

ROCZNE SPRAWOZDANIE O WYNAGRODZENIACH ZARZĄDU I RADY NADZORCZEJ W BEST S.A. ZA ROK 2025

WSTĘP

Roczne sprawozdanie o wynagrodzeniach w BEST S.A. za rok 2025 (dalej „**Sprawozdanie**”) zostało sporządzone przez Radę Nadzorczą BEST S.A. (dalej „**Spółka**” lub „**BEST**”) na podstawie art. 90g ustaw z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (Dz.U.2025.592 tj z dnia 2025.05.06) (dalej „**Ustawa**”) z uwzględnieniem postanowień Polityki wynagrodzeń dla członków Zarządu BEST S.A. oraz członków Rady Nadzorczej BEST S.A. przyjętej uchwałą nr 26 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 18 czerwca 2020 r. z uwzględnieniem późniejszych zmian (aktualny tekst jednolity został przyjęty uchwałą nr 25 Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki z dnia 30 czerwca 2025 r.) (dalej „**Polityka**” lub „**Polityka Wynagrodzeń**”).

W dniu 30 czerwca 2025 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki podjęło na podstawie art. 395 §2¹ Kodeksu spółek handlowych oraz art. 90g ust. 6 Ustawy uchwałę nr 18 pozytywnie opiniując Sprawozdanie o wynagrodzeniach za rok obrotowy 2024. Zwyczajne Walne Zgromadzenie nie wydało żadnych rekomendacji w zakresie zmian Polityki lub ww. sprawozdania.

Celem Sprawozdania jest przedstawienie całościowego przeglądu wynagrodzeń, łącznie ze wszystkimi świadczeniami, otrzymanymi przez poszczególnych członków Zarządu i Rady Nadzorczej lub należnych poszczególnym członkom Zarządu i Rady Nadzorczej, zgodnie z Polityką Wynagrodzeń.

Polityka Wynagrodzeń przyjmuje za cel ustanowienie zasad wynagradzania osób wchodzących w skład Zarządu i Rady Nadzorczej Spółki, w taki sposób, aby zapewnić ich wysokie zaangażowanie w efektywną realizację celów strategicznych, motywować do dbałości o długoterminowe interesy Spółki i tym samym zapewnić stabilność jej funkcjonowania.

Spółka posiada i wykorzystuje różne narzędzia finansowe i pozafinansowe, dzięki którym dba o adekwatność wynagrodzeń członków Zarządu i Rady Nadzorczej. Czynnikiem wspierającym sprawowanie efektywnego zarządzania i nadzoru, biorąc pod uwagę długoterminowe interesy Spółki oraz jej stabilność, jest ustalenie wytycznych dotyczących relacji pomiędzy stałą i zmienną częścią wynagrodzeń członków Zarządu, zachowanie proporcji wynagrodzeń względem wynagrodzeń pracowników, jak również przyznawania członkom Rady Nadzorczej wyłącznie stałego wynagrodzenia.

Niniejsze sprawozdanie obejmuje następujących członków Zarządu oraz Rady Nadzorczej Spółki, pełniących swoje funkcje w okresie sprawozdawczym, tj. w roku obrotowym 2025:

- Krzysztof Borusowski – Prezes Zarządu
- Marek Kucner – Wiceprezes Zarządu
- Agnieszka Pakos – Członek Zarządu (od 3.04.2025)
- Mariusz Gryglicki – Członek Zarządu (od 3.04.2025)

- Dariusz Filar – Przewodniczący Rady Nadzorczej
- Leszek Pawłowicz – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej
- Mirosław Gronicki – Członek Rady Nadzorczej
- Maciej Matusiak – Członek Rady Nadzorczej
- Waclaw Nitka – Członek Rady Nadzorczej
- Eva Sudol – Członek Rady Nadzorczej
- Tomasz Karpiński – Członek Rady Nadzorczej (od 30.06.2025)

Wszystkie wartości prezentowane w Sprawozdaniu są podane w złotych (PLN) oraz są kwotami brutto.

DANE SZCZEGÓŁOWE DOTYCZĄCE WYNAGRODZEŃ:

I. WYSOKOŚĆ CAŁKOWITEGO WYNAGRODZENIA W PODZIALE NA SKŁADNIKI, O KTÓRYCH MOWA W ART. 90D UST. 3 PKT 1, ORAZ WZAJEMNE PROPORCJE MIĘDZY TYMI SKŁADNIKAMI WYNAGRODZENIA.

1. ROK 2025

1.1. Wynagrodzenie całkowite dla członków Zarządu przedstawia poniższa tabela, a poszczególne składniki wynagrodzenia opisane są w kolejnych punktach. Ponadto członkowie Zarządu otrzymali świadczenia niepieniężne opisane w punkcie 1.4

Borusowski Krzysztof	870 000
Kucner Marek	870 000
Pakos Agnieszka	450 000
Gryglicki Mariusz	585 000
Bardan Maciej	350 000*

*Premia za 2024 r. wypłacona w 2025 r.

1.2. Wynagrodzenie stałe członków Zarządu, o którym mowa w par. 4 ust. 1 Polityki:

Borusowski Krzysztof	870 000
Kucner Marek	870 000
Pakos Agnieszka	450 000
Gryglicki Mariusz	585 000

1.3. Prawo do udziału w programie motywacyjnym gdzie uprawnieni członkowie Zarządu posiadali prawo do objęcia (i) warrantów subskrypcyjnych a następnie akcji BEST emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego w wykonaniu praw z warrantów subskrypcyjnych lub (ii) akcji BEST emitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego.

Dla okresu sprawozdawczego, w dniu 29.06.2022 roku, został ustanowiony program motywacyjny, na podstawie którego uprawnieni członkowie Zarządu nabyli prawo do objęcia warrantów subskrypcyjnych a następnie akcji BEST emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego w wykonaniu praw z warrantów subskrypcyjnych.

W wyniku spełnienia warunków określonych w regulaminie ww. programu motywacyjnego w dniu 27 sierpnia 2025 r. Krzysztof Borusowski objął 30.000 warrantów subskrypcyjnych serii D3, Marek Kucner objął 30.000 warrantów subskrypcyjnych serii D3, Agnieszka Pakos objęła 8.250 warrantów subskrypcyjnych serii D3. Każde dwa warranty upoważniają do zmiany w 2027 r. na jedną akcję serii H na warunkach określonych w programie.

Dla okresu sprawozdawczego, w dniu 29.06.2022 roku, został ustanowiony program motywacyjny, na podstawie którego uprawnionym członkom Zarządu przysługuje prawo do objęcia akcji BEST emitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego. Program został ustanowiony na lata obrotowe 2022 – 2024. Na dzień sporządzenia sprawozdania przyznano prawa do objęcia przez Krzysztofa Borusowskiego 53.500 akcji oraz przez Marka Kucnera 53.500 akcji wynikających z rozliczenia programu za rok 2024 (ostatni rok obowiązywania programu). Emisja akcji jest planowana na drugi kwartał 2026 roku.

Dla okresu sprawozdawczego, w dniu 30.06.2025 roku, został ustanowiony program motywacyjny, na podstawie którego uprawnionym członkom Zarządu przysługuje prawo do objęcia akcji BEST emitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego. Program został ustanowiony na lata obrotowe 2025 – 2027. Na dzień sporządzenia sprawozdania przyznano prawa do objęcia przez Krzysztofa Borusowskiego 33.000 akcji, Marka Kucnera 30.000 akcji, Agnieszkę Pakos 5.000 akcji oraz Mariusza Gryglickiego 5.000 akcji wynikających z rozliczenia programu za rok 2025 (pierwszy rok obowiązywania programu). Emisja akcji planowana jest na drugi kwartał 2026 roku.

Szczegółowe informacje nt. programów motywacyjnych znajdują się w pkt. 5.14 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego BEST SA za 2025 roku.

1.4. Dodatkowe wynagrodzenie oraz inne świadczenia pieniężne i niepieniężne, o których mowa w par. 9 Polityki:

	Współfinansowanie opieki medycznej	Współfinansowanie programu MyBenefit	Używanie samochodów służbowych do celów służbowych i prywatnych	Używanie telefonów służbowych do celów służbowych i prywatnych	Udział w szkoleniach, seminariach, konferencjach branżowych	Podróże w celach służbowych	Inne świadczenia związane z podnoszeniem kwalifikacji	Premia uznaniowa	Odprawa
Borusowski Krzysztof	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	NIE
Kucner Marek	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	NIE
Pakos Agnieszka	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	NIE
Gryglicki Mariusz	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE	NIE	NIE

W zakresie opieki medycznej, w ramach zryczałtowanej kwoty współfinansowanej przez Spółkę, uprawnionymi do korzystania ze świadczeń medycznych są również osoby najbliższe członkom Zarządu (w rozumieniu art. 90g ust. 5 Ustawy), tj. Krzysztofowi Borusowskiemu, Markowi Kucnerowi, Agnieszce Pakos i Mariuszowi Gryglickiemu.

2.1. Wynagrodzenie stałe członków Rady Nadzorczej, o którym mowa w par. 10 Polityki Wynagrodzeń:

	Wynagrodzenie roczne	Średnie wynagrodzenie miesięczne
Filar Dariusz	108 000	9 000
Pawłowicz Leszek	78 000	6 500
Gronicki Mirosław	96 000	8 000
Matusiak Maciej	78 000	6 500
Nitka Waclaw	96 000	8 000
Sudol Eva	78 000	6 500
Karpiński Tomasz	39 217	6 500

Ponadto zgodnie paragrafem 10 ust. 8 Polityki wynagrodzeń, Spółka ponosi koszty związane z udziałem członków Rady Nadzorczej w jej pracach.

II. WYJAŚNIENIE SPOSOBU, W JAKI CAŁKOWITE WYNAGRODZENIE JEST ZGODNE Z PRZYJĘTĄ POLITYKĄ WYNAGRODZEŃ, W TYM, W JAKI SPOSÓB PRZYCZYNIĄ SIĘ DO OSIĄGNIĘCIA DŁUGOTERMINOWYCH WYNIKÓW SPÓŁKI.

Zgodnie z paragrafem 7 ust. 4 Polityki Wynagrodzeń, wynagrodzenie stałe członków Zarządu nie może przekraczać 15-krotności średniego rocznego wynagrodzenia zasadniczego Pracownika Spółki, niebędącego członkiem Zarządu lub Rady Nadzorczej obliczonego za ostatni rok kalendarzowy, poprzedzający wypłatę wynagrodzenia.

15-krotność średniego rocznego wynagrodzenia zasadniczego Pracownika za 2024	Wynagrodzenie stałe członka Zarządu
1 522 532	870 000

Tym samym wynagrodzenia stałe członków Zarządu spełniały te kryteria.

Opisane powyżej ograniczenie wysokości części stałej i odniesienie jej do średniego rocznego wynagrodzenia zasadniczego Pracownika Spółki niebędącego członkiem Zarządu lub Rady Nadzorczej, wspiera prawidłowe i skuteczne zarządzanie mające na celu realizację długookresowych celów strategicznych i wyników finansowych oraz minimalizowanie podejmowania działań o dużym poziomie ryzyka, co również ma wpływać na realizację długo terminowych interesów, stabilność oraz realizację celów strategicznych BEST. Taka struktura wynagrodzenia powoduje większą koncentrację na szerszej i dłuższej perspektywie, przyczynia się do realizacji strategii biznesowej oraz podejmowania decyzji przyczyniających się do stabilnego wzrostu wartości Spółki.

Ponadto w odniesieniu do członków Rady Nadzorczej, zgodnie z par. 10 ust. 6 Polityki Wynagrodzeń, jej członkowie nie otrzymują zmiennych składników wynagrodzenia.

Zgodnie z par. 10 ust. 5 Polityki Wynagrodzeń wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej nie może przekraczać 3-krotności średniego rocznego wynagrodzenia zasadniczego pracowników BEST S.A. niebędących członkami Zarządu ani Rady Nadzorczej za poprzedni rok kalendarzowy poprzedzający wypłatę wynagrodzenia.

3-krotność średniego rocznego wynagrodzenia zasadniczego Pracownika za 2024	Wynagrodzenie stałe członka Rady Nadzorczej
304 506	108 000

W przedstawionym roku parametr ten został zatem spełniony w odniesieniu do każdego z członków Rady Nadzorczej.

W ogólnym zarysie przyjęta Polityka Wynagrodzeń kształtuje wynagrodzenie w taki sposób, że składa się ono z tożsamyh składników, jakie występują w strukturze wynagrodzeń pracowników Spółki nie będących członkami Zarządu ani Rady Nadzorczej. Są nimi:

- wynagrodzenie stałe, płatne miesięcznie w terminie wypłaty dla pracowników,
- wynagrodzenie zmienne,
- premie uznaniowe.

W określeniu wysokości wynagrodzenia stałego kierujemy się, podobnie jak u pracowników, poziomem odpowiedzialności i doświadczenia członków Zarządu. Na takich samych zasadach, jak u pracowników, porównujemy wynagrodzenie członków Zarządu do median rynkowych, które pozyskujemy od współpracujących firm doradczych, dbając o to, by wynagrodzenie było na poziomie do nich zbliżonym, z uwzględnieniem wielkości Spółki i osiągniętych przez nią wyników.

Podobną analogię stosujemy przy wynagrodzeniu zmiennym. Zarówno do wypłaty premii dla członków Zarządu, jak i dla pracowników nie będących członkami Zarządu ani Rady Nadzorczej, przyjmowany jest ten sam wskaźnik, który uwalnia pulę premiovą i wyznacza w jakim procencie będzie ona uruchomiona. Zatem realizacja wskaźnika jest wspólnym celem dla członków Zarządu, jak i dla pracowników nie będących członkami Zarządu ani Rady Nadzorczej, i tylko osiągnięcie go na odpowiednio wysokim poziomie daje możliwość wypłaty premii dla jednej i drugiej grupy.

Zarówno dla członków Zarządu, jak i dla pracowników nie będących członkami Zarządu ani Rady Nadzorczej, istnieje możliwość uzyskania premii uznaniowej. W obydwu przypadkach premie przyznawane są za szczególne osiągnięcia i w sytuacjach wyjątkowego wysiłku poczynionego przez osobę premiovaną. Inicjatorem

i zatwierdzającym premie w obydwu przypadkach są osoby nadzorujące pracę: odpowiednio Rada Nadzorcza lub przełożony pracownika.

Członkowie Rady Nadzorczej, którzy otrzymują wynagrodzenie stałe, nie są premiowani w sposób zmienny. Ich wynagrodzenia zależą od funkcji pełnionej w Radzie Nadzorczej. Wynagrodzenia są należne w sposób stały, miesięczny i są wypłacane niezależnie od liczby zwoływanych posiedzeń. Wynagrodzenie Członków Rady nie jest związane z wynikami BEST. Gwarantuje to poczucie stabilności wśród Członków Rady, pozwala im z należytą rozwagą i bez zbędnego ryzyka sprawować nadzór nad bieżącą działalnością Spółki oraz działaniami Zarządu i jego członków, a z drugiej strony pozwala na stały kontakt ze strony Spółki, która w płynny sposób może korzystać z doświadczenia osób pełniących tą funkcję.

III. INFORMACJE NA TEMAT SPOSOBU, W JAKI ZOSTAŁY ZASTOSOWANE KRYTERIA DOTYCZĄCE WYNIKÓW.

Główne kryterium wynikowe w Spółce stanowi EBITDA gotówkowa. Jest to KPI uwalniający w Spółce pulę premii dla pracowników nieoperacyjnych objętych systemem premii rocznej. Jej poziom realizacji ściśle określa wysokość puli pozostającej do dyspozycji, a proporcje te są ogłaszane każdorazowo na spotkaniu rocznym Zarządu z Pracownikami.

Również w programie motywacyjnym opartym o nabycie praw do objęcia akcji w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego w wykonaniu praw z warrantów subskrypcyjnych (par 4 ust.2 (i) Polityki), KPI, jaki stanowi w tym przypadku EPS, jest taki sam jak dla wszystkich uczestników programu tj. członków Zarządu jak i pozostałych pracowników kluczowych objętych programem.

W przypadku obydwu programów motywacyjnych % realizacji: odpowiednio EBITDA i EPS ściśle wpływa na wysokość premii pieniężnej oraz liczbę akcji możliwych do objęcia przez uprawnionych członków Zarządu.

IV. INFORMACJA O ZMIANIE, W UJĘCIU ROCZNYM, WYNAGRODZENIA*, WYNIKÓW SPÓŁKI ORAZ ŚREDNIEGO WYNAGRODZENIA PRACOWNIKÓW BEST S.A. NIEBĘDĄCYCH CZŁONKAMI ZARZĄDU ANI RADY NADZORCZEJ.

	Krzysztof Borusowski	Marek Kucner	Agnieszka Pakos	Mariusz Gryglicki	Średnie roczne wynagrodzenie Pracowników
2025	870 000	870 000	450 000	585 000	104 452
2024	600 000	600 000	nd.	nd.	101 502
2023	420 000	420 000	nd.	nd.	90 480
2022	420 000	420 000	nd.	nd.	76 492
2021	1 845 687	2 228 530	nd.	nd.	68 942

*podane kwoty wynagrodzeń dla członków Zarządu stanowią wynagrodzenie całkowite, podane kwoty średnie dla Pracowników to kwoty wynagrodzenia zasadniczego.

	Dariusz Filar	Leszek Pawłowicz	Mirosław Gronicki	Maciej Matusiak	Wacław Nitka	Eva Sudol	Tomasz Karpiński	Średnie roczne wynagrodzenie Pracowników
2025	108 000	78 000	96 000	78 000	96 000	78 000	39 217	104 452
2024	108 000	78 000	96 000	78 000	96 000	78 000	nd.	101 502
2023	94 040	88 467	81 867	75 383	81 867	43 983	nd.	90 480
2022	82 500	94 500	67 000	67 000	67 000	nd.	nd.	76 492
2021	72 000	84 000	60 000	60 000	60 000	nd.	nd.	68 942

Wyniki Grupy Kapitałowej BEST za lata obrotowe 2021-2025:

	2021	2022	2023	2024	2025
Wynik brutto	54 716	155 436	61 003	102 416	87 418
Wynik netto	49 977	142 994	51 075	103 269	98 279
EBITDA gotówkowa**	218 518	200 342	220 244	249 315	433 382

** bez wyniku KISA

V. WYSOKOŚĆ WYNAGRODZENIA OD PODMIOTÓW NALEŻĄCYCH DO TEJ SAMEJ GRUPY KAPITAŁOWEJ.

	Kancelaria Radcy Prawnego Rybszleger sp.k.	Kredyt Inkaso IT Solution Sp. z o.o.
Borusowski Krzysztof	12 000	-
Kucner Marek	12 000	-
Pakos Agnieszka	9 000	-
Gryglicki Mariusz	-	5 190

Członkowie Zarządu BEST SA Krzysztof Borusowski i Marek Kucner korzystali także na podstawie zawartych umów, z samochodów służbowych BEST TFI SA do celów służbowych i prywatnych.

VI. LICZBA PRYZNANYCH LUB ZAOFEROWANYCH INSTRUMENTÓW FINANSOWYCH ORAZ GŁÓWNE WARUNKI WYKONYWANIA PRAW Z TYCH INSTRUMENTÓW, W TYM CENĘ I DATĘ WYKONANIA ORAZ ICH ZMIANY.

Dla okresu sprawozdawczego, z dniem 29.06.2022 został ustanowiony program motywacyjny, na podstawie którego uprawnieni członkowie Zarządu nabyli prawo do objęcia warrantów subskrypcyjnych a następnie akcji BEST emitowanych w ramach warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego w wykonaniu praw z warrantów subskrypcyjnych.

W wyniku spełnienia warunków określonych w regulaminie ww. programu motywacyjnego w dniu 27 sierpnia 2025 r. Krzysztof Borusowski objął 30.000 warrantów subskrypcyjnych serii D3, Marek Kucner objął 30.000 warrantów subskrypcyjnych serii D3, Agnieszka Pakos objęła 8.250 warrantów subskrypcyjnych serii D3. Każde dwa warranty upoważniają do zmiany w 2027 r. na jedną akcję serii H na warunkach określonych w programie.

Dla okresu sprawozdawczego, w dniu 29.06.2022 roku, został ustanowiony program motywacyjny, na podstawie którego uprawnionym członkom Zarządu przysługuje prawo do objęcia akcji BEST emitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego. Program został ustanowiony na lata obrotowe 2022 – 2024. Na dzień sporządzenia sprawozdania przyznano prawa do objęcia przez Krzysztofa Borusowskiego 53.500 akcji oraz przez Marka Kucnera 53.500 akcji wynikających z rozliczenia programu za rok 2024 (ostatni rok obowiązywania programu). Emisja akcji jest planowana na drugi kwartał 2026 roku.

Dla okresu sprawozdawczego, w dniu 30.06.2025 roku, został ustanowiony program motywacyjny, na podstawie którego uprawnionym członkom Zarządu przysługuje prawo do objęcia akcji BEST emitowanych w ramach podwyższenia kapitału zakładowego w granicach kapitału docelowego. Program został ustanowiony na lata obrotowe 2025 – 2027. Na dzień sporządzenia sprawozdania przyznano prawa do objęcia przez Krzysztofa Borusowskiego 33.000 akcji, Marka Kucnera 30.000 akcji, Agnieszkę Pakos 5.000 akcji oraz Mariusza Gryglickiego 5.000 akcji wynikających z rozliczenia programu za rok 2025 (pierwszy rok obowiązywania programu). Emisja akcji planowana jest na drugi kwartał 2026 roku.

Szczegółowe informacje nt. programów motywacyjnych znajdują się w pkt. 5.14 Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego BEST SA za 2025 roku.

VII. INFORMACJE NA TEMAT KORZYSTANIA Z MOŻLIWOŚCI ŻĄDANIA ZWROTU ZMIENNYCH SKŁADNIKÓW WYNAGRODZENIA.

W okresie sprawozdawczym nie skorzystano z możliwości żądania zwrotu zmiennych składników wynagrodzenia.

VIII. INFORMACJE DOTYCZĄCE ODSTĘPSTW OD PROCEDURY WDRAŻANIA POLITYKI WYNAGRODZEŃ ORAZ ODSTĘPSTW ZASTOSOWANYCH ZGODNIE Z ART. 90F.

Nie zastosowano odstępstw od wdrażania oraz stosowania Polityki.

IX. UWAGI DODATKOWE:

Członkowie Zarządu oraz członkowie Rady Nadzorczej objęci są polisą ubezpieczeniową. Ma ona charakter grupowy, tj. nie jest przypisana imiennie danej osobie i uwzględnia zmienny skład Zarządu i Rady Nadzorczej. Polisa ubezpieczeniowa obejmuje ochroną osoby wchodzące w skład Zarządu i Rady Nadzorczej w danym okresie.