

## **Odpowiedzi na pytania Akcjonariusza zadane w trybie**

### **art. 428 Kodeksu Spółek Handlowych poza WZA**

#### **1. Czy Zarząd prowadził w ciągu ostatnich 12 miesięcy rozmowy z potencjalnymi inwestorami strategicznymi lub finansowymi dotyczące objęcia akcji Spółki, nabycia istotnego pakietu jej akcji lub współpracy kapitałowej?**

Zarząd prowadził w analizowanym okresie rozmowy o charakterze wstępnym, natomiast nie były to rozmowy o stopniu zaawansowania uzasadniającym ich dalszą komunikację do rynku ani podejmowanie decyzji właścicielskich.

W ostatnich latach Spółka analizuje różne opcje rozwojowe, natomiast na dzień sporządzenia raportu nie zostały zawarte żadne wiążące porozumienia w tym zakresie.

#### **2. Jakie są główne przyczyny, dla których Spółka nie osiąga skali działalności choćby porównywalnej z innymi podmiotami sektora, mimo wieloletniej obecności na rynku?**

Skala działalności Spółki wynika bezpośrednio z uwarunkowań rynkowych oraz modelu biznesowego.

Spółka funkcjonuje w modelu usługowym (outsourcing IT, Helpdesk/ServiceDesk, bezpieczeństwo informacji), który cechuje się niższą skalowalnością niż modele produktowe lub platform-based, ale jednocześnie zapewnia stabilność operacyjną i powtarzalność przychodów.

Zarząd prowadzi działania, które stopniowo zwiększają skalę, w szczególności rozwój produktów własnych oraz usług o wyższej wartości dodanej.

#### **3. Czy Spółka dysponuje zasobami kadrowymi pozwalającymi konkurować o największe projekty IT i cyberbezpieczeństwa na rynku?**

Spółka nie posiada zasobów kadrowych odpowiadających największym podmiotom rynku – i nie deklaruje dążenia do takiego modelu w krótkim okresie.

W 2025 roku zatrudnienie wynosiło ok. 41 osób, co jest adekwatne do modelu działania Spółki i wielkości realizowanych kontraktów.

Jednocześnie Spółka utrzymuje zdolność operacyjną do realizacji projektów poprzez elastyczne zarządzanie zasobami i współpracę z partnerami, co pozwala Spółce podejmować większe kontrakty jako podwykonawca/konsorcjant.

#### **4. Przychody Spółki rosną, natomiast rentowność netto pozostaje zatrważająco niska. Jakie są główne przyczyny tak niskiej rentowności – pomijając konkurencję, która wymusza niskie marże oraz kredyty i związane z nimi odsetki?**

Rentowność Spółki jest konsekwencją struktury kosztowej działalności usługowej.

Kluczowe czynniki:

- wysoki udział kosztów operacyjnych w przychodach,
- dominujący udział kosztów usług obcych i wynagrodzeń,
- konieczność utrzymania kompetencji technicznych.

To jest standardowa struktura kosztowa w firmach usługowych IT o tej skali.

Jednocześnie należy podkreślić, że:

- Spółka znacząco poprawiła wynik netto rok do roku,
- trend rentowności jest rosnący, a nie pogarszający się.

Zarząd koncentruje się na poprawie struktury przychodów, a nie jedynie na redukcji kosztów. Zarząd koncentruje działania na stopniowym zwiększaniu udziału usług własnych i wysoce specjalistycznych (w tym cyberbezpieczeństwo) jako czynnika poprawy marży bez konieczności proporcjonalnego wzrostu kosztów.

**5. Jaki udział w przychodach Spółki mają obecnie trzech najwięksi klienci (proszę podać ich procentowy udział w przychodach)?**

Spółka nie publikuje szczegółowej struktury przychodów według Klientów z powodów biznesowych i konkurencyjnych.

*Z uwagi na wrażliwość biznesową i konkurencyjną Spółka nie ujawnia nazw ani szczegółowych udziałów poszczególnych Klientów w przychodach. Jednocześnie Zarząd potwierdza, że: (1) żaden pojedynczy Klient nie stanowi więcej niż [25%] przychodów rocznych, (2) łączny udział trzech największych Klientów nie przekracza [50%] przychodów. Ryzyko koncentracji Klientów jest identyfikowane jako czynnik ryzyka, aktywnie zarządzane poprzez dywersyfikację portfela i pozyskiwanie nowych kontraktów.*

Jednocześnie Zarząd aktywnie działa w kierunku:

- dywersyfikacji portfela Klientów,
- pozyskiwania nowych kontraktów.

Ryzyko koncentracji jest identyfikowane i zarządzane.

**6. Jaki udział w przychodach Spółki miały w 2025 roku usługi i produkty związane z cyberbezpieczeństwem oraz jaki udział Zarząd zakłada osiągnąć w perspektywie tego roku? Czy ten segment wyróżnia większa rentowność?**

Spółka nie publikuje procentowego udziału segmentu cyberbezpieczeństwa w przychodach ani jego odrębnej rentowności.

Natomiast faktem jest, że:

- jest to jeden z kluczowych obszarów rozwoju,
- obserwowane jest systematyczne zainteresowanie Klientów tym segmentem,
- Spółka posiada w tym obszarze kompetencje partnerskie i produktowe.

Segment ten charakteryzuje się wyższą marżą brutto w porównaniu do tradycyjnych usług outsourcingowych, co czyni go priorytetowym z punktu widzenia poprawy rentowności ogólnej. W 2026 roku Zarząd zakłada dalszy wzrost udziału tego segmentu, przede wszystkim w obszarze usług konsultingowych, audytów bezpieczeństwa i rozwiązań własnych (m.in. zarządzanie dostępnymi, ochrona danych).

**7. Proszę wskazać stopę zwrotu osiąganą przez Spółkę na kapitale i zasobach zaangażowanych w działalność szkoleniową? Jaki procent klientów szkoleniowych staje się następnie klientami usług konsultingowych lub integracyjnych Spółki?**

Od pandemii zyski na działalności szkoleniowej są bliskie zeru. Decyzją Zarządu nie rezygnowaliśmy z tej działalności, ponieważ mamy kilku stałych Klientów, dla których realizujemy usługi edukacyjne w formie stacjonarnej, on-linowej lub e-learningowej. Wzrosła natomiast rentowność usługi związanej z realizacją egzaminów dostawców zewnętrznych. Aby rzetelnie odpowiedzieć na drugie pytanie, muszę zrobić krótki wstęp.

Aby Klient szkoleniowy stał się Klientem usługowym musiałby w pierwszej kolejności skorzystać z usługi edukacyjnej. Niestety od wielu lat jest odwrotnie. Aby skorzystać ze szkoleń, firmy ukrywają je w usługach typu wdrożenie, szkolenia dla użytkowników wdrażanego systemu itp. Tu wracamy do wcześniejszej informacji, dlatego firma nadal utrzymuje działalność edukacyjną, ale nie prowadzi ofensywnej działalności sprzedażowej.

Nie jest ona prowadzona jako samodzielne źródło rentowności, lecz jako element:

- budowania relacji z Klientami,
- generowania kolejnych projektów.

Spółka nie publikuje wskaźników konwersji ani ROI dla tego segmentu.

**8. Jaka była łączna wartość wynagrodzeń, premii i innych świadczeń wypłaconych członkom Zarządu oraz członkom Rady Nadzorczej w roku obrotowym 2025? Proszę podać konkretne wartości dla każdego członka. Jaki to wzrost w stosunku do 2024 roku?**

Wynagrodzenia członków Zarządu zawarte są w informacji dodatkowej do bilansu.

**Informacje o wynagrodzeniach, łącznie z wynagrodzeniem z zysku, wypłaconych lub należnych osobom wchodzącym w skład organów zarządzających, nadzorujących albo administrujących spółek handlowych (dla każdej grupy osobno) za rok obrotowy**

Wyszczególnienie	2024	2025
Wynagrodzenia łącznie, z tego wypłacone	189 600,00	156 000,00
1. Wynagrodzenie Prezesa Zarządu	51 600,00	19 300,00
2. Członków Zarządu	120 000,00	112 700,00
3. Wynagrodzenia członków rady nadzorczej	18 000,00	24 000,00

W roku obrotowym 2025 świadczenia wypłacone osobom wchodzącym w skład organów Spółki wyniosły łącznie 156.000,00 zł, w tym:

- świadczenia na rzecz członków Zarządu – 156.000,00 zł,
- wynagrodzenia członków Rady Nadzorczej – 24.000,00 zł.

Dla porównania, w roku 2024 łączna wartość świadczeń wyniosła 189.600,00 zł, w tym:

- świadczenia na rzecz członków Zarządu – 171.600,00 zł,
- wynagrodzenia członków Rady Nadzorczej – 18.000,00 zł.

Łączna wartość świadczeń wypłaconych członkom organów Spółki w 2025 r. była niższa o 33.600,00 zł w porównaniu do roku 2024. Członkowie Zarządu nie są zatrudnieni na podstawie umów o pracę. Usługi zarządzania świadczone są w ramach prowadzonej przez nich działalności gospodarczej i dokumentowane wystawianymi przez nich fakturami.

Oznacza to, że poziom wynagrodzeń został dostosowany do sytuacji finansowej Spółki i nie był czynnikiem obciążającym wynik.

### **9. Jakie wskaźniki finansowe i operacyjne są brane pod uwagę przy ustalaniu wynagrodzeń członków Zarządu?**

Spółka nie stosuje formalnego systemu wynagradzania członków Zarządu opartego na określonych wskaźnikach finansowych lub operacyjnych. Wysokość wynagrodzenia ustalana jest przez Radę Nadzorczą z uwzględnieniem zakresu obowiązków, odpowiedzialności, doświadczenia oraz bieżących potrzeb związanych z zarządzaniem Spółką.

Wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej ustalane jest zgodnie z uchwałami właściwego organu Spółki i uzależnione jest od liczby odbytych posiedzeń. Członkom Rady Nadzorczej przysługuje wynagrodzenie w wysokości 1.000 zł brutto za udział w posiedzeniu, natomiast Przewodniczącemu Rady Nadzorczej 2.000 zł brutto za udział w posiedzeniu.

Model ten jest adekwatny do skali i struktury Spółki oraz powszechnie stosowany w spółkach o podobnej skali działania.

### **10. Jakie przesłanki zdecydowały o niewypłacie dywidendy akcjonariuszom za 2025 rok przy jednoczesnym ponoszeniu kosztów wynagrodzeń Zarządu na obecnym poziomie?**

Zysk nie został „zatrzymany bez powodu”, tylko przeznaczony na kapitał zapasowy. Wynagrodzenia Zarządu nie wzrosły, lecz spadły o 23%. Nie można utożsamiać wynagrodzenia za zarządzanie z prawem akcjonariuszy do dywidendy.

Decyzja o niewypłacie dywidendy za rok 2025 wynikała z uchwały o przeznaczeniu wypracowanego zysku na kapitał zapasowy Spółki. Pozostawienie zysku w Spółce miało na celu wzmocnienie jej sytuacji finansowej, zwiększenie bezpieczeństwa prowadzonej działalności oraz zapewnienie środków na finansowanie bieżącej działalności i przyszłego rozwoju.

Jednocześnie należy wskazać, że świadczenia wypłacane członkom Zarządu nie stanowią dystrybucji zysku do akcjonariuszy, lecz wynagrodzenie za bieżące zarządzanie Spółką i realizację obowiązków wynikających z pełnionych funkcji.

Ponadto wartość świadczeń wypłaconych członkom Zarządu w 2025 r. wyniosła 132.000,00 zł i była niższa od wartości świadczeń wypłaconych w roku 2024, które wyniosły 171.600,00 zł. Oznacza to spadek o 39.600,00 zł, tj. o około 23%.

Wynagrodzenie Zarządu jest ustalane niezależnie od decyzji dotyczących podziału zysku i pozostaje związane z wykonywaniem czynności zarządczych na rzecz Spółki.

Decyzja ta jest standardowa dla spółek na etapie poprawy rentowności.

## **11. Jakie działania Zarząd zamierza podjąć w celu zwiększenia wartości dla akcjonariuszy w perspektywie najbliższych 12 miesięcy?**

### **Planowane działania Zarządu w zakresie zwiększenia wartości dla akcjonariuszy**

W perspektywie najbliższych 12 miesięcy Zarząd Spółki planuje kontynuację działań ukierunkowanych na wzrost wartości dla akcjonariuszy poprzez zwiększenie skali działalności oraz poprawę jakości generowanych przychodów.

Do kluczowych kierunków działań należą:

- rozwój działalności w obszarach o rosnącym potencjale rynkowym, w szczególności w zakresie cyberbezpieczeństwa, zarządzania infrastrukturą IT oraz usług konsultingowych;
- rozwój i komercjalizacja własnych produktów technologicznych, w tym rozwiązań dotyczących zarządzania dostęпами, ochrony danych oraz systemów wspierających procesy edukacyjne;
- zwiększenie sprzedaży usług outsourcingowych oraz wdrożeniowych, przy jednoczesnym wzmocnieniu relacji z dotychczasowymi Klientami;
- dalsza dywersyfikacja portfela Klientów poprzez pozyskiwanie podmiotów z sektora finansowego, medycznego, przemysłowego oraz administracji publicznej;
- rozwój współpracy z partnerami technologicznymi oraz poszerzanie zakresu oferowanych rozwiązań,
- kontynuacja działań promocyjnych i sprzedażowych, w tym organizacja wydarzeń branżowych, webinarów oraz inicjatyw marketingowych wspierających rozpoznawalność Spółki;
- wykorzystanie dostępnych środków publicznych oraz programów wspierających rozwój technologiczny i edukacyjny jako czynnika przyspieszającego wzrost działalności.

Działania te mają na celu nie tylko zwiększenie przychodów, ale również stopniową poprawę ich struktury poprzez wzrost udziału segmentów o wyższej rentowności.

## **12. Po czym akcjonariusze będą mogli za 3 lata ocenić, że Zarząd skutecznie realizował strategię rozwoju Spółki? Jakie konkretne wskaźniki (przychody, EBITDA, liczba klientów, kapitalizacja rynkowa, zysk netto) Zarząd uznaje za właściwe kryteria oceny swoich działań?**

### **Kryteria oceny skuteczności realizacji strategii rozwoju.**

Zarząd wskazuje, że skuteczność realizacji strategii Spółki w horyzoncie trzyletnim powinna być oceniana na podstawie zestawu mierzalnych wskaźników finansowych oraz operacyjnych.

Do podstawowych kryteriów należą:

- **wzrost przychodów ze sprzedaży**, odzwierciedlający zdolność Spółki do zwiększania skali działalności oraz wykorzystania potencjału rynkowego;
- **poprawa wyników operacyjnych**, w tym wzrost marży operacyjnej oraz poziomu generowanej EBITDA;
- **wzrost zysku netto**, będący kluczowym miernikiem kreowania wartości dla akcjonariuszy;
- **zmiana struktury przychodów**, polegająca na zwiększeniu udziału usług i produktów o wyższej wartości dodanej (w szczególności w obszarze cyberbezpieczeństwa oraz rozwiązań własnych);

- **rozwój bazy Klientów oraz wartości realizowanych kontraktów**, wpływający na stabilność i przewidywalność przychodów;
- **wzrost wartości rynkowej Spółki**, w przypadku jej obecności na rynku kapitałowym jako syntetyczny wskaźnik oceny realizowanej strategii.

### **Podsumowanie**

Zarząd zakłada, że realizacja wskazanych działań pozwoli na stopniowe przejście od modelu działalności opartego głównie na wzroście wolumenu sprzedaży do modelu, w którym wzrost przychodów będzie w większym stopniu przekładał się na poprawę rentowności oraz trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy.

Z poważaniem