspólnicy Sp.k., monitorują zmiany w otoczeniu prawnym, wydają rekomendacje oraz monitorują ich wdrożenie przez poszczególnych właścicieli procesów biznesowych oraz realizują kontrole zgodności.

Ponadto w oparciu o informacje zwrotne od klientów Grupy identyfikowane są potencjalne obszary wymagające usprawnień, dopasowując standard obsługi do wymagań klientów. Realizowane procesy są poddawane również audytowi wewnętrznemu.

Procesy realizowane są zgodnie z Zasadami Dobrych Praktyk Przedsiębiorstw Zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF), których treść każdorazowo jest konsultowana i akceptowana przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Ponadto Spółka co roku poddawana jest audytowi etycznemu prowadzonemu przez Komisję Etyki przy ZPF. Potwierdzeniem zgodności działań z wytycznymi ZPF jest otrzymywany corocznie certyfikat audytu etycznego.



Ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników

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

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

Niniejsze sprawozdanie zostało sporządzone i zatwierdzone w dniu 7 września 2026 r. do publikacji w dniu 8 września 2026 r.

Krzysztof Borusowski
Prezes Zarządu BEST S.A.

Marek Kucner
Wiceprezes Zarządu BEST S.A.

Agnieszka Pakos
Członek Zarządu BEST S.A.

Mariusz Gryglicki
Członek Zarządu BEST S.A.



SPÓŁKA AKCYJNA

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