

## **Transkrypcja z transmisji konferencji wynikowej Asseco za 2025 rok**

### **Artur Wiza – Wiceprezes Zarządu Asseco Poland (AW):**

Dzień dobry. Witamy Państwa serdecznie na konferencji wynikowej poświęconej wynikom Grupy Asseco za 2025 rok. Przedstawimy Państwu podsumowanie naszej działalności, jak również prześlemy informacje dotyczące backlogu na 2026 rok. Pierwsza część konferencji będzie poświęcona prezentacji, w drugiej części zapraszamy do zadawania pytań. W dzisiejszej konferencji uczestniczą: Adam Góral, Prezes Asseco Poland, Karolina Rzońca-Bajorek, Wiceprezes Asseco Poland i CFO Grupy oraz Marek Panek, Wiceprezes Asseco Poland. Oddaję głos Prezesowi Adamowi Góralowi.

### **Adam Góral – Prezes Zarządu Asseco Poland (AG):**

Witam serdecznie i cieszę się, że jesteśmy razem. Dziękuję tym z Państwa, którzy zdecydowali się być z nami tutaj bezpośrednio, oczywiście z całym szacunkiem dla tych osób, które nas śledzą zdalnie. Witam wszystkich gorąco. Dla mnie jest to spotkanie szczególne, ponieważ za rok będzie tu już Rafał Kozłowski. Będzie to dla mnie nowa sytuacja. Oczywiście patrzę na to z nadzieją, ponieważ przejdę do Rady Nadzorczej i będę jej Przewodniczącym. Asseco będzie ze mną, to jest całe moje życie, poza rodziną oczywiście. Tę firmę traktuję absolutnie jak rodzinę. Chcę, żeby Rafał był liderem ze swoimi cechami. Będzie trochę inny niż ja, bo jesteśmy inni. Ale mam gwarancję jednego – będzie reprezentował te same wartości i jest świetnie przygotowany, żeby tę firmę tak dobrze prowadzić. Przepraszam, że tak myślę, że ona była dobrze prowadzona, ale tak uważam i to ze względu na moje szczęście do ludzi, bo jestem otoczony wspaniałymi ludźmi.

Przychodzimy dziś w bardzo dobrych nastrojach. Oczywiście te nastroje są nieco stonowane, bo wołałbym, żeby świat wyglądał inaczej. Niestety, grupa złych ludzi, którzy stoją na czele niektórych państw, doprowadza do tego, że nawet jak ma się świetne wyniki, to odpowiedzialny człowiek martwi się, że ten świat jest tak niespokojny. Na to jednak nie mamy wpływu. W naszym przypadku, wojny dotychczas nie przeszkadzały w działalności. Z drugiej strony, ciężko mi o tym mówić. Z Guyem Bernsteinem, naszym liderem w Formuli, rozmawiałem dłużej w piątek i opowiadał, że 12 razy w ciągu dnia musiał schodzić do schronu – człowiek wtedy uświadamia sobie co to znaczy wojna. Identyfikujemy się także i myślimy o ludziach, którzy cierpią w Ukrainie. Po czasach pandemicznych miałem nadzieję, że te doświadczenia nas czegoś nauczą, że przywódcy światowi zrozumieją, jak niewiele trzeba, żeby nas nie było i że życie ludzkie ma znaczenie. Niestety, jestem tym bardzo rozczarowany.

Dzięki wspaniałej pracy kilkudziesięciu tysięcy osób w Grupie Asseco, przychodzę dzisiaj ze świetnymi informacjami – mieliśmy kapitalny 2025 rok i był on absolutnie rekordowy. Oczywiście w zysku netto 1,1 mld PLN jest bardzo udana sprzedaż Sapiensa – sprzedaliśmy udziały po dobrej cenie, zostawiając 18%. Była to decyzja przygotowana. Razem z Guyem podejmowaliśmy ją świadomie, ponieważ uważaliśmy, że Sapiens powinien dostać nowy impuls i mamy nadzieję, że razem z Adventem sprawimy, że ten impuls się pojawi. W dalszym ciągu wierzymy, że te 18% będzie miało ogromną wartość. Około 500 mln PLN z 1,1 mld PLN związane jest z Sapiensem, ale pozostała część związana jest ze wzrostami organicznymi, które są rekordowe w naszej historii.

Jesteśmy świetni w Polsce, jesteśmy świetni w Europie. W Asseco Central Europe był trudniejszy moment, który był sprawdzianem dla naszego lidera, Josefa Kleina, ale jestem pod wrażeniem prowadzenia przez niego tej grupy. W tamtym regionie jesteśmy uzależnieni od projektów publicznych, a państwo nie wydawało w tamtym czasie na informatykę. Pamiętam moment, kiedy znaczące środki unijne, które były wcześniej przeznaczone na informatykę, poszły na energetykę. To był bardzo trudny moment dla Jozefa, ale przetrwali w tym trudnym dla siebie okresie,

wyciągnęli wnioski, ale też dostrzegli słabości w swojej organizacji i wykorzystali ten czas na ich eliminację. Dzisiaj mają za sobą świetny 2025 rok i wierzymy mocno, że będą mieli też doskonały 2026 rok. W Asseco International również mamy powody do dumy, no i w Formuli, która w tych trudnych uwarunkowaniach też doskonale sobie radzi.

Od lat wiemy, że mamy wspaniałych ludzi. Dlatego chcę zwrócić się do Państwa z prośbą, bo do końca nie rozumiem tego, że nie potrafimy przegłosować 1,5% akcji dla mojego zespołu 95 osób. Byłem osobą, która bardzo pilnowała interesu inwestora, zarządu i zespołu ludzi, którzy pracują. Kiedy będę w radzie nadzorczej, nie będę mógł tego pilnować operacyjnie. Tego będzie już pilnował Rafał i wskazane 95 osób – dla nas, dla inwestorów, to jest bezpieczeństwo walki o wartość firmy. Wykorzystam więc ten moment, żeby poprosić – pochylicie się Państwo nad tym, jak wrócimy z głosowaniem, bo naprawdę warto. Osiągnęliśmy w Izraelu wielki sukces – dlaczego? Pierwszą rzeczą, którą zrobiłem, było spotkanie z Guyem i przekazanie mu części akcji. Oczywiście w głosowaniu też nie wszyscy byli „za”, ale nie bałem się, że on będzie być może jednym z bogatszych ludzi na świecie, ale tego mu życzyłem. Proszę zwrócić uwagę, jaki my odnieśliśmy tam sukces. Być może te akcje nie zadecydowały, ale on miał niesamowitą motywację, żeby tę firmę tak poprowadzić. Mówimy, że kontrolujemy, ale w naszej dziedzinie nie ma prawdziwej kontroli – ja, jako lider, pozostaję w zależności od tysięcy ludzi, od tego jak oni działają. Już dawno ta inwestycja 143 mln USD nam się zwróciła. Cieszę się, bo jest ona w dalszym ciągu największą polską inwestycją w Izraelu i mamy tylko dobre doświadczenia. Pamiętam moment, jak niektórzy ostrzegali, że mnie ograją, a przecież tam osiągnęliśmy wielki sukces. Popatrzcie Państwo proszę na ten przypadek i pomyślcie o moich ludziach, którzy absolutnie na to zasługują. Oni tworzyli tę piękną historię Asseco, natomiast to nie jest wynagrodzenie za historię, to jest wynagrodzenie za to, co oni w przyszłości będą robić. Byłbym wdzięczny, gdybyście Państwo podążyli za moim myśleniem.

Dalej żyję przyszłością tej firmy i opowiem na koniec konferencji jak tę przyszłość sobie wyobrażamy. W tej chwili jednak przejdziemy do szczegółów związanych z wynikami. Oddaję głos Markowi.

**Marek Panek – Wiceprezes Zarządu Asseco Poland (MP):**

Dziękuję. Witam Państwa bardzo serdecznie. Mając na uwadze to, co powiedział Adam, dzisiaj troszkę mniej czasu zabiorę niż zwykle. Tym bardziej, że tak naprawdę trendy, które obserwowaliśmy przez ostatnie trzy kwartały utrzymały się w czwartym kwartale. Adam powiedział o zysku netto na poziomie 1,1 mld PLN, natomiast popatrzmy na pozostałe jeszcze dwie liczby, czyli przychody na poziomie blisko 16,8 mld PLN, które wzrosły o 12% w ujęciu rok do roku oraz zysk operacyjny w wysokości ponad 1,6 mld PLN, wyższy o 11% niż w poprzednim roku.

Tradycyjnie zaprezentuję Państwu podział przychodów na te poszczególne segmenty geograficzne, w których działamy. W 2025 roku wszystkie trzy segmenty rosły dokładnie w takim samym tempie: 12% rok do roku. Grupa Formula, która jest największa i która dzisiaj odpowiada mniej więcej za 60% naszych przychodów osiągnęła blisko 10,0 mld PLN przychodów. W segmencie Asseco International, który stanowi około 27% przychodów Grupy sprzedaż wyniosła ponad 4,6 mld PLN, a w segmencie Asseco Poland mamy blisko 2,3 mld PLN. Tak jak wspominałem, we wszystkich segmentach 12% wzrost rok do roku.

Pokazujemy również przychody w podziale na grupy produktów, ale nie będę ich szeroko komentował. Widzicie Państwo, że we wszystkich segmentach rośniemy – w niektórych szybciej, w niektórych wolniej. Jeśli chodzi o rozwiązania dla instytucji publicznych, które dzisiaj stanowią 25% przychodów całej Grupy, mamy bardzo dynamiczny 15% wzrost. W bankowości, która od samego początku historii Asseco jest bardzo istotna i stanowi

bardzo ważną grupę produktów, sprzedaż wyniosła blisko 3,75 mld PLN i była wyższa o 8% w porównaniu do poprzedniego roku. Cieszy nas też dywersyfikacja naszego biznesu – udział 10 największych klientów stanowi 12% przychodów Grupy, a największy klient odpowiada za około 2% sprzedaży. Można więc powiedzieć, że nie zależyśmy od pojedynczych klientów.

Kilka słów na temat poszczególnych segmentów, w których działamy. Zaczę od rozwiązań dla finansów. Na poziomie całej Grupy wypracowaliśmy blisko 3,75 mld PLN przychodów i były one wyższe o 8% rok do roku. Zauważcie Państwo, że Grupa Formula, która do tej pory zawsze była liderem i największym kontrybutorem przychodów w tym segmencie finansowym, dzisiaj jest na drugim miejscu. Wynika to z faktu, że wyłączyliśmy Sapiensa. Spółka ta została sprzedana, ale oczywiście segment Formula Systems nadal ma się bardzo dobrze – odnotowaliśmy w nim 1,5 mld PLN przychodów z 11% wzrostem w porównaniu do poprzedniego roku. W 2025 roku największe przychody w tej grupie produktów wygenerowane zostały w segmencie Asseco International i wyniosły 1,6 mld PLN, zanotowaliśmy w tym obszarze 4% wzrost. Tutaj wyszczególniamy takich graczy jak Asseco South Eastern Europe, Asseco PST, czyli spółka w Portugalii działająca na rynkach portugalskojęzycznych i Asseco Central Europe. Te biznesy wszędzie dobrze się rozwijają. Segment Asseco Poland zanotował 10% wzrost – tutaj przypomnę, jesteśmy liderem rynku, jeśli chodzi o bankowość, firmy leasingowe czy biura maklerskie i ten biznes od wielu lat bardzo dobrze się rozwija.

Jeśli chodzi o instytucje publiczne, wzrost jest jeszcze bardziej dynamiczny. Osiągnęliśmy ponad 4,1 mld PLN przychodów i 15% wzrost rok do roku. Najszybciej rośnie segment Asseco International – z dwóch głównych powodów. Pierwszy z nich to rozwój na rynku czeskim i słowackim, gdzie mieliśmy pewną stagnację w poprzednich latach. Udało się odbudować biznes w tym obszarze i przychody są wyraźnie większe. Drugi, to działalność Asseco South Eastern Europe – w tej grupie 2024 rok był wyraźnie słabszy i teraz mamy naprawdę dynamiczny wzrost przychodów. W Polsce osiągnęliśmy blisko 20% wzrost i ponad 1,2 mld PLN przychodów – jesteśmy znaczącym graczem w obszarze rozwiązań dla administracji publicznej, służby zdrowia, a także dla energetyki, gdzie mamy pozycję lidera. Segment Formula Systems, który jest największym kontrybutorem do przychodów segmentu publicznego, zanotował 11% wzrost w ujęciu rok do roku i przychody na poziomie blisko 2,4 mld PLN.

Ostatnim omawianą grupą są rozwiązania ERP, czyli nasze biznesy skupione w Asseco International, a konkretnie w grupie Asseco Enterprise Solutions – rozwiązania ERP w Polsce, w Niemczech, w Słowacji i w Czechach. Widzimy 8% wzrost i przychody powyżej 1,0 mld PLN. W tabelce na slajdzie nie wyszczególniamy już linijki dla segmentu Asseco Poland. Wynika to z faktu, że spółka DahliaMatic, która wcześniej należała do Asseco Poland, została w ubiegłym roku przeniesiona do Asseco Enterprise Solutions i dlatego wypracowana przez tę spółkę sprzedaż została zaprezentowana w linijce segment Asseco International. Formula Systems też ma swoje rozwiązanie ERP, skala jest odpowiednio mniejsza, ale też cieszymy się z 14% wzrostu i przychodów powyżej 600 mln PLN.

Nie ustajemy w akwizycjach – na slajdach pokazujemy wszystkie akwizycje, których dokonaliśmy w ubiegłym roku z podziałem na segmenty: Asseco Poland, Asseco International i Formula Systems. W tym ostatnim było ich najwięcej. W 2025 roku do Grupy dołączyło 13 nowych podmiotów – tempo jest podobne do tego, które obserwowaliśmy w poprzednich latach. Oczywiście nie ustajemy w tych działaniach, cały czas analizujemy rynki, rozmawiamy z kolejnymi spółkami i szukamy podmiotów, które do nas pasują. Podkreślamy jednak, że staliśmy się bardziej selektywni, ponieważ już zbudowaliśmy skalę. Teraz bardziej skupiamy się na tym, żeby dołączały do nas podmioty spełniające określone parametry – zarówno od strony produktowej, kompetencyjnej oraz – przede wszystkim – w kwestii ceny, którą płacimy. Jeszcze silniej koncentrujemy się na potencjalnych zwrotach z każdej

inwestycji. Omawiając slajd dotyczący Formuli, podkreślę, że dla tego segmentu był to szczególny rok jeśli chodzi o akwizycje i działania w obszarze corporate governance. Poza akwizycjami, których dokonała Formuła, w pierwszym kwartale 2026 roku zmaterializowało się połączenie Matrixa z Magiciem – o tym procesie już wcześniej mówiliśmy. Po połączeniu jest to największa firma w Izraelu i jedna z 10 największych firm świata, jeśli chodzi o firmy usługowe w obszarze IT. To był trudny projekt i został zakończony sukcesem. Druga transakcja, o której już mówiliśmy, to sprzedaż Sapiensa. Był to również trudny i długotrwały projekt zakończony sukcesem pod koniec 2025 roku. Warto przypomnieć, że kolejna firma, noga budowana z poziomu Formuli pod nazwą Michpał, w 2025 roku zadebiutowała na giełdzie izraelskiej. Jest to firma, która skupia przede wszystkim podmioty działające w obszarze HR-u i payroll-u oraz oczywiście firmy softwarowe/usługowe. Widzimy tu potencjał i ta grupa spółek na pewno będzie się rozwijała. Obserwujemy tam dobre perspektywy na przyszłość. Guy Bernstein ma jeszcze dużo pomysłów, a na horyzoncie jest zdrowy pipeline projektów M&A. Uważamy, że krok po kroku będą one realizowane.

Dziękuję za uwagę, oddaję głos Karolinie.

**Karolina Rzońca-Bajorek – Wiceprezes Zarządu, CFO Asseco Poland (KR-B):**

Dziękuję. Opowiem krótko o finansach. Na pierwszym slajdzie przedstawiamy podstawowe liczby. Marek mówił o blisko 17 mld PLN przychodów – przypomnę, że zarówno w bieżącym, jak i w porównywalnym okresie, Sapiens, który został sprzedany na koniec grudnia, jest już wyłączony z poszczególnych pozycji rachunku wyników i został pokazany jako jedna linijka, czyli działalność zaniechana. Z tego względu prezentowane liczby są porównywalne. W 2025 roku osiągnęliśmy 16,8 mld PLN przychodów ze sprzedaży, z czego niemal 12,7 mld PLN pochodziło ze sprzedaży oprogramowania i usług własnych. Na obu tych pozycjach pięcioletnie CAGR-y wynoszą 7%. Na poziomie EBITDA non-IFRS i EBIT non-IFRS CAGR-y są wyższe i wynoszą odpowiednio 8% i 9%, a wartości za 2025 rok wynoszą ponad 2,5 mld PLN dla EBITDA non-IFRS i ponad 2,0 mld PLN dla EBIT non-IFRS. Zysk netto w ujęciu non-IFRS wyniósł 742 mln PLN, a pięcioletni CAGR 9%.

Od jakiegoś czasu prezentujemy Państwu też uzgodnienie na poszczególnych poziomach rachunku wyników – na wykresie widać, że negatywny wpływ kursów walut jest istotnie niższy niż w poprzednich latach. Jest już praktycznie nieistotny i wpływ ten wniósł 48 mln PLN na poziomie przychodów ze sprzedaży i 4 mln PLN na poziomie zysku z działalności operacyjnej non-IFRS. Cieszą nas wyniki organiczne – na poziomie przychodów ze sprzedaży 1,3 mld PLN to sprzedaż wygenerowana organicznie w Grupie. Ta sama sprzedaż przełożyła się na dodatkowe 300 mln PLN na poziomie zysku z działalności operacyjnej non-IFRS. Akwizycje wygenerowały 452 mln PLN na poziomie przychodów i 46 mln PLN na poziomie zysku z działalności operacyjnej non-IFRS. Dodatkowo na slajdzie prezentujemy, w jaki sposób poszczególne segmenty kontrybuowały do zysku netto non-IFRS. Widać, że bardzo dobrze dzieje się w segmencie Asseco Poland, szczególnie dobre wyniki wypracowane zostały w spółce matce, co można szczegółowo przeanalizować w jednostkowym sprawozdaniu finansowym. -11,0 mln PLN to gorsza kontrybucja Formuła Systems, wynikająca głównie z tego, że Sapiens był konsolidowany przez 11 miesięcy i w czwartym kwartale w Sapiensie już zaczęły się toczyć pierwsze działania restrukturyzacyjne, a koszty tych działań obciążały nam czwarty kwartał. Jeśli chodzi o trzeciego kontrybutora – Asseco International, to w tym segmencie wygenerowano 49 mln PLN więcej zysku netto więcej niż w poprzednim roku.

Patrząc na cały rachunek wyników, cieszą dynamiki: przychody z oprogramowania i usług własnych rosną o 11% rok do roku, EBITDA non-IFRS o 16% rok do roku, a jej rentowność była wyższa o pół punktu procentowego w porównaniu do 2024 roku. Zysk z działalności operacyjnej non-IFRS wzrósł o 20%, a raportowany zgodnie z MSR zysk działalności operacyjnej był wyższy o 11% rok do roku. Tu widać delikatny spadek, jeśli chodzi o rentowność,

natomiast proszę zauważyć, że on właściwie miał miejsce tylko w czwartym kwartale i wynika z wartości, która widnieje w linijce opisanej jako M&A. Można powiedzieć, że to są zdarzenia właściwie w całości jednorazowe: 67 mln PLN to odpis w obszarze relacji z klientami poczyniony na poziomie Formula System w spółce ZAP, w której się gorzej wiedzie niż zakładaliśmy w momencie zakupu i w związku z tym postanowiliśmy odpisać aktywa. Część kosztów wygenerowała transakcja, o której mówił Marek, czyli fuzja Magica z Matrixem – to dodatkowe 30 mln PLN. 36 mln PLN pochodzi z Asseco South Eastern Europe i gros tej kwoty stanowią odpisy dotyczące Indii, o których informowaliśmy. Ponadto na 15 mln PLN odpisaliśmy inwestycję, właściwie goodwill i aktywa, w spółce Nextbank.

Poniżej zysku operacyjnego widać, że efektywnie zarządzamy długiem – zmniejszył się on rok do roku. Koszty odsetkowe są również mniejsze niż w 2024 roku. Ujemny wpływ na transakcjach walutowych pochodzi głównie z Formula Systems, która raportuje w NIS. Płatność za sprzedaż Sapiensa zrealizowana została w USD i przeszacowanie tak istotnego salda, nawet przy niewielkim spadku kursu, spowodowało istotne efekty walutowe. W związku z tym można powiedzieć, że to tak naprawdę księgowy efekt. Transakcje M&A omówiłam przed chwilą, natomiast od jakiegoś czasu obserwujemy też efekty hiperinflacji pochodzące z Turcji z Asseco South Eastern Europe. Linijka „Udział w zysku/stracie jednostek stowarzyszonych” od jakiegoś czasu wygląda bardzo przyzwoicie, natomiast trzeba pamiętać, że to są efekty pochodzące głównie z segmentu Formula Systems i zakwalifikowane tu zostało na przykład przeszacowanie inwestycji w spółkę TSG, która robiła SPO w 2025 roku. Dokonany został tak zwany step-up i stąd takie dobre wyniki. Rozpoznaliśmy również zysk z działalności zaniechanej, czyli księgowy wynik na sprzedaży spółki Sapiens, z którego 500 mln PLN, zgodnie informacją przekazaną w raporcie bieżącym, trafia do akcjonariuszy jednostki dominującej.

Jeśli chodzi o Grupę Sapiens, to chciałabym Państwu powiedzieć – tak abyście ewentualnie dostosowali swoje prognozy – na poziomie przychodów i zysku z działalności operacyjnej Sapiens miał istotny udział w prezentowanych liczbach, więc chcieliśmy podkreślić, że w 2026 roku, w związku z transakcją sprzedaży tej spółki, będziemy mieli ok. ponad 2 mld PLN mniej przychodów operacyjnych i ok. 300-350 mln PLN mniej zysku z działalności operacyjnej. Tak jak wspominałam, zysk za 2025 rok został w czwartym kwartale istotnie obciążony zarówno kosztami samej transakcji sprzedaży, jak i kosztami restrukturyzacji. Zatem lepszym punktem odniesienia jest poprzedni rok, czyli 2024 – to komentarz tytułem wyjaśnienia w kwestii Sapiensa.

Analizując sytuację w poszczególnych spółkach, jesteśmy bardzo zadowoleni z tego jakie wyniki odnotowała spółka matka. Zarówno dynamiki jak i rentowność uważam za bardzo dobre. W Państwa notkach analitycznych pojawiły się pewne znaki zapytania odnośnie do kontrybucji do zysku netto. Chciałabym powiedzieć, że jak rozmawiamy o transakcjach rodzaju sprzedaży Sapiensa, to podatki od tych transakcji, w tym podatek CFC (Controlled Foreign Corporation), są księgowane w linijce Asseco Poland i obciążają wynik netto spółki matki. To jest wpływ jednorazowy. W związku ze sprzedażą Sapiensa spółka matka ujęła prawie 24 mln PLN dodatkowego podatku właśnie związanego z CFC, stąd też efektywna stopa podatkowa w spółce matce może się wydawać zaskakująco duża. To jest jednorazowy efekt. Jeśli chodzi o pozostałą działalność w Polsce, to bardzo dobre wyniki zanotowała spółka Asseco Data Systems, a w pozostałych istotnych spółkach segmentu Asseco Poland też widzimy dobre rezultaty. W segmencie Formula Systems zdecydowaliśmy się zaprezentować Matrix i Magic już w jednej linijce – jak powiedział Marek, Magic Software jest jednostką zależną od spółki Matrix i nie jest już notowany na giełdzie. Jeśli chodzi o pozostałe spółki, w 2025 roku Michpal zadebiutował na giełdzie w Izraelu, w tym roku budowana jest nowa subgrupa w ramach grupy Formula Systems, która nazywa się Formula Infrastructure. W segmencie Asseco International, o czym już mówił Adam, bardzo nas cieszy poprawa, zarówno jeśli chodzi o biznes związany

z sektorem publicznym w Czechach, jak i Słowacji. W obszarze zdrowia również nastąpiła istotna poprawa. Należy podkreślić, że w ramach tej liniiki konsolidowane są także rozwiązania ERP – bardzo dobre wyniki Asseco Solutions, poprawa rentowności w Asseco Solutions Germany. Jesteśmy bardzo zadowoleni z rynku Europy Południowo-Wschodniej, gdzie operuje grupa Asseco South Eastern Europe – świetne wyniki w segmencie rozwiązań dedykowanych i istotna poprawa rok do roku, bardzo dobre wyniki wypracowano w bankowości, dobre rezultaty widoczne są też w segmencie płatności. Trzeba pamiętać oczywiście, że ten segment jest obciążony odpisami dotyczącymi operacji w Indiach, o których już mówiliśmy. Piotr Jeleński również je omawiał w trakcie konferencji Asseco South Eastern Europ. Druga sprawa to pewne ryzyka, które się w tym segmencie pojawiają, związane z utratą jednego klienta w Turcji i potencjalną utratą drugiego. Obaj klienci przenoszą się na insourcing.

Jeśli chodzi o środki pieniężne, to mamy bardzo dobry cash flow w całym ubiegłym roku, jak i w czwartym kwartale. Cashowość EBIT-u non-IFRS w Grupie wyniosła 122%, w segmencie Asseco Poland 124%, w segmencie Asseco International 109%, a w segmencie Formula System 128% - tutaj obserwowaliśmy bardzo dobry cash flow w czwartym kwartale w spółce Matrix IT.

Rzut oka na bilans – powiedziałabym, że nagłówek mówiący o stabilnej sytuacji płynnościowej jest jeszcze bardziej aktualny niż zwykle. Uwagę zwraca saldo środków pieniężnych – ponad 7 mld PLN na rachunkach spółek z Grupy: 1,5 mld PLN segment Asseco Poland – to głównie spółka matka i wpływy ze sprzedaży akcji własnych, natomiast w segmencie Formula Systems należy pamiętać, że ponad 750 mln USD zostało pozyskane ze sprzedaży Sapiensa i ta kwota znalazła się na rachunkach na koniec 2025 roku.

W ujęciu proporcjonalnym, analogicznie jak w ujęciu pełnym, pokazujemy uzgodnienie rok do roku na poziomie przychodów oraz zysku z działalności operacyjnej non-IFRS. Widać, że kontrybucja wyników organicznych jest bardzo istotna, bo odpowiada za zwiększenie przychodów o 734 mln PLN, z akwizycji z kolei pochodzi 110 mln PLN. W przypadku zysku z działalności operacyjnej 216 mln PLN to wyniki organiczne, a 3 mln PLN pochodzi z akwizycji. Tutaj należy pamiętać o ujętych odpisach – wspomniana wcześniej linijka M&A – ona tutaj w ujęciu proporcjonalnym też się pojawia, choć wartość jest istotnie niższa: część odpisów dotyczy Formuli, ale część pochodzi też z grupy Asseco South Eastern Europe i segmentu Asseco Poland. Oczywiście w wynikach w ujęciu proporcjonalnym widać zarówno lepsze dynamiki, jak i rentowności – wynikają one z istotnej poprawy wyników w segmencie Asseco Poland i Asseco International. W ujęciu proporcjonalnym pokazujemy również podstawowe spółki – już je omawialiśmy, dlatego tutaj je pominę.

Cash flow w ujęciu proporcjonalnym w 2025 roku też jest bardzo dobry – wskaźnik konwersji gotówki dla Grupy to 121%, w segmencie Asseco Poland wyniósł 124%, w segmencie Asseco International 114% i w segmencie Formula Systems 127%. W proporcjonalnie sporządzonym bilansie widać gotówkę dostępną dla akcjonariuszy jednostki dominującej, tj. 1,5 mld PLN w segmencie Asseco Poland, 830 mln PLN w segmencie Asseco International. W segmencie Formula Systems środki pieniężne to 977 mln PLN – pojawiła się już informacja o tym, że część tej gotówki, 200 mln USD, zostanie wypłacona w formie dywidendy. Uchwała Board of Directors pojawi się po zatwierdzeniu sprawozdania rocznego Formula Systems, czyli najprawdopodobniej w maju.

W backlogu widzimy dobre dynamiki – taki też feedback widzieliśmy w Państwa notkach analitycznych. 13% dynamika na poziomie przychodów z oprogramowania i usług własnych, jeśli chodzi o całą Grupę, a 17% w segmencie Asseco Poland – tu mniej więcej po równo public i bankowość, przedsiębiorstwa raczej płasko – 9% w segmencie Asseco International i 14% w segmencie Formula Systems. Jeśli spojrzymy na ten sam wykres w ujęciu

proporcjonalnym, to 16% wzrost pochodzi z segmentu Asseco Poland, 10% z segmentu Asseco International i 14% z segmentu Formula Systems.

Mamy bardzo dobry cash flow i stabilną sytuację cashową, jeśli chodzi o bilans. Te dobre wyniki pozwalają nam wypłacić w formie dywidendy 1,05 mld PLN, co daje 13,05 PLN na akcję biorącą udział w dywidendzie. Przypomnę, że w dywidendzie nie biorą udziału akcje własne, których mamy aktualnie 3%. Myślę, że tę kwotę: 13,05 PLN na akcję warto skomentować. Patrząc na konsensusy, dość często pojawiało się 11,00 PLN. Skąd decyzja o 1,05 mld PLN? Tak jak deklarowaliśmy, wypłacamy pierwszą transzę z wpływów pieniężnych, które uzyskaliśmy za sprzedaż akcji własnych. Wpłynęło do nas ponad 1 mld PLN, w związku z tym 500 mln PLN z małym ogonkiem, stanowi właśnie połowa kwoty ze sprzedaży akcji własnych. Natomiast jeśli chodzi o pozostałą część – spojrzeliśmy na free cash flow, na nasz bilans, na wyniki i uznaliśmy, że pozwalają nam one wypłacić więcej dywidendy z bieżących wyników i cash flow'ów. Stąd się wzięła taka właśnie rekomendacja.

#### **AG:**

Dziękuję Karolinie i Markowi. Mój przyjaciel, który zdalnie nas ogląda, poinformował nas, że macie takie świetne wyniki, a się nie uśmiechacie. Przepraszam, bo to przez tę moją powagę, którą wprowadziłem, komentując sytuację na świecie. Zapomnijmy o tym na chwilę, bo rzeczywiście mamy ogromne powody do radości, do wielkiej satysfakcji. Te wyniki są nieprzypadkowe, są efektem naszej skuteczności i mądrej realizacji strategii. Ja nigdy nie żyłem przeszłością. Zawsze mówię, że mnie tylko przyszłość interesuje. Żyjemy w bardzo ciekawych czasach, obserwujemy bój świata o AI, w którym niełatwo monetyzuje się dotychczasowe osiągnięcia, ale również świata, który przynosi nam świetne możliwości i wspaniałe, nowe nadzieje. Świata AI wydaje się, że my zbyt wolno działamy, więc informuję ten świat, że doceniamy jego dotychczasowe osiągnięcia – nie produkujemy narzędzi, ale ogromna rzesza naszych ludzi podąża za tym światem i mądrze je wykorzystamy. Strategia Asseco pozostaje niezmienna. Rafał będzie ją kontynuował z nowymi partnerami. Ustaliliśmy to na początku. Będziemy dalej specjalizowali się w produkcji oprogramowania i usługach z nim związanych. To jest przeważająca część naszych przychodów. Tam, gdzie to ma sens, nie będziemy rezygnowali z integracji. Będziemy dbali o budowę naszych pozycji regionalnych, ponieważ jest kilka obszarów, w których jesteśmy bardzo mocni. Będziemy też w dalszym ciągu dbali o budowę naszych pozycji sektorowych. Wkrótce zaczynam spotkania z zespołami, które odpowiadają za poszczególne sektory i każdy sektor przychodzi z wizją na kolejne 3 lata. Naszą siłą jest niewątpliwie wiedza o kliencie i ona sprawdza się od 35 lat. Asseco, ze mną jako liderem, obchodzi w tym roku 35-lecie. Nie będziemy robili specjalnych uroczystości z tym związanych, ale mamy wspaniały jubileusz i ta wierność i świadomość dotycząca procesów u klienta – to jest nasza największa wartość na nowe czasy. Nasze szczęście polega na tym, że jesteśmy w wielu instytucjach, których rozwiązania nie będą standardem, więc uczenie się sztucznej inteligencji, jeżeli chodzi o takie rozwiązania, będzie trwało dużo dłużej. Tę wiedzę dotyczącą właśnie zespołu, ludzi, nazwaliśmy Human Intelligence – to ona zadecyduje o przyszłości firm i tutaj mamy przewagę. Doświadczenie w naszej dziedzinie jest wielką wartością. Do tego już wykorzystujemy narzędzia AI i zrobiliśmy ogromny postęp. Świadomie dopuszczałem do tego, że jesteśmy rozproszeni, uczyliśmy się w różnych miejscach. Półtora roku temu wyznaczyliśmy Jarostawa Bryla jako lidera obszaru AI – on fenomenalnie od lat prowadzi również bardzo efektywny pion Business Intelligence. Wykorzystujemy narzędzia AI do poprawy jakości naszych działań, do zwiększenia efektywności, żeby robić więcej tym samym zespołem, a nie żeby restrukturyzować. To jest nasza koncepcja, w której realizacji jesteśmy już bardzo daleko.

W niektórych obszarach mamy trochę więcej czasu niż tam, gdzie obowiązuje standard. Sam standard, szczególnie w modelach uczących się, może okazać się ryzykowny dla firm, które go sprzedają. My mamy kapitał wiedzy sektorowej i to jest przewaga, o której wspominałem. Ponad 30 tys. pracowników – nie lubię tego określenia, bo to wszystko są moi partnerzy biznesowi – w ponad 50 krajach. Posiadamy głęboką wiedzę o sektorach: bankowym, healthcare, government i to pochodzącą z różnych krajów. Żaden kraj nie potrafił stworzyć standardów dla rozwiązań government, a ta wiedza daje nam pewien czas, żeby właśnie te narzędzia AI właściwie uczyć i we właściwym momencie użyć.

Średni staż pracy w Asseco Poland to 12 lat. Ktoś powie „no to starzy jesteście”, ale proszę spojrzeć na ostatnią pozycję – ponad 8 000 osób aplikujących do programów stażowych w 2025 roku. Ja sam prowadzę onboardingi z młodymi ludźmi, bo my ich bardzo potrzebujemy i jako ci starsi możemy być uspokojeni. Ja nigdy nie żyłem sukcesem, widzę tylko problemy i interesuje mnie ich rozwiązywanie, bo wtedy będziemy lepsi.

Kilkanaście lat temu miałem wykład na Uniwersytecie Warszawskim. Nie było z nami jeszcze Artura Wizy. Pokazywano mi 1 000 artykułów o nas, mnóstwo publikacji, wszyscy o nas wiedzieli. I zadałem pytanie tym najwybitniejszym polskim informatykom – czy ktoś z Was wie coś o Asseco? I zapadła cisza, nie wiedzieli. Dzięki Arturovi od tamtego momentu zrobiliśmy ogromny postęp w tej sferze, dzisiaj jesteśmy rozpoznawalni, młodzi ludzie chcą do nas przychodzić. Czasem nawet trochę się dziwię, że niektórzy z nich chcą się uczyć COBOL-a, bo na nim mamy oparte niektóre rozwiązania. Sam im uczciwie mówię – nauczcie się, ale bądźcie zdywersyfikowani, nie gubcie tych narzędzi, które dzisiaj są na czasie. Jestem spokojny o to, że ta firma będzie właśnie zdrowo niespokojna – jesteśmy czołową firmą europejską, numerem jeden w wielu krajach, ale mówimy o tym jedno zdanie, a pozostałe zdania o tym, co zrobić, aby za 10 lat dalej być świetną firmą. Chcemy być konkurencyjni, dlatego staram się być rozsądny, jeżeli chodzi o AI. Jako przedsiębiorca przeżyłem czas, gdy informatyka związana była z architekturą rozproszoną, a my byliśmy jedną z pierwszych polskich firm, które centralizowały systemy informatyczne. Niektórzy mówili, że się pogubimy, że polski system nie da rady, ale przeżyliśmy ten moment. Później mieliśmy chwilę szaleństwa – Internet, ale niestety nie byliśmy w tym rozgrywającymi, nie od nas pochodziły niektóre narzędzia. Proszę natomiast zwrócić uwagę jakie fenomenalne miejsce w tym świecie sobie zbudowaliśmy. Dalej era chmury – od początku byłem ostrożny, bo chmura publiczna to oddawanie pojedynczym ludziom ogromnej władzy nad nami. Cieszy mnie to, co robi rząd polski, że zaczynamy pracować nad hasłem „local content”, hasłem, które w wielu krajach zostało już wcześniej wypracowane i przygotowane. Walczyłem o to ponad 30 lat, bo myślałem obsesyjnie: Polak niech zależy w pierwszym rzędzie od Polaka. Nauczmy się tego tak, jak rozumieją to inne nacje. Dziś patrzę na naszą dyplomację ekonomiczną, dyplomatów w różnych krajach i zauważam ogromny postęp – wszędzie możemy liczyć na naszych ambasadorów, którzy chcą pomagać i to już nie jest związane z opcją polityczną. Jesteśmy wspaniałymi ambasadorami naszego pięknego rozwoju. Jestem dumny z tego, że możemy liczyć na naszą dyplomację, która próbuje nam pomóc, pokazując jak pięknie się rozwinęliśmy. Jeśli będziemy o te wszystkie rzeczy dbali, to w tym nowym świecie, z dużym udziałem AI, my się nie zagubimy. Proszę zobaczyć do czego już doprowadził zespół na czele z Jarosławem Brylem – w czerwcu obiecali mi, że w styczniu pokryją cały wewnętrzny proces produkcyjny rozwiązaniami opartymi o AI i to już jest zrobione. Implementujemy te rozwiązania wewnętrznie, u klientów niewiele się zmieni. My rozwiązujemy ich podstawowe problemy – jak przy pomocy informatyki pomóc zwiększyć sprzedaż, jak ograniczyć koszty, jak zwiększyć bezpieczeństwo. Sprzedajemy te wartości, a narzędzie jest sprawą wtórną.

Dlaczego mówię o mądrości i ostrożności z naszej strony – ponieważ naszą jedyną wartością jest klient i to, co mu dostarczamy. Jeżeli klienta zawiedzie rozwiązanie, które powiązaliśmy z AI, to my stracimy. Niektórym

rozwiązaniom opartym o AI jeszcze brakuje stabilności. Dlatego mówię o tej ostrożności. Pamiętacie Państwo nagle spadek o 20% wartości firm, które podobne są do nas – to jest trochę wywieranie na nas presji przez tych wszystkich, którzy chcą zarabiać na AI, żebyśmy szybko to implementowali. Dziś odpowiadam – nie martwcie się, my mądrze wykorzystujemy to, co robicie, ale wykorzystujemy tak, żeby nasz klient miał prawdziwą wartość i będziemy ograniczać momenty, w których eksperymentujemy u klienta. Pracujemy w modelu federacyjnym i dbamy o to, żeby w każdym miejscu podtrzymywać te cechy przedsiębiorcze, inicjatywy lokalne. Na początku we wszystkich miejscach pracowaliśmy nad tematami AI, dzisiaj to trochę integrujemy, centralizujemy po to, żeby nie dublować kosztów. Oczywiście pracujemy nad takim modelem, żeby Słowak nie czuł się całkowicie zależny od Polaka, żeby Bałkany też miały w tym swoje miejsce. Ten model to pewna przewaga, która polega na tym, że jesteśmy w poszczególnych sektorach dosyć mocno zintegrowani i wprowadzanie osiągnięć związanych z AI będzie dla nas łatwiejsze niż w sytuacji, gdy ktoś prowadzi działania w sposób całkowicie rozproszony. Jesteśmy więc do tego świata przygotowani. Wierzę, że to też dalej będzie moje zadanie, nawet już z innego miejsca, ponieważ jest to moją pasją. Jestem dumny z liderów, wszędzie jest realizowana strategia i jesteśmy bardzo ambitni. Ale są jeszcze dwa miejsca, które chcielibyśmy rozwijać szybciej – jedno z nich to cyberbezpieczeństwo. Mamy małą firmę ComCERT, która niestety nie jest jeszcze efektywna i nie jesteśmy z niej do końca zadowoleni. Są tam naprawdę mądrzy ludzie, którzy dużo potrafią, ale przyznam się, że jeszcze nie wypracowaliśmy tam takiego modelu biznesu, który pasuje do Asseco. Drugim miejscem są rozwiązania dla armii – tu również mamy świetne rekomendacje, obsługujemy Frontex i to jest niesamowita referencja i wierzę mocno, że zrobimy w tej dziedzinie postęp. W tej chwili pojawił się wspaniały projekt w Togo. Niektórzy z Państwa mogą pamiętać skutecznie zrealizowany tam projekt budowy SOC-a w najtrudniejszym pandemicznym czasie. Mamy tam firmę wspólnie z rządem Togo, które jest krajem bardzo proeuropejskim, ze świetnie wykształconymi liderami. Podpisaliśmy umowę na budowę SOC-a dla armii togijskiej, więc zespoły związane z cyberbezpieczeństwem i zespół związany z rozwiązaniami dla wojska będą miały teraz pracę. Ale też w dalszym ciągu pracujemy nad znalezieniem partnera, w szczególności w obszarze cyberbezpieczeństwa, który byłby lepszy od naszego ComCERT-u. Rozmawiamy z firmą, która nas bardzo interesuje, ale zawsze gdzieś tam na końcu jest cena – płacimy za historię, kupujemy przyszłość. Jednocześnie musimy być bardzo rozsądni. Z punktu widzenia biznesu te wskaźniki są, szczególnie w Europie Środkowo-Wschodniej, jeszcze na niskim poziomie. Jeżeli uda nam się znaleźć prawdziwego lidera, to wierzę, że zbudujemy z nim bardzo mocną pozycję regionalną. To są moje pasje i jak będę w radzie nadzorczej, one pozostaną. Będę więc bardzo dużo wymagał od wszystkich, którzy za to odpowiadają, bo będzie mi zależało.

Nadszedł też czas wstępnej oceny naszego partnerstwa z przyjaciółmi z Holandii – mówię przyjaciółmi, ponieważ jesteśmy bardzo zadowoleni ze współpracy. Najpewniej nie byłoby tej transakcji, gdyby nie zgodzili się na warunki utrzymania w pełni polskości, a dla mnie polskość to władza w polskich rękach, podobnie wszystkie decyzje personalne i wpływ na strategię. Oni reprezentują grupę, która ma trochę inną strategię. My, kupując firmy, integrowaliśmy i budowaliśmy pozycję, natomiast oni utrzymują każdą kupioną spółkę w swoich holdingach jako oddzielną firmę, rozliczając każdą inwestycję. To jest nieco inna koncepcja, ale oni pewnie też z uwagą przyglądają się dzisiaj naszej strategii. Jesteśmy w okresie szczególnym. Sztuczna inteligencja ma ogromny wpływ na nasz świat i musimy w naszych firmach właściwie na to reagować. Dziękuję im za tę otwartość, bo wiedza, która jest u nich, dotycząca akwizycji, prowadzenia procesu, czy też związana z zarządzaniem finansami jest dla nas cenna.

Niektóre elementy tej wiedzy wykorzystujemy we wzmacnianiu działań, wykorzystujemy niektóre KPI, ale nie są one dla nas zaskakujące, ponieważ zarówno oni, jak i my pilnujemy cashu. Nasi partnerzy stawiają cash absolutnie na pierwszej pozycji, podobnie jak my, ale mają również KPI, które motywują ludzi odpowiedzialnych za prowadzenie biznesu. Mają też KPI, które pomagają wytypować w firmach software'owych pewne słabości. My też

tego zawsze pilnowaliśmy, ale cieszę się, że dostaliśmy dodatkową wiedzę o tego typu wskaźnikach, bo my ich nie używaliśmy. Byliśmy w tej sferze bardziej intuicyjni. W oparciu o tę wiedzę stworzyliśmy – tutaj największy udział Rafała Kozłowskiego i Karoliny Rzońcy-Bajorek – Asseco Growth Codes. To tworzy takie fajne poruszenie w Grupie. Prowadzimy biznes związany z produkcją oprogramowania już tyle lat i wszystko umiemy, a nagle się okazało, że inni na pewne rzeczy patrzą inaczej niż my do tej pory. Więc z edukacyjnego punktu widzenia to jest bardzo pozytywne. Szkoda, że nie zrealizowaliśmy jeszcze programu motywacyjnego opartego na 1,5% akcji i nie szkoda mi programu motywacyjnego dotyczącego 3% akcji dla mnie, chociaż to nie była moja inicjatywa. Nasz partner przyszedł do mnie mówiąc „Adam, nie wyobrażamy sobie, abyś Ty nie otrzymał 3%”. Natomiast ja zrezygnowałem, chociaż się śmiałem, że trochę na nie zasługiwałem. To jest niedocenianie sukcesu. Jestem potrzebny, ponieważ Asseco czeka duża zmiana pokoleniowa. Jak się robiło z kimś biznes i ta osoba nie zawiodła, to się chce dalej z nią robić biznes. Ważne jest przeprowadzenie Rafała do pewnego świata. Moje pokolenie dalej funkcjonuje i ono jest dosyć sprawne. To jest moja rola. Rafała w tym świecie nie ma. Oczywiście, w biznesie obecne jest pokolenie Rafała, wśród którego on sobie doskonale radzi, ale to jest moja rola, żeby była ciągłość. Żartuję sobie: nasi nowi partnerzy przyszli i mówią: „To tak musi być”. Ja sugerowałem delikatnie, że nasz rynek nie jest na to jeszcze przygotowany. Więc oni są tym trochę rozczarowani. Byli przekonani, że to przegłosujemy i trochę pozostałych inwestorów na razie nie rozumiemy. Natomiast dalej mają ogromny szacunek dla naszego państwa i dla naszego rynku kapitałowego. Wierzymy, że te 1,5% przegłosujemy. Będę wszystkim wdzięczny.

Jeśli chodzi o 2026 rok, to jesteśmy optymistami. Znacnie mnie. Artur użyłby słowa „świetni”, ja lubię powiedzieć, że jesteśmy dobrzy, podobnie jak Karolina i Marek. Artur zapewne zostanie przy stwierdzeniu, że jesteśmy fenomenalni. Chociaż ja też już używam tych słów. Jesteśmy pełni optymizmu. Dziękuję Państwu. Dzisiaj dziennikarze pytali: Adam, chcielibyśmy się jeszcze z Tobą spotykać, a ja mówię: „Słuchajcie, najważniejszy będzie Rafał, będzie inaczej. Ja jestem bardzo otwarty, myślę, że Rafał będzie trochę bardziej sformalizowany. Jeśli tak będzie, to go ściągnijcie na ziemię”. Nigdy nas państwo nie zawiedliście, podobnie media nigdy nas nie zawiodły. Mówię do młodzieży, która pojawia się na onboardingu: „Kochani, w tej firmie nie ma człowieka, który nie popełnił błędu. Wstydzmy się powtarzać te same błędy i nie kłamiemy, bo jeżeli kłamiesz, a popełniłeś/popełniłaś błąd, to możesz doprowadzić nas do sytuacji, że 100 osób straci pracę. Jeżeli nie kłamiesz, a od razu spróbujemy naprawić błąd, to wszyscy pomogą. Asseco takie pozostanie. Musimy być pozytywni. Jedno zdanie, o tym, że ciężko, a 10 zdań o tym, co zrobić, żeby się udało. Jesteśmy krytyczni, ale krytyka nie oznacza, że mówimy, że jest źle, tylko co zrobić, żeby było lepiej. Nie boimy się błędów, a naszą świętością jest klient. Klient nam płaci, a nie przełożeni. Jeżeli coś przeszkadza nam obsłużyć klienta, to zwalczamy to. Młodzi ludzie wchodzi do naszej organizacji z wielką energią. Muszę przyznać, że uwielbiam onboardingi. W trakcie tych spotkań daję jedno polecenie – wszyscy muszą mi mówić na „ty”. Mamy taką wspaniałą asystentkę i ona jeszcze do mnie mówi: „Panie prezesie”, ale wiem, że to przełamie.

Kochani, dziękuję Wam. Ja się nie żegnam. Nie traktuję tego spotkania jako pożegnania, ale będę w trudnej roli, ponieważ uwielbiałem spotkania z Państwem. Rafał będzie liderem, a on reprezentuje te same wartości. Mam pewność, że jest świetnie przygotowany. Natomiast z pewnością będzie inaczej się zachowywał niż ja – jest inny. Chcę, żeby on był sobą i wiem, że tak będzie. Ja wszystkim dziękuję. Mieliśmy już tyle spotkań, że zapewne już Państwa nie zaskakuję. Z jednej strony nie byliśmy dziś aż tacy weseli, ze względu na sytuację międzynarodową, z drugiej strony, byłibyśmy też weseli, jeśli więcej osób pojawiałoby się osobiście na naszych spotkaniach. Dziękuję tym z Państwa, którzy dzisiaj byli tutaj z nami. Trudniej nam się uśmiechać do publiczności, która jest zdalnie, ale bardzo cieszymy się z wysokiej frekwencji online.

**AW:**

Po części prezentacji dotyczącej świetnych wyników i podsumowaniu Adama przejdziemy jeszcze do sesji pytań i odpowiedzi. Na samym końcu oczywiście jeszcze się pożegnamy. Zacznę od pierwszego pytania:

**Inwestor 1:**

Czy tegoroczną rekomendację dywidendy należy traktować jako dywidendę nadzwyczajną? Jaka jest polityka dywidendowa spółki na kolejne lata? Czy w kolejnych latach również można się spodziewać podwyższonych transferów do akcjonariuszy?

**AG:**

Nadal naszą pasją są akwizycje. Natomiast obecnie kupuje się trudniej, konkurencja jest ogromna i mamy granice w kupowaniu. Tutaj jedynym ograniczeniem, o czym wspominaliśmy, jeżeli chodzi o relacje z naszymi nowymi partnerami, jest to, że decyzje akwizycyjne podejmujemy razem. To jest ograniczenie dla Marka. Ja tego chciałem. My też zawsze chcieliśmy kupować optymalnie. Odnieśliśmy w tym zakresie duży sukces. Nawet jeżeli byliśmy w tej kwestii bardziej intuicyjni niż nasi nowi partnerzy biznesowi, to byliśmy niezwykle skuteczni. Chciałem, żeby zespół Marka miał dostęp do wiedzy, jak wyglądają akwizycje w innych organizacjach i z tego bardzo się cieszę. Marek ma obecnie w pipeline kilka potencjalnych akwizycji. Pracujemy nad nimi, ale na pierwszym miejscu stawiamy wzrost organiczny. To jest naszą obsesją. Dzisiaj jeden z dziennikarzy zadał mi pytanie: „Wcześniej przejmowaliście dużo na Bałkanach, w 2010 rok duża akwizycja w Izraelu, przejścia w innych regionach – dlaczego teraz jesteście mniej aktywni?” To były inne czasy. Wtedy kupowaliśmy po rozsądnych cenach. Obecnie zgłasza się do mnie po kilkadziesiąt osób, przedsiębiorców rocznie. Oczywiście Marek wprowadza mnie na pewnym etapie tych rozmów. Jeżeli taki biznes jest daleki od naszego standardu, przedsiębiorca szacuje wycenę na kilkadziesiąt razy zysk, a nas potrzebuje dla naszego brand’u, przy czym nie chce za niego zapłacić, to taki układ mnie nie interesuje. Oczekuje się od nas, że zapłacimy dużo za historię tej firmy – mnożniki sięgają 30-40 krotności zysku, a przyszłość zbudujemy już razem. Konkurencja na rynku jest bardzo duża i nadal są fundusze, które są pod presją wydawania środków. Asseco w takiej walce nie będzie uczestniczyć. My w dalszym ciągu chcemy przyciągnąć przedsiębiorców, którzy wiedzą, że z nami można zbudować fenomenalną pozycję europejską, w oparciu o to, co do tej pory zbudowali w Polsce. Dowiedliśmy, że umiemy wspierać rozwój i nasz model jest sprawdzony. Wiemy, jak przyciągać przedsiębiorców z innych krajów i takich partnerów cały czas poszukujemy. Możemy się posprzeczać o cenę, ale nie będziemy kupować po to, żeby kupić. Kupujemy po to, żeby efektywnie się rozwijać i żeby razem z liderami dołączających do nas budować silną pozycję. Jeżeli natomiast takich projektów nie będzie, to możecie Państwo liczyć zawsze na dywidendę. Jeżeli natomiast będziemy je realizować, to wypłata z zysku będzie mniejsza, bo oczywiście środki są ograniczone.

**Inwestor 1:**

Czy w Asseco Business Solutions największy efekt KSeF już był widoczny w Q4 2025 czy dopiero pojawi się w kolejnych kwartałach?

**AG:**

Odpowiem na to pytanie, ponieważ jestem w radzie nadzorczej Asseco Business Solution. Mogę być nie do końca precyzyjny. Możemy w dalszym ciągu liczyć na Krajowy System e-Faktur w tym roku. Udział tych przychodów w czwartym kwartale nie był jeszcze taki znaczący, chociaż nie będę mógł się teraz posłużyć konkretnymi liczbami.

Na początku 2025 roku liczyliśmy na KSeF i wyniki były fenomenalne. Wszyscy Państwo, którzy jesteście zaangażowani w Asseco Business solutions z pewnością jesteście dumni, ponieważ rezultaty są fenomenalnie. Rafał przyczynił się też do rozwoju międzynarodowego i integracji zespołów. Niemcy działają fenomenalnie i pięknie konkurują z Polską, próbując dorównać tej części biznesu Asseco. Oczywiście to jeszcze potrwa. Pracujemy bardzo mocno nad rozwojem biznesów w Słowacji i w Czechach. Zależy nam ogromnie na integracji. Bardzo w to wierzę. Natomiast myślę, że efekty wprowadzenia KSeF w Polsce tym roku w ABS-ie w dalszym ciągu będą widoczne. Zarząd tej spółki dba o recurring revenues i są w tym fenomenalni.

**AW:**

Dla tych osób, które nie do końca znają polski rynek dodam, że obecnie następuje kolejne otwarcie systemu KSeF i kolejna fala firm zostaje do niego włączona. W związku z tym firm, które wchodzi do tego systemu będzie znacznie więcej. Teraz włączane są średnie i mniejsze firmy.

**Inwestor 1:**

Na czym polega problem z uchwaleniem programu motywacyjnego? Jakie są argumenty strony przeciwnej? Jakie są warunki objęcia akcji w ramach programu?

**AG:**

Słyszę głosy ze strony polskich OFE, że nie mogą poprzeć programu, w którym akcje przyznawane są za darmo, ponieważ płacimy za historię i dlatego nie mogą zagłosować „za”. Przyjmuję to, natomiast proszę OFE, żeby się też nad tym zastanowiły. Nawet jak dzisiaj przyjmuje się taką politykę, to uważam, że jest to skierowane przeciwko rozwojowi polskiego rynku kapitałowego, którego zawsze będę promotorem. Gdyby nie polska giełda, nie byłoby Asseco. W 2004 roku żaden bank nie pożyczyłby Adamowi Góralowi pieniędzy na realizację jego wizji budowy międzynarodowej firmy. Wtedy przecież żadnemu bankowi nie udowodniłbym, że dam radę. Gdyby nie było polskiej giełdy, nie byłoby Asseco. Żał mi dzisiaj, że mamy za mało IPO, że wielu polskich przedsiębiorców przestało dostrzegać, że giełda jest szansą. Oczywiście są inne metody finansowania. Dzisiaj pewnie już dostałbym kredyt z banku. PKO BP zadziałało błyskawicznie z kredytem, który zaciągaliśmy przy skupie akcji własnych. Oczywiście czasy są inne i musimy o tym pamiętać. Rozumiem regulacje i polityki, ale zmieniamy coś, co jest nielogiczne. Moi przyjaciele z Holandii i z Kanady związani z Topicusem i z Constellation tego nie rozumieją. Dla nich to, że my to przegłosujemy oznacza większe bezpieczeństwo dla nas inwestorów. Więc mam nadzieję, że znajdą się Ci, którzy nas wesprą. Z tych wyników głosowania na ostatnim NWZA byłem prawie zadowolony – zabrakło nam tylko 700 000 głosów, więc niedużo. Powiem uczciwie, że nie rozumiem, dlaczego się tak zachowujemy. Inwestorzy powinni być zadowoleni z inwestycji. Dlaczego więc nie chcemy, żeby grupa Polaków, która na to zapracowała, dostała akcje Asseco. Mowa o 95 osobach, którym chcemy przekazać 1,5% akcji, wartych obecnie ok. 200 mln PLN. Naszym celem jest włączenie tych 95 kluczowych osób do tego samego ryzyka, w którym jesteśmy jako inwestorzy. Jeżeli chcemy pracować nad polską giełdą i chcemy, żeby było więcej IPO, to musimy uruchomić mechanizmy, które są dla dojrzałych giełd czymś naturalnym. Poprosiłem o to samo w trakcie wręczania nagród przez dziennik Parkiet. Jesteśmy nagradzani za wzrosty, wysoką kapitalizację, ale poprosiłem też przy okazji o wsparcie dla programu motywacyjnego – może te słowa zrobią wrażenie. Dbajmy o tę giełdę i ludzi, którzy uczestniczą w rozwoju biznesu. Chcemy by rozumieli oni też perspektywę inwestora i walczyli o wartość firmy.

**Inwestor 1:**

Czy możliwa/planowana jest sprzedaż pozostałych 18% udziałów w spółce Sapiens?

**MP:**

Pamiętacie Państwo, że po sprzedaży Sapiensa faktycznie utraciliśmy kontrolę. Sprzedaliśmy prawie cały pakiet posiadanych akcji, ale zostaliśmy jeszcze z pakietem 18% akcji, które mamy pośrednio w Sapiensie. Myślę, że to jest taki mądry ruch Guy'a Bernsteina, który upatruje tutaj szansy, żeby jeszcze na tej transakcji zarobić. Przygląda się działaniom nowego akcjonariusza, jak przebiegają procesy restrukturyzacyjne i przypuszczamy, że gdyby Advent czyli nowy inwestor, zdecydował się za kilka lat na sprzedaż Sapiensa, to się do tej sprzedaży oczywiście przyłączymy.

**Inwestor 2:**

Na co zostaną przeznaczone środki ze sprzedaży Sapiens? Formula proponuje wypłatę tylko części pozyskanej gotówki.

**AG:**

Drodzy Państwo, Guy jest absolutnie świadomym inwestorem i przedsiębiorcą. Proszę zwrócić uwagę, że wszystko było za naszą zgodą. W ciągu tych blisko 16 lat nie popełniał błędów, jeśli chodzi o akwizycje i kupował po właściwych cenach. Może wtedy Państwo mieliście troszeczkę racji, że mieliście obawy, gdy kupowaliśmy udziały w holdingu, który prowadził firmy lekko zagubione. To nie był ten sam Sapiens, który teraz był sprzedawany. To nie był ten Magic Software czy Matrix IT. Wszystkie te firmy istotnie urosły. Nie mówię o nowych zakupach. Guy na inwestowaniu, na prowadzeniu tego typu firm bardzo dobrze się zna. Nigdy nie zrobił niczego beze mnie. Czasem mi tylko dawał mało czasu na decyzję, to fakt, ale zawsze ten czas miałem. Zawsze miałem materiały i informacje potrzebne do jej podjęcia. Wierzę w niego także teraz. Wypłacamy bardzo dużą dywidendę, o tym możemy oficjalnie mówić. 200 mln USD i liczymy dalej na dywidendy. Guy dzisiaj pracuje nad tym, by zneutralizować fakt sprzedaży pakietu większościowego Sapiensa i ma pomysły. Dzisiaj jeszcze nie będziemy o nich mówić, bo są bardzo świeże. Chodzi o budowanie pozycji w nowej dziedzinie, nadal w obszarze informatyki. Nie ucieka w inne dziedziny i mi się to bardzo podoba. Życzymy tamtej części świata pokoju i wierzymy, że ten pokój nadejdzie. W Izraelu przygotowane są duże inwestycje infrastrukturalne i chcielibyśmy mieć taką grupę firm przygotowanych, żeby w tych projektach uczestniczyć. Mamy tam niezwykle mocną pozycję i w sytuacji, gdyby nie było ciekawych podmiotów na rynku do przejęcia, to możemy również odkupić trochę akcji Formuli i zwiększyć swój udział. Mamy wiele możliwości. Jeśli chodzi o Sapiensa, to była wspólnie podjęta decyzja. Uważaliśmy, że zbliżamy się do pewnej ściany i możemy nie mieć lepszych pomysłów. Współpracując z Adventem uczymy się również pewnego podejścia do tego typu sytuacji. Wierzymy mocno, że Advent będzie skuteczny i że to 18%, które wciąż posiadamy może być warte tyle samo za ile sprzedaliśmy. I tego również życzę ludziom, którzy dzisiaj odpowiadają za Zarządzanie Sapiensem.

**Inwestor 2:**

TSS/Constellation jest Waszym potencjalnym konkurentem przy M&A. Czy konsultowanie M&A z partnerem jest z korzyścią dla Asseco?

**MP:**

Oczywiście konkurujemy z TSS i z grupą Constellation w obszarze M&A i tutaj nic się po transakcji nie zmieniło. Mamy natomiast opisane, co robimy i jak się zachowujemy, jeśli zidentyfikujemy konflikt interesów. Zdradzając trochę jak to wygląda od kuchni – jeśli zidentyfikujemy, że taki konflikt interesów wystąpił i że konkurujemy w danym projekcie, to w takim przypadku członkowie Komitetu Inwestycyjnego z ramienia TSS-u nie biorą udziału w posiedzeniach i nie konsultują tej transakcji. Czyli tak naprawdę możemy jej dokonać według naszego uznania, oczywiście według swojej najlepszej wiedzy i najlepszych doświadczeń.

**AG:**

To jest wysoka kultura biznesowa. Ktoś może się zastanawiać, czy nam to było potrzebne. Natomiast, gdybyśmy nie byli partnerami, to nic byśmy o sobie nie wiedzieli i nadal byśmy dzisiaj konkurowali. Nie wykluczam takiej sytuacji, że my nie będziemy chcieli kupić jakiegoś podmiotu, poinformujemy o tym TSS i pozwolimy im rozważyć taką inwestycję. Jeżeli nie będziemy chcieli kupić danego podmiotu, to nie można wykluczyć, że z perspektywy TSS będzie pasował do jakiejś koncepcji. Także z tym sobie też poradzimy.

**MP:**

Widać, że są takie czasy i trudno się temu dziwić, dlatego że TSS i Constellation są bardzo aktywni i tak naprawdę rynek firm, potencjalnych targetów, jest skończony. Trudno się dziwić, że na kilkanaście zapytań, czy mamy konflikt interesów, mamy ok. pięciu odpowiedzi, że tak. Żyjemy z tym oczywiście i nie widzimy w tym problemu.

**Inwestor 3:**

Czy wśród potencjalnych spółek do przejęcia z obszaru cyberbezpieczeństwa znajdują się polskie spółki?

**MP:**

Tu odpowiedź jest krótka: tak. Na tym bym poprzestał.

**Inwestor 2:**

Czy rozważacie przygotowanie programu motywacyjnego, gdzie cena objęcia akcji będzie bardziej zbliżona do ceny rynkowej niż 1 PLN?

**AG:**

W naszej koncepcji mamy 1,5% akcji, które powiedzmy, że są ze mną związane. Dokonałem wyboru 95 osób, które moim zdaniem zadecydują o przyszłości i rozwoju Grupy. Chciałbym obdarzyć akcjami 30 tysięcy osób, które pracują w Asseco, bo wierzę, że nie ma osoby w Grupie, która nie ma wpływu na jej przyszłość. Natomiast trzeba było dokonać wyboru i wybranych zostało 95 osób. Wiem, że te osoby zasługują na nagrodę związaną z przeszłością. To jest jeden program. Akcje w tym programie mają być obejmowane za 1 PLN. Bo my, inwestorzy, potrzebujemy tych osób.

Natomiast jeśli chodzi o drugi program, na który przeznaczone jest 0,2% akcji, to będzie program bonusowy. Ten program opiera się na doświadczeniach wypracowanych przez Constellation i Topicusa. Rafał Kozłowski dziś przychodzi do każdego z liderów i ma dla niego propozycję. Część bonusu będziemy wypłacać w akcjach i one będą kupowane po cenie rynkowej.

Proszę zwrócić uwagę, że Mark Leonard, który był twórcą Constellation, to człowiek z rynku finansowego. On sam zbierał 7% czy 9% w ciągu 30 lat. To były akcje pochodzące z programu bonusowego, kupowane w danym momencie. Mój zespół nie ma obowiązku podążyć za tym programem, ale będziemy chcieli go również zaimplementować. Będzie on uzupełnieniem dla pierwszego programu, o którym mówiłem.

**AW:**

Bardzo dziękuję. Czy mamy jeszcze pytania z sali? Nie ma pytań z sali, w związku z tym zamkniemy tę część konferencji.

**AG:**

Weszliśmy dobrze w ten rok, zapowiada się ciekawie. Wkrótce publikować będziemy wyniki kwartalne. Wszystkim Państwu bardzo dziękuję, zarówno osobom, które były dziś z nami zdalnie, jak i gościom w sali. Ogromnie dziękuję. Przeżyliśmy wspólnie wiele lat, mając wpływ na rozwój rynku kapitałowego w Polsce. Dziękuję, ponieważ nigdy mnie nie zawiedliście. Nie miałem 50% akcji, ale miałem zawsze wystarczającą decyzyjność. Nigdy mnie nie zawiedliście, zawsze te głosowania były zgodne z tym, z czym szedłem. Jestem bardzo wdzięczny, bo macie ogromny udział w tym, co Asseco osiąga. Jeszcze raz chciałbym podkreślić, że opłaca się te 1,5% akcji przegłosować na program motywacyjny dla mojego zespołu.

Dziękuję ogromnie za spotkanie. Wszystkiego dobrego i do zobaczenia.