

English Summary of the Investor Conference, September 3, 2026

I would like to start by briefly summarizing our first-half 2026 performance and then move into the broader strategic direction and outlook for Connections.

The first half of 2026 confirms that we are progressing according to the strategic path established over the past few years. We generated revenues of RON 47.4 million, broadly in line with the previous year, despite having exited the BPO and ITO businesses, which previously accounted for around 36–38% of our revenues. More importantly, gross profit almost doubled, our gross margin increased from 15% to 31%, and net profit also nearly doubled. This reflects a clear shift in the quality of our revenues and in the overall profile of the business. With a team of 177 employees and collaborators, revenues and profit per employee are significantly higher, while team stability has also improved. Our focus is therefore no longer on growth at any cost, but on building a more profitable and sustainable business around higher-value activities.

The first half also included several important milestones that reinforce this direction. We secured the largest public-sector contract in our history related to AI and high-performance computing, followed by two additional contracts with ADR, with a combined value of RON 143 million over 28 months. We also successfully launched PREVENT 2.0 for the National Integrity Agency, an AI-based solution designed to identify irregularities and potential conflicts of interest. These projects are important not only because of their financial contribution, but because they demonstrate our ability to work on increasingly complex technology initiatives and to build capabilities that can be transferred across projects and clients.

At a strategic level, we are increasingly focused on building capabilities rather than simply delivering individual projects. Our objective is to accumulate proprietary know-how and intellectual property that can be reused from one project to another and, over time, transformed into products and recurring revenue streams. In AI, for example, our role goes beyond developing models: we are integrating infrastructure, data, models and applications into complete solutions that can be deployed in real-world environments. Cybersecurity is developing in a similar direction, particularly as our experience with critical infrastructure and public-sector systems becomes increasingly relevant to clients operating in sensitive environments.

One of the capabilities we have developed almost as a consequence of our work in government technology is the ability to design and deploy complex on-premise systems. While much of the technology market has moved toward cloud-first architectures, we see a growing need for on-premise and hybrid environments, particularly where data sovereignty, security or operational requirements are critical. Our experience in designing, building and installing these systems, together with our ability to integrate solutions across large national ecosystems,

gives us an advantage in projects where implementation complexity is high. The experience gained from projects involving dozens of institutions also allows us to accelerate delivery as we take on similar challenges in the future.

Looking further ahead, one of our main objectives is to gradually increase the share of recurring and scalable revenues. We want to transform the know-how developed through projects into our own products and intellectual property, so that future growth is not entirely dependent on increasing the number of people involved. This is why we are putting greater emphasis on research, innovation and partnerships with universities and research institutions in Romania and across Europe. Our approach is to start with practical use cases and proof-of-concepts, validate them with clients, and then selectively move towards productization. We see 2027–2030 as an important period for strengthening these research and development capabilities and creating a stronger pipeline of products that can eventually be taken to market.

From a market perspective, we continue to see strong interest in AI and cybersecurity, although adoption is still developing and not every AI initiative immediately translates into a large-scale implementation. Our focus is therefore on identifying practical use cases where technology can generate measurable value rather than pursuing AI simply for the sake of innovation. Cybersecurity represents an especially important opportunity, as security requirements are increasingly becoming part of the development and implementation process itself. Firewalls and traditional perimeter protection are no longer sufficient when applications or infrastructure remain vulnerable, and we expect demand for continuous monitoring, maintenance, anomaly detection and security updates to increase. The emergence of autonomous AI agents could further accelerate this trend, creating a need for more automated defensive capabilities as well as stronger security standards throughout the software lifecycle.

At the same time, we remain realistic about the funding environment. We do not expect the scale of available funds to remain identical to the PNRR period, but we believe there will continue to be significant opportunities, particularly in AI, cybersecurity, digital sovereignty and other areas where governments and European institutions have clear strategic needs. Our positioning is increasingly relevant here because these opportunities require specialized technology expertise rather than simply general IT capacity. We also see opportunities to transfer capabilities developed through public-sector projects into the private sector, particularly in industries where data, security and advanced analytics are becoming critical.

We are also keeping M&A as a potential component of our growth strategy. We continue to look at opportunities, but valuations remain high in many areas, particularly for smaller technology and product companies. For now, building capabilities internally and through partnerships often remains more attractive

economically. However, if we identify the right target, we are prepared to consider different financing options, including capital increases or bank financing. In parallel, we continue to work on R&D grant opportunities that can support the development of new technologies and products.

Our longer-term ambition remains to build a significantly larger and more valuable company, with EUR 100 million in market valuation representing an important next milestone. We do not see this as a target that should be reached simply by increasing revenues or making acquisitions for the sake of scale. We believe that sustainable growth will require a combination of organic development, stronger product capabilities and potentially one to three carefully selected acquisitions. Moving from approximately EUR 50 million to EUR 100 million should also be done gradually, allowing us to scale our people, partners, subcontractors, suppliers and financial relationships without compromising the quality of execution. Our objective is therefore not simply to reach EUR 100 million, but to build a business that can sustain that level of valuation and continue growing afterwards.

For the second half of 2026, we expect margins to be lower than in the first half, mainly because a larger part of the H2 activity includes hardware and delivery components, while some of the higher-margin services were already recognized in H1. This does not change the underlying direction of the business. Similarly, we are not providing a detailed 2027 forecast at this stage, given the current level of volatility in technology, funding and the broader economic environment. We will normally shape the next year's budget toward the end of the current year and the beginning of 2027.

Overall, we believe that the transformation we started over the past few years is becoming increasingly visible in both our financial performance and our capabilities. We have moved toward higher-value activities, strengthened our position in AI, cybersecurity and complex infrastructure, and are increasingly focused on turning project-based expertise into reusable know-how, intellectual property and recurring revenues. While the environment remains difficult to predict, our focus is clear: to continue building a more profitable, scalable and resilient Connections, with strong technology capabilities and the ability to create value across both public and private markets.

Q&A english and romanian

Q&A English

Q: You mentioned in the half-year report that we should expect lower margins in H2. What, however, is causing these costs?

A: In H1, higher value-added services were recognized and, for the most part, invoiced. In H2, there will be projects that also include a goods delivery component — projects with lower margins — as, probably, many of you have read in section 4.6: we have already announced the completion of two major PNRR projects in H2, with a completion date of July 31.

One is the project with the Special Telecommunications Service (STS), and the second consists of the subsequent contracts concluded with the Authority for the Digitalization of Romania (ADR).

The first one will be recognized in full in 2026. The second, having a duration of 28 months, will have the implementation component recognized — which, as I mentioned, has already been completed (i.e. installation, configuration, and data migration) — together with the associated profit, while the maintenance and support component will be recognized on a straight-line basis over the 28-month period.

Coming back to this, these two projects obviously have significantly lower margins than software development services, which are more profitable by their nature. Therefore, while we had a high margin in H1, in H2, because of these two projects, we will see an increase in revenue, but a lower margin.

Q: How do you assess demand for services in the government sector? Is there demand for AI and cybersecurity services for which you are submitting bids, or are you seeing a decline in new projects / investment budgets?

A: Everyone wants AI.

It helps us tremendously — it helps us with development, with creating new functionalities, and with integrating them into the products we develop. However, I would say that we are not quite at the peak yet.

The enterprise segment is still at an early stage, and our potential lies in finding those use cases where we can add value through AI. That is why we are partners to the government sector, where we identify ways to automate processes and make work easier. But this is not a simple task — particularly the consulting side of it. I am sure that, in the future, the need will be very significant.

In cybersecurity, we have seen that we have been increasingly targeted, at least over the past few months. We need to deliver increasingly secure projects and, on top of that, we also need to protect the infrastructures on which these projects run.

One very important point: cybersecurity protection does not stop when you deliver the project — that is when it actually begins, because you constantly need to keep the software up to date, monitor it, and have the expertise required to detect attacks. And that puts us in a good position.

I would also like to add a few words about application security, even though the question had a different focus. Funding and financing are not going to disappear — things will be more complicated, there will be projects, perhaps fewer of them, certainly fewer than under the PNRR, but there will be some more interesting opportunities, more open to those who actually develop technology, who may also have niche areas of expertise — such as AI experience, as is the case with us — and less open to those who take a strictly commercial approach.

But there will clearly be funding, both in AI and in cybersecurity. The need is significant. We only need to think about the combination of the two, namely autonomous agents with offensive capabilities that can attack critical infrastructure, to understand why, in general, at least in our case, you will see these two concepts increasingly coupled, even though they can obviously also be addressed separately.

But what I wanted to say, regarding cyber, is that we hope to see the day when, in Romania — and not only in Romania, but also at the European Union level and even in other regions and countries — from a gov-tech perspective, a software development standard will be established that requires compliance with cybersecurity standards and best practices from the analysis stage and throughout all stages of development, rather than at the end.

I say Romania because this is where we know exactly how things work — most likely, there is not a major difference in many other EU countries — but, generally speaking, everyone tests the application once it is finished.

Testing the application at the end obviously cannot identify all the vulnerabilities that may emerge in production. Once you put it into operation, after one, two, or three years, someone may manage to exploit vulnerabilities for various reasons — either because third-party components have not been updated, or because the application was not written in accordance with best practices.

A standard or software development methodology that required security checks at intermediate stages, throughout the entire development process, would greatly help improve the level of cybersecurity in gov-tech, and not only there — because

the same thing happens in the private sector, where the impact is significant, but less discussed than in the gov-tech area.

That is what I wanted to add — I hope we live to see the day when applications are written properly.

Q: Will you publish, in the near future, a plan regarding how you intend to reinvest/distribute the current assets accumulated as a result of these results?

A: If you are referring to dividends, for example, we have an annual dividend policy — we pay dividends depending on how we manage our cash flow for the following year, or how we anticipate using it. That is, so to speak, the central element of shareholder remuneration.

Regarding share buybacks or other capital increases, we do not have a concrete plan for the period ahead. If you are referring to a recurring plan — meaning that every year we publish a shareholder remuneration plan through various methods — we generally announce this in the annual report in the spring.

Q: What target level of Return on Equity (ROE) do you estimate for the next 3–5 years?

A: I don't know how to answer that question — at least, I have not made any calculations. The answer would also require an extrapolation or forecast for the next 3–5 years, which I personally tend to avoid, given the volatility of the world we live in and, ultimately, of the markets.

Q: Among the large contracts you currently have, do you believe that some of them could generate recurring revenue through amendments or subsequent contracts?

A: Amendments or subsequent contracts related to certain projects can increase the revenue base, but they cannot generate recurring revenue — at least not in our understanding of the term. Recurring revenue is generated by products that are used on a recurring basis and, in practice, involve subscriptions.

However, the revenue base can indeed be increased through amendments; in the gov-tech sector, this is somewhat more complicated because there are certain procedures and you cannot simply proceed through an amendment, but, in theory, the answer is yes.

I believe the question also refers to subsequent maintenance and support contracts, and the answer is yes — this is something we are also pursuing. It is normal: once you implement a platform and the warranty period expires, it can no longer run on its own, at least not platforms of the level and complexity of those we deliver.

There are constant legislative changes, changes in business processes, and changes on the cybersecurity side. Therefore, these maintenance and support contracts will arise naturally.

Q: Are you pursuing M&A opportunities? If so, what budget would you have available for such an acquisition?

A: We cannot say exactly — it depends on what we identify in the market and on the potential of any acquisition targets. Regarding the budget, we can also obtain financing, including capital increases and bank financing — solutions are available. The question is whether we actually want to do it, and the answer is: yes, we want to grow, including through M&A. However, as we have discussed for quite some time, multiples are still far too high compared with what those companies could offer.

And, without going into detail now, there are several types of targets: some are large, well-established companies, but they are not necessarily IT companies; they have services and a customer base — and then you ask yourself, "What are you actually buying?", because ultimately you are buying a customer base that can be volatile.

Others are small product- or idea-driven companies, such as startups, and they are very expensive. Not that they are not worth it, but the question is: "Could you perhaps get there by making a much smaller investment internally rather than acquiring such a company?"

So you always have to evaluate what you are paying, or could pay, for a company versus what you could do with part or a fraction of that money within the existing company. So far, everything we have found — all the targets we have come across — have been far too expensive compared with the alternative of building something ourselves or establishing partnerships so that we can deliver directly without acquiring the respective company.

The answer is yes, we are interested, but we will see.

Q: Is there a possibility of attracting non-reimbursable funding for research projects?

A: Yes, the answer is yes — we are working on projects of this type.

Q: Have you analyzed or are you considering share buybacks and cancellation of those shares in order to increase earnings per share for the remaining shares? This model of increasing shareholder value is frequently used by technology companies on developed stock markets, especially in the United States, and is considered the most tax-efficient way of rewarding shareholders.



A: I understand — I also follow the discussions in the investor group. Yes, obviously, we are analyzing it. We do not have a plan for the period ahead — there are several components to consider here. We also need to pay some attention to the free float; there is no point in buying shares if we remove from circulation shares that are actually part of the free float.

We continue to have the transition to the main market as an objective, and we hope to be able to announce this as soon as possible. And on the main market, again, free float matters. It would be a kind of intermediate transaction between the transition to the main market and the current moment, which would complicate things somewhat.

As you probably know, we do not have a very extensive investor relations and stock exchange governance structure; significant resources would be required to carry out a buyback and transition to the main market. We are trying to take things step by step — so the answer is that we do not have a plan for the near term.

Q: How are you preparing for, and how do you think you could be affected by, a potential downgrade of Romania to junk status or by a potential international crisis?

A: As I have said before, we do not have projects exclusively in the government sector — we also have private-sector projects. We are trying to diversify precisely through the R&D projects we are pursuing, and we also want to move in this direction. In any case, investment in the public sector will be necessary — someone has to implement it. We have, for better or worse, a very strong track record of successfully delivering projects, and we do not have projects that we have failed to deliver.

So, from this business stream, I do not see a risk.

In the private sector, I can see that demand for projects based on AI, or without AI, is slowly starting to pick up. If there was a period of slight stagnation — because it was unclear which direction to take — the market now seems to be waking up.

There are increasingly more R&D projects, including in the area of digital technology sovereignty — I am referring to Europe's actions vis-à-vis the United States, through which production and research are being encouraged and various funding programs are available in this area. We are following these opportunities as well. I hope we will not be affected.

A downgrade to junk status would, initially, have a direct impact on everyone. If you are referring to the company itself and how we would arrive at our numbers and the results we could achieve in an international crisis or "junk" scenario, then yes — I am equally optimistic that we have built the foundations strongly enough

to cope very well and even maintain the very strong pace we have had over the past two years, while continuing to grow.

Why do I say that? Because, from our perspective — although we do not have a crystal ball to know exactly what will happen — virtually all governments will continue to invest in technology out of necessity, because they have no choice. When we talk about cybersecurity, even if they move more slowly, they will still have to keep up with technology; otherwise, their systems will become completely outdated. So there will continue to be investment from the government sector.

In addition, when it comes to an international crisis, in our view there will also be a cybersecurity component. In the wake of virtually any problem or crisis, artificial intelligence will somehow be involved, either as a solution or as a threat — we do not know, because it depends on the context. And so, in a way, we are also part of this equation: by increasing our expertise year after year, we have the ability to help, advise, explain, and implement solutions depending on the needs.

In addition, the government sector will always be connected to the private sector — that is how things work everywhere. Technology investments are made through public-private partnerships, not necessarily in the formal sense of the term, but through collaboration between the private and public sectors. It is natural.

And I would add one more thing — I have mentioned this in previous discussions. We assess the projects we pursue: the vast majority of our projects are financed through European funds. In other words, a potential downgrade of Romania would not necessarily affect the funding flow for these projects.

Perhaps, on the contrary, funding could increase as a form of support — this revenue stream could grow. Therefore, we believe that it would not affect us that much. Generally speaking, we would expect higher bank interest rates, etc.

Q: What growth and development plans or strategies do you have? How could CC become a company worth €100 million, rather than remaining below €50 million?

A: Excellent question.

Organically, I think it is more difficult — I believe we will have to undertake an M&A transaction.

Regarding the previous question about M&A, perhaps my answer sounded somewhat negative, but that was not the underlying message. We do want to pursue an M&A transaction; we simply have not found the target yet. And, in order to achieve a sustainable valuation of €100 million, we will probably need to find one, two, or three M&A targets and grow through them.

There is another option: to grow organically by developing products that significantly increase value added. That is one approach, or one path, but it is somewhat more complicated — it is an indirect action that could potentially lead to a €100 million valuation.

We are thinking about this and developing different scenarios. We also see the growth from €50 million to €100 million as gradual rather than something that happens overnight, because it needs to be managed.

And let's not forget that we started from a market capitalization of €15 million, so for us, this growth over five years has been fantastic.

I will not hide the fact that, yes, we are thinking about €100 million — you have read our minds — and that, from €50 million to €100 million, we genuinely want to change the paradigm somewhat.

That is why we are taking the steps we have announced: internal reorganization, a focus on high value-added activities and advanced technologies, deep tech — because, yes, we are preparing for the next growth cycle that will take the company toward €100 million.

The idea is not to reach €100 million directly, but to achieve sustainable growth and for the company to remain around that level, more or less, within +/-1%. That means significant revenues that remain more or less at that level.

Q: A question regarding the increase in demand for cybersecurity projects.

A: It is a long discussion about what cybersecurity actually means — we could even discuss it from the perspective of people who are less familiar with the field, and you would see that many of these things are intuitive.

It is a long discussion, including with ANCPPI and, generally speaking, with the public sector, about what "demand" actually means — what clients, not only public-sector clients but also quite a few private ones, want from a company that can help them. And, as I was saying, we could spend many hours discussing this.

Demand will increase significantly in the area of project implementation. Much greater emphasis will be placed on cybersecurity than before, both in development and implementation, in strict compliance with the relevant rules and regulations. Because there is no point in buying products — such as firewalls, etc. — and putting them in place if you have a vulnerable application or an exposed perimeter.

Those products do their job, but you need to make sure you do not leave any loopholes open — and this is where our area of expertise comes in. There is also the day-to-day maintenance component — not only of the products we purchase

from various vendors, but also of the application itself, because we need to analyze application logs, understand normal traffic and activity patterns, identify anomalies, and detect an attack in its early stages. The projects we have carried out for ADR have helped us significantly because they give us a complete and complex view of both the public and private sectors.

And, to add to that: on top of this extremely complicated and complex ecosystem, you can also add autonomous agents carrying out attacks. Perhaps not now, but within a relatively short to medium timeframe, we will inevitably need to respond with some form of AI-based automation, because otherwise we will not be able to cope.

To make a very simple comparison — apropos of investments in hardware and all sorts of highly sophisticated equipment, which are very good, by the way — imagine buying an extremely expensive car with a very powerful engine, made by a manufacturer that has been doing this for 50–60 years, so it is a perfect car that costs a lot. But there is one problem: it has a software bug and stops working, or breaks down on the highway. In theory, it could reach 250 km/h, but it will not, because it has just encountered a bug that needs to be fixed, and next time you drive it, you are worried that another one might appear.

That is more or less what happens with intelligent cybersecurity systems: you buy firewalls, highly secure routers, various applications such as CMS platforms, and, ultimately, there is a vulnerable application inside that exposes a portal through which someone can directly access the database. Everything else is "super-secure." That is why we are trying to promote the idea of software development with a strong focus on security, because many problems originate in the software itself.

Q: Do you already have a picture of the 2027 budget? Do you expect it to be another year of continued profitability growth?

A: We tend to avoid making forecasts for future years, especially in the volatile environment we are currently in. Of course, we want to increase profitability, but at this point we could not say by how much.

In general, the budget planning process takes place toward the end of the year and, although we have tried many times to avoid this, it also extends into the first month of the following year.

Q: A question regarding CC's participation in an education project.

A: As you have seen from the group structure, the collaboration did not work out and we are no longer partners in the education company I told you about. In any case, it was a small investment — the company's assets were small — and we exited through an amicable agreement.



But, to answer the question, we do have initiatives, including internal projects and products that we are trying to develop in partnership with other companies, for the education and e-learning sectors.

**Q: What type of product do you want to develop through the research projects?
And what would be the expected timeframe for development?**

A: The timeframe for developing products from the research projects is 2–3 years until commercialization. It is difficult to say what type of product it will be — we have ideas in AI, cybersecurity, and energy, and we are exploring partnerships.

Q&A Romanian

Q: Ați menționat în raportul semestrial să ne așteptăm la marje mai reduse în S2. Totuși, ce cauzează aceste costuri?

A: În S1 au fost recunoscute și, în mare parte, facturate servicii cu valoare adăugată mai mare. În S2 vor fi proiecte care au și o componentă de livrare de marfă — proiecte cu marjă mai mică — așa cum, probabil, mulți dintre dumneavoastră au citit la punctul 4.6: am anunțat deja finalizarea a două proiecte mari din PNRR în S2, respectiv cu data de finalizare 31 iulie.

Unul este cel cu Serviciul de Telecomunicații Speciale, iar al doilea sunt contractele subsecvente încheiate cu Autoritatea pentru Digitalizarea României.

Primul va fi recunoscut integral pe 2026. Cel de-al doilea, având o durată de 28 de luni, va avea recunoscută partea de implementare — care, cum spuneam, s-a și terminat (adică instalare, configurare, migrare de date) — cu profitul aferent, urmând ca partea de mentenanță și suport să fie recunoscută liniar pe parcursul celor 28 de luni.

Revenind, aceste 2 proiecte au, evident, marje mult mai mici decât serviciile de dezvoltare software, care, prin natura lor, sunt mai profitabile. De aceea, dacă pe S1 am avut o marjă mare, pe S2, din cauza acestor 2 proiecte, vom avea o creștere a cifrei de afaceri, dar o marjă mai mică.

Q: Cum evaluați cererea de servicii în zona guvernamentală? Există cerere în zona de AI și securitate cibernetică pentru care depuneți oferte, sau se simte o scădere a proiectelor noi / a bugetelor de investiții?

A: Toată lumea își dorește AI.

Ne ajută foarte mult — ne ajută în partea de dezvoltare, ne ajută în crearea de funcționalități noi, ne ajută în integrarea în produsele pe care le dezvoltăm. Doar că îmi permit să spun că nu este chiar la apogeu.

Zona de enterprise încă este la suprafață, iar potențialul nostru este să găsim acele use-case-uri prin care putem să adăugăm valoare prin componenta de AI, și de asta suntem niște parteneri ai zonei guvernamentale, unde găsim modalități de automatizare și de ușurare a muncii. Dar nu este un lucru simplu — zona aceasta de consultanță. Sunt sigur că, în viitor, nevoia va fi foarte mare.

În partea de securitate cibernetică am văzut că suntem vizați, cel puțin în ultimele luni. Trebuie să livrăm proiecte din ce în ce mai sigure și, pe lângă asta, trebuie să protejăm și infrastructurile pe care rulează aceste proiecte.

Un lucru foarte important: partea de protecție cibernetică nu se oprește când ai livrat proiectul — abia atunci începe, pentru că tot timpul trebuie să ții software-urile la zi, trebuie să monitorizezi și să ai competențe de a detecta atacuri. Iar asta ne aduce într-o poziție bună.

Aș vrea să adaug câteva cuvinte și despre securitatea aplicațiilor, chiar dacă întrebarea avea alt substrat. Nu se termină banii și finanțările — va fi mai complicat, vor fi proiecte, poate mai puține, în mod sigur mai puține decât în PNRR, dar vor fi unele mai interesante, mai deschise sau disponibile celor care fac cu adevărat tehnologie, care poate au și zone nișate — au experiență pe AI, cum e cazul nostru — și mai puțin celor care au doar o abordare strict comercială.

Dar finanțări vor fi, clar, și în zona de AI, și în zona de cybersecurity. Nevoia este mare. Nu trebuie decât să ne gândim la combinația dintre cele două, respectiv la agenții autonomi care au potențial ofensiv și care pot ataca infrastructura critică, ca să înțelegeți de ce, în general, cel puțin la noi, o să vedeți cuplate aceste două concepte, chiar dacă ele pot fi, evident, tratate și separat.

Dar ce voiam să zic, apropo de cyber: sperăm să ajungem să prindem ziua în care, în România — și nu doar în România, chiar și la nivelul Uniunii Europene, chiar și la nivelul altor zone din alte țări — din perspectivă gov-tech se va impune un standard de dezvoltare software care să presupună verificarea conformității cu standardele și bunele practici de securitate cibernetică din momentul analizei și pe parcursul tuturor fazelor de dezvoltare, nu la sfârșit.

Zic în România pentru că aici cunoaștem exact cum merg lucrurile — cel mai probabil nu e mare diferență în foarte multe alte țări din Uniunea Europeană — dar, în general, toată lumea testează aplicația când e gata.

Testarea aplicației în momentul finalizării nu poate să prindă, evident, toate vulnerabilitățile care ar putea apărea și în producție. În momentul în care o lași să meargă, după un an, doi, trei, apare cineva care reușește să exploateze vulnerabilitățile, din diverse motive — fie pentru că nu sunt actualizate componentele third-party, fie că aplicația nu s-a scris conform bunelor practici.

Un standard sau o metodologie de dezvoltare software care ar presupune verificarea securității în mod intermediar, pe tot parcursul, ar ajuta foarte mult la creșterea nivelului de securitate cibernetică în zona gov-tech, și nu numai — pentru că se întâmplă la fel și în zona privată, unde impactul este semnificativ, dar mai puțin discutat față de zona gov-tech.

Asta voiam să adaug — sper să apucăm ziua când aplicațiile vor fi scrise cum trebuie.

Q: Veți publica, în viitorul apropiat, un plan privind modul în care intenționați să reinvestiți/distribuiți activele circulante acumulate în urma acestor rezultate?

A: Dacă vă referiți la dividende, de exemplu, avem o politică de dividende anuală — oferim dividende în funcție de modul în care ne gestionăm cash flow-ul pentru anul următor, sau în care anticipăm utilizarea acestuia. Asta e, să zicem, punctul central al retribuiției către acționari.

Legat de răscumpărarea de acțiuni sau de alte majorări de capital, nu avem, pentru perioada următoare, un plan concret. Dacă vă referiți la un plan recurent — adică, în fiecare an, să publicăm un plan de retribuire a acționarilor prin diverse metode — în general anunțăm asta la raportul anual din primăvară.

Q: Ce nivel țintă al Return on Equity (ROE) estimați pentru următorii 3–5 ani?

A: Nu știu să vă răspund la întrebarea asta — cel puțin nu am făcut calcule. Răspunsul presupune și o extrapolare sau o prognoză pe următorii 3–5 ani, ceea ce eu, cel puțin, mă feresc să fac, din cauza volatilității lumii în care trăim și a piețelor, până la urmă.

Q: Dintre contractele mari pe care le aveți în prezent, considerați că o parte dintre acestea ar putea genera venituri recurente prin acte adiționale sau contracte ulterioare?

A: Actele adiționale sau contractele ulterioare aferente unor proiecte pot mări baza de venituri, dar nu pot genera venituri recurente — în accepțiunea noastră, cel puțin. Veniturile recurente sunt generate de produse folosite recurent, care presupun, de fapt, subscripții.

Dar, într-adevăr, baza se poate mări prin acte adiționale; în zona gov-tech e un pic mai complicat, pentru că sunt anumite proceduri și nu se poate trece direct printr-un act adițional, dar, în teorie, răspunsul e da.

Cred că întrebarea se referă și la contracte ulterioare de mentenanță și suport, și răspunsul este da — asta și urmărim. E normal: odată ce implementezi o platformă și trece perioada de garanție, aceasta nu mai poate să ruleze singură, cel puțin nu platformele de nivelul și complexitatea celor livrate de noi.

Tot timpul sunt schimbări legislative, modificări ale fluxurilor de business, modificări pe partea de cyber. Deci aceste contracte de mentenanță și suport vor veni într-un mod natural.

Q: Urmăriți oportunități de M&A? Dacă da, ce buget ați avea disponibil pentru o astfel de achiziție?

A: Nu vă putem spune exact — depinde ce identificăm în piață, care e potențialul unor eventuale ținte de achiziție. În privința bugetului, putem obține și finanțări, inclusiv majorări de capital, inclusiv finanțări bancare — se găsesc soluții. Problema e dacă într-adevăr ne dorim, iar răspunsul e „da, ne dorim să creștem, inclusiv prin M&A”. Doar că, așa cum discutăm de mult timp, multipli sunt în continuare mult prea mari față de ceea ce ar putea oferi acele companii.

Și, fără să intru acum în detalii, sunt mai multe tipuri de ținte: unele sunt companii mari, well-established, dar care n-au neapărat IT, ci au servicii și o bază de clienți — și atunci te întrebi „ce cumperi?”, pentru că, până la urmă, cumperi o bază de clienți care poate fi volatilă.

Altele sunt companii mici, de produs sau de idee, gen startup, și care se vând foarte scump. Nu că n-ar merita, dar întrebarea e: “oare n-ai putea ajunge acolo făcând, prin forțe proprii, o investiție mult mai mică decât cumpărarea unei astfel de companii?”.

Și atunci, întotdeauna trebuie să evaluezi ce plătești, sau ce ai putea plăti, pe o companie, versus ce ai putea face cu o parte sau o fracție din acei bani în interiorul companiei existente. Până acum, tot ce am găsit, toate țintele de care ne-am lovit, au fost mult prea scumpe față de alternativa de a construi noi ceva, sau de a face niște parteneriate ca să livrăm noi direct, fără să cumpărăm compania respectivă.

Răspunsul e da, suntem interesați, dar mai vedem.

Q: Există posibilitatea de a atrage fonduri nerambursabile pentru proiectele din zona de cercetare?

A: Da, răspunsul e da — lucrăm la proiecte de genul acesta.

Q: Ați analizat sau aveți în vedere posibilitatea efectuării unor operațiuni de răscumpărare a acțiunilor proprii și de anulare a acestora, pentru a crește valoarea profitului pe acțiune la acțiunile rămase? Acest model de creștere a valorii acțiunilor este practicat des de companiile de tehnologie pe bursele dezvoltate, mai ales în Statele Unite, și este cel mai avantajos fiscal pentru recompensarea acționarilor.

A: Am înțeles — urmăresc inclusiv discuțiile de pe grupul de investitori. Da, evident, analizăm. Nu avem un plan pentru perioada următoare — sunt mai multe componente aici, trebuie să avem grijă un pic și de free float; degeaba cumpărăm, dacă scoatem din joc niște acțiuni care sunt, de fapt, parte din free float.

Avem în continuare, ca obiectiv, trecerea pe piața principală, și sperăm să putem anunța cât de curând acest lucru. Iar în zona pieței principale, iarăși contează free



float-ul. Ar fi o operațiune cumva intermediară, între trecerea pe piața principală și momentul prezent, care ar complica un pic lucrurile.

După cum probabil știți, nu avem o guvernare foarte extinsă a relației cu investitorii și cu bursa; aici e nevoie de antrenarea unor resurse semnificative, ca să faci o răscumpărare, ca să treci pe piața principală. Încercăm să le luăm pas cu pas — deci răspunsul este că nu avem un plan pentru perioada următoare, pe termen scurt.

Q: Cum vă pregătiți și cum credeți că puteți fi afectați de o eventuală retrogradare a României la junk, sau de o eventuală criză internațională?

A: Așa cum am mai spus, noi nu avem proiecte doar în zona guvernamentală — avem și proiecte private. Încercăm să ne diversificăm chiar prin aceste proiecte de cercetare-dezvoltare pe care le urmărim, și vrem să mergem și în această direcție. Oricum, de investiții în zona publică va fi nevoie — cineva trebuie să le implementeze. Noi, de bine, de rău, avem un track record foarte solid în livrarea cu succes a proiectelor, și nu avem proiecte pe care să nu le fi livrat.

Deci, din stream-ul acesta de business, nu văd un risc.

În zona privată, văd că începe încet-încet să își dea drumul cererea de proiecte bazate pe AI, sau fără AI. Dacă a fost cumva o mică stagnare — pentru că nu se știa încotro să se meargă — acum parcă piața începe să se dezmoștească.

Sunt din ce în ce mai multe proiecte de cercetare-dezvoltare, inclusiv pe partea de suveranitate digitală a tehnologiei — mă refer la această acțiune a Europei față de Statele Unite, prin care se încurajează producția și cercetarea și există diferite fonduri în această zonă. Urmărim și asta. Sper să nu ne afecteze.

O retrogradare la junk, într-o primă fază, în mod direct, afectează pe toată lumea. Dacă vă referiți la compania în sine și la felul în care ajungem la cifre, la rezultatele pe care le putem obține într-un context de criză internațională sau de „junk”, da — și eu sunt la fel de optimist că avem cărămizile puse suficient de bine încât să putem face față cu brio și chiar să ne menținem ritmul atât de intens pe cât l-am avut în ultimii 2 ani, dar oricum ascendent.

De ce zic asta? Pentru că, din perspectiva noastră — deși nu avem un glob de cristal, să știm exact ce se va întâmpla — cam toate guvernele vor investi în continuare în tehnologie, de nevoie, pentru că nu au de ales. Când vorbim de securitate cibernetică, chiar dacă merg mai încet, tot vor trebui să țină pasul cu tehnologia, pentru că altfel sistemele lor vor fi complet învechite — deci vor fi investiții din zona guvernamentală.

În plus, în ceea ce privește o criză internațională, tot va avea, după părerea noastră, o componentă de securitate cibernetică. Cumva, în siajul oricărei probleme sau crize, va apărea inteligența artificială, într-un fel sau altul, fie ca soluție, fie ca amenințare — nu știm, pentru că depinde de context. Și atunci, cumva, suntem și noi în jocul ăsta: crescând ca expertiză an de an, avem capacitatea să ajutăm, să consultăm, să explicăm, să implementăm, în funcție de nevoi.

În plus, zona guvernamentală va fi întotdeauna legată de zona privată — așa se întâmplă peste tot. Investițiile în tehnologie se fac prin parteneriate public-privat, nu neapărat per se, în sensul oficial al termenului, ci prin colaborarea privatului cu publicul. E natural.

Și aș mai adăuga ceva — am mai zis asta în niște discuții trecute. Evaluăm proiectele la care mergem: marea majoritate a proiectelor noastre sunt finanțate din fonduri europene. Adică o eventuală retrogradare a României nu afectează neapărat fluxul de finanțare a proiectelor.

Poate, din contră, ca ajutor, vor crește finanțările — acest flux de venituri. Așadar, credem noi că nu ne va afecta atât de mult. La modul general, am vedea dobânzi bancare mai mari, etc.

Q: Ce planuri sau ce strategii de creștere și dezvoltare aveți? Cum ar putea ajunge CC o companie cu o valoare de 100 de milioane de euro, să nu mai fie sub 50?

A: Excelentă întrebare.

Organic, cred că e mai greu — cred că va trebui să facem o acțiune de M&A.

La întrebarea dinainte despre M&A, poate a părut un răspuns cu tentă negativă, dar nu acesta a fost substratul. Vrem să facem un M&A, doar că încă n-am găsit ținta, și probabil, ca să avem o evaluare sustenabilă la 100 de milioane de euro, va trebui, cumva, să reușim să găsim una, două sau trei ținte de M&A, și să creștem.

Mai este o variantă: să creștem organic, prin generarea de produse care vor crește foarte mult valoarea adăugată. Asta e o abordare, sau un drum, un pic mai complicat — e o acțiune cumva indirectă, care ar putea duce la o evaluare de 100 de milioane de euro.

Și noi ne gândim la lucrul ăsta, și facem diferite scenarii. Chiar și creșterea asta, de la 50 la 100, o vedem gradual, nu de azi pe mâine, pentru că trebuie gestionată.

Dacă livrezi dublu — vorbim de la 50 la 100 de milioane de euro — tot setup-ul și gestionarea acestei mașinării formate din colegi, parteneri, subcontractori,

furnizori, bănci și așa mai departe nu se pot gestiona de pe o zi pe alta. Adică eu văd această creștere realizându-se în doi-trei ani, ca să putem s-o gestionăm.

Și să nu uităm că am plecat de la 15 milioane de euro capitalizare, ceea ce, pentru noi, această creștere în 5 ani este fantastică. Nu ascund că, da, ne gândim la 100 — ne-ați citit gândurile — și că, de la 50 la 100, într-adevăr vrem să schimbăm un pic paradigma.

De asta facem acești pași pe care tot i-am anunțat: reorganizare internă, focus pe valoare adăugată mare, pe tehnologii avansate, deep-tech — pentru că, da, ne pregătim pentru următorul ciclu de creștere, care să ducă compania la 100 de milioane.

Discuția este să nu ajungem direct la 100 de milioane, ci să fie o creștere sustenabilă, iar compania să rămână acolo, more or less, +/- 1%. Asta înseamnă venituri semnificative, care rămân mai mult sau mai puțin la nivelul respectiv.

Q: Întrebare referitoare la creșterea cererii pe proiecte de cybersecurity.

A: E o discuție lungă despre ce înseamnă, de fapt, securitatea cibernetică — putem avea o discuție chiar și din perspectiva, să zicem, celor mai puțin cunoscători ai fenomenului, și o să vedeți că multe dintre lucruri sunt intuitive.

E o discuție lungă, inclusiv cu ANCPPI și, în general, cu zona publică, despre ce înseamnă „cerere” — adică ce vor clienții, nu doar publici, ci destui și privați, de la o companie care îi poate ajuta. Și, cum vă spuneam, am putea sta multe ore să discutăm despre asta.

Cererea va fi în creștere, destul de mult, în zona de implementare a proiectelor. Se va pune un accent mult mai mare pe zona de cyber decât până acum, și pe zona de dezvoltare și implementare, în strictă corelare cu normele și reglementările din domeniu, pentru că degeaba luăm niște produse — tip firewall etc. — și le punem acolo, dacă avem o aplicație vulnerabilă sau un perimetru descoperit.

Acele produse își fac treaba, dar trebuie să nu lași porți deschise — și aici vine zona noastră. Și mai este partea de mentenanță zilnică — nu doar la aceste produse pe care le cumpărăm de la diverși vendori, ci și a aplicației, pentru că trebuie să ne uităm pe logurile aplicației, să vedem care sunt pattern-urile normale de trafic și de activitate, să vedem anomalii, și să detectăm un atac încă din primele faze. Ne-au ajutat foarte mult proiectele de la ADR, pentru că avem o vedere completă și complexă, și a domeniului public, și a celui privat.

Și ca să completez: peste tot acest ghem extrem de complicat și complex, puteți adăuga și agenții autonomi care efectuează atacuri. Poate nu acum, dar într-un interval de timp relativ scurt, mediu cel mult, la care, vrând-nevrând, trebuie să

răspunzi cu ceva automatizare bazată pe inteligență artificială, pentru că altfel nu poți face față.

Ca să fac o paralelă foarte simplă — apropo de ce înseamnă investiția în hardware și în tot felul de echipamente super-sofisticate, ele foarte bune de altfel — imaginați-vă că vă cumpărați o mașină extrem de scumpă, cu un motor foarte puternic, făcută de un producător care face asta de 50–60 de ani, deci o mașină perfectă, care costă mult. Dar aveți o problemă: are un bug în software și nu mai merge, sau se oprește pe autostradă. Teoretic, ar putea să ajungă la 250 km/h, dar n-o să meargă, pentru că tocmai a avut un bug și trebuie reparat, iar data viitoare stați cu frica că poate mai apare unul.

Cam așa e și cu sistemele inteligente de securitate cibernetică: cumperi firewall-uri, tot felul de routere super-securizate, tot felul de aplicații gen CMS, și, în final, înăuntrul e o aplicație vulnerabilă care expune un portal prin care cineva intră direct în baza de date. În rest, e „super-securizat”. De asta încercăm să evanghelizăm ideea de dezvoltare software cu focus pe zona de securitate, pentru că multe probleme pleacă din soft.

Q: Aveți deja o imagine asupra bugetului pentru 2027? Estimați că va fi un an de continuare a creșterii profitabilității?

A: Ne ferim să facem prognoze pe anii următori, mai ales în contextul volatil în care suntem. Bineînțeles că ne dorim să creștem profitabilitatea, dar nu v-am putea spune, în momentul de față, cât.

În general, creionarea bugetului se întâmplă undeva spre sfârșitul anului și, deși am încercat de multe ori să evităm asta, se întinde și în prima lună din anul următor.

Q: Întrebare referitoare la participarea CC într-un proiect de educație.

A: După cum ați văzut în structura grupului, colaborarea n-a funcționat și nu mai suntem parteneri în firma de educație despre care v-am povestit. Oricum era o investiție mică — activele firmei erau mici — și am ieșit de acolo printr-o înțelegere amiabilă.

Dar, ca să vă răspund la întrebare, avem inițiative — inclusiv proiecte interne și produse pe care încercăm să le dezvoltăm în parteneriat cu alte companii — pentru zona de educație, pentru zona de e-learning.

Q: Ce tip de produs doriți să dezvoltați în proiectele de cercetare? Și care ar fi orizontul de timp până se va dezvolta?



A: Orizontul de timp pentru dezvoltarea de produse din proiectele de cercetare este de 2–3 ani până la productizare. Tipul de produs e greu de spus — avem idei și în AI, și în cyber, și în energie, și încercăm parteneriate.

