

Magdalena Komaracka

Dzień dobry Państwu. Witam serdecznie na spotkaniu z PZU. Dzisiejsze wydarzenie poprowadzą pan Andrzej Klesyk, Członek Rady Nadzorczej PZU S.A., delegowany do czasowego wykonywania czynności Prezesa PZU S.A. oraz pan Tomasz Kulik, CFO Grupy PZU, Członek Zarządu PZU i PZU Życie. Panie Prezesie, oddaję Panu głos.

Andrzej Klesyk

Dzień dobry Państwu. Bardzo, bardzo mi miło być z powrotem z Wami. Działa? Witam raz jeszcze bardzo serdecznie. Chciałem powiedzieć, że jest mi bardzo, bardzo miło, że jestem z powrotem z Wami. Dla tych z Państwa, których pamiętam jeszcze sprzed 10 i więcej lat, szczególnie pozdrowienia. Proszę Państwa, dzisiejsza konferencja, a właściwie spotkanie z analitykami jest w bardzo szczególnym okresie. Mianowicie w okresie, gdzie my tutaj z Panem Prezesem Kuligiem przygotowujemy cyfry, czy raporty finansowe na koniec roku. Zatem proszę nam wybaczyć, ale dzisiaj nie będziemy rozmawiać ani o wynikach, ani o forecastcie, ani o niczym, które mogłoby wpłynąć w taki, czy inny sposób na regulacje MAR-owskie. Proszę Państwa, chciałbym dzisiejsze spotkanie podzielić na pięć części. Pierwsza rzecz, chciałbym się przedstawić i powiedzieć, kto ja jestem dla tych, którzy mnie nie znają. Po drugie, chciałem bardzo jasno wyjaśnić, czego Państwo możecie ode mnie oczekiwać. Trzecią rzecz, którą chciałbym powiedzieć, to jest, co się będzie działo w krótkim okresie czasu, a także następna rzecz, co się będzie działo w dłuższym okresie czasu. I na samym końcu, mam nadzieję, po jakichś 20 minutach otworzymy floor, czyli otworzymy możliwość zadawania pytań. Powiem jeszcze dwa zdania w języku angielskim. (*głos tłumacza*) *Jesteśmy polską spółką i znajdujemy się w Polsce i w związku z tym zdecydowaliśmy się zorganizować to spotkanie w języku polskim. Ale pytania można zadawać zarówno w języku angielskim, jak i w języku polskim i na pewno otrzymają Państwo odpowiedź.* Andrzej Klesyk, z wykształcenia, ekonomista, posiadacz dyplomu MBA z Harvardu. Jedna trzecia mojego życia to consulting, a więc rysowanie slajdów i strategii dla firm McKinsey i BCG. Jedna trzecia mojego życia to przedsiębiorca, m.in. współtwórca, czy twórca takich przedsięwzięć jak Inteligo, czy takich przedsięwzięć jak Handlobank w instytucjach finansowych. Dodatkowo najdłużej urzędujący prezes PZU w historii PZU, prawie 8 lat, czyli to jest najdłuższy epizod w moim życiu, nawet dłużej, niż szkoła podstawowa. Proszę Państwa, kilka rzeczy, jeśli chodzi o drugi punkt, a więc czego się możecie ode mnie spodziewać.

Po pierwsze, chciałem powiedzieć, że możecie się spodziewać dużej otwartości, tylko i wyłącznie w ramach prawa, zarówno jeśli chodzi o obrót papierami wartościowymi, jak i wszelkie regulacje związane z KNF-em, czy nie tylko z KNF-em. Pamiętajcie Państwo, że jesteśmy instytucją, która jest regulowana nie tylko przez jeden podmiot regulacyjny i tego się będziemy trzymać. My chcemy utrzymać najwyższe standardy i regulacyjne, i także compliance'owe, mówiąc nie do końca po polsku. Po drugie, czego się możecie spodziewać, to bardzo mocnej i dobrej struktury ładu korporacyjnego. Chciałbym Państwu powiedzieć, że ład korporacyjny w moim rozumieniu to nie tylko są procedury, ale także dobór osób, które dają gwarancję pewności tego, że instytucja jest zarządzana poprawnie. Jako przykład tego chciałem Państwu powiedzieć, że w dniu dzisiejszym wzmocniłem Radę Nadzorczą PZU Życie S.A., czyli spółki córki naszej i do Rady Nadzorczej zostałem delegowany jako przedstawiciel właściciela oraz do Rady Nadzorczej dołączyły dwie wspaniałe osoby, z których się bardzo cieszę. Jeden to jest Pan Profesor Dariusz Filar, profesor ekonomii, Członek Rady Polityki Pieniężnej, paręnaście lat temu, członek Rady Nadzorczej PZU S.A. niezależny sprzed dziesięciu lat, członek Rady Nadzorczej PEKAO S.A. niezależny sprzed paru lat. Jestem super szczęśliwy, że zgodził się przyjąć. Oraz drugą osobę to jest Pan Waldemar Maj, który jest moim kolegą ze szkoły, mógłbym powiedzieć. Oczywiście to jest żart, ale Pan Waldemar Maj kończył Harvard Business School, otrzymał dyplom MBA i przez długi okres czasu był szefem Rady Nadzorczej PZU S.A. Jestem także bardzo dumny z tego, że postanowił się do nas przyłączyć, dlatego że Waldemar Maj, czy Pan Maj był Przewodniczącym Rady Nadzorczej PZU S.A. w momencie, kiedy PZU S.A. wchodziło na giełdę, czyli wtedy, kiedy po raz pierwszy spotykaliśmy się z Państwem. Czyli podsumowując, czego możecie się ode mnie spodziewać, jak najmocniejszego wypełniania wszelkich regulacji i nie będziemy tutaj mieli żadnych kompromisów. Po drugie, będziecie się mogli spodziewać ode mnie bardzo dobrego ładu korporacyjnego, zarówno jeśli chodzi o procedury, jak i dobór osób i transparentność tegoż. I po trzecie, otwartość na wszelkie pytania, czy wszelkie wątpliwości i dialog z Wami. Oczywiście w ramach prawa, tak jeszcze raz chciałbym podkreślić. Trzeci punkt to jest to, co możecie się spodziewać ode mnie w krótkim okresie czasu, albo co my chcemy zrobić w pierwszym krótkim okresie czasu. Dwie rzeczy, które są na moim talerzu, że tak powiem, to jest po pierwsze rzeczywiście przegląd ładu korporacyjnego we wszystkich spółkach, poczynawszy od sposobu powoływania ludzi, skończywszy na wynagradzaniu Rad Nadzorczych w spółkach córkach. Chciałem podkreślić, że moją ambicją by było to, żeby osoby niezależne spoza Grupy, były to ikony rynku, czy to kapitałowego, czy to jakiegokolwiek innego, związanymi, które mogą dodać wartość w określonych spółkach. Po drugie, chciałem Państwu powiedzieć, że będę bardzo mocno

i intensywnie pracował nad dodefiniowaniem strategii. Nie ma żadnego powodu, żebyśmy zmieniali strategię. Natomiast ja uważam, że po kilku dniach bycia tutaj, kilka aspektów strategii wymaga dodefiniowania. Na chwilę obecną wydaje mi się, że powinniśmy, jako Zarząd, przyjść do Państwa i do rynku, oczywiście po dyskusji z Radą Nadzorczą, z trzema potencjalnymi dodatkowymi informacjami. Po pierwsze, większa jasność z tym, co się stanie z bankami. Wydaje mi się, że nie możemy czekać do końca roku i oddać decyzje osobom, które tymi bankami zarządzają. My musimy, jako właściciel, być bardzo mocnym udziałowcem w tej decyzji. Po drugie, wydaje mi się, że powinniśmy bardzo mocno doprecyzować sposób zarządzania kapitałem i pewnego rodzaju potwierdzenia polityki dywidendowej. Dzisiaj nie mam zamiaru nawet na ten temat nic mówić ze względu na to, że polityka dywidendowa jest bardzo price sensitive informacją, więc wrócimy do Państwa, jak najbardziej tak. Trzecia rzecz, którą chciałbym, żebyśmy dodefiniowali, to jest coś, czego trochę w strategii dla mnie brakuje, a więc długookresowe tworzenie wartości. Ja mam obsesję na punkcie value creation. Nie wiem, jak to po polsku dokładnie przetłumaczyć, bo mi się to sformułowanie tworzenie wartości źle kojarzy. Zatem my wrócimy do Państwa i z ambicjami, jeśli chodzi o wyceny spółki i jak chcielibyśmy to dostarczyć. Czwarta rzecz, którą chciałbym dzisiaj powiedzieć, zanim otworzę przed Państwem pytania, to jest, czego możecie oczekiwać w długim okresie czasu. W długim okresie czasu, czy tam po kilkunastu miesiącach, możecie oczekiwać naprawdę bardzo dużej przejrzystości, bardzo jasnych sformułowań co do strategii, także zachowań dotyczących strategii. I chciałbym podkreślić coś, co mówiłem kilkanaście lat temu, że PZU dla mnie powinno być liderem, zachowywać się jak lider i narzucać standardy, które tylko i wyłącznie lider potrafi narzucić. Więc na dzisiaj to jest jak gdyby ostatnia część tego, co chciałbym Państwu powiedzieć, ale zanim oddam głos Państwu i pytania, chciałbym jeszcze jedną rzecz przekazać. Mianowicie zostałem przedstawiony jako człowiek oddelegowany z Rady Nadzorczej do wypełnienia funkcji Prezesa. Ja nie jestem sprinterem, ja jestem długodystansowcem. I oczywistą oczywistością jest to, że będę chciał utrzymać tę pozycję i być z Państwem nie tylko za miesiąc, za dwa, ale za dwanaście, za trzydzieści sześć i dalej. Więc ja tutaj chcę być na dłużej i mam nadzieję, że będzie mi to dane. Proszę Państwa, to otworzę teraz może na pytania, jeżeli są takowe.

Magdalena Komaracka

Tak, mamy kilka pytań, które zostały do nas przekazane w formie czatu. Ja pozwoliłam sobie je pogrupować. Pierwsze z nich dotyczą banków i pierwsze pytanie od biura maklerskiego mBank

jest takie. Jakie jest podejście Pana Prezesa do sprzedaży Aliora, który był kupiony za Pana kadencji? Czy coś się zmienia w strategii dotyczącej banku?

Andrzej Klesyk

Proszę Państwa, bardzo bym prosił o danie nam paru tygodni, ponieważ w momencie, kiedy kupowaliśmy Aliora jakieś 11 lat temu, sytuacja była kompletnie inna niż w chwili obecnej. Pamiętajcie, że wtedy w rozmowach z inwestorami mówiliśmy, że Alior ma być konsolidatorem banków z drugiej ligi. Teraz sytuacja jest kompletnie inna. Nie jestem w stanie skomentować i byłoby to kompletnie nieodpowiedzialne, żebym przy braku informacji mógł komentować.

Magdalena Komaracka

Drugie pytanie, ja go przeczytam dla porządku, ale rozumiem, że też nie będziemy udzielać odpowiedzi. Jaką rolę banków widzi Pan Prezes w strategii PZU, czy Alior powinien połączyć się z PKO i czy możliwe jest zachowanie odpowiednich standardów ładu korporacyjnego i pozostawienie dwóch niezależnych banków w Grupie?

Andrzej Klesyk

Na jedną część pytania mogę odpowiedzieć, na pozostałe nie. Proszę Państwa, to część dotycząca ładu korporacyjnego. Ja uważam, że Państwo powinniście mnie i cały Zarząd PZU S.A. rozliczać z ładu korporacyjnego w całej Grupie. Według mnie z tym bywało różnie. Za moich czasów, ja wiem, że to trochę brzmi jakbym opowiadał o styropianie, ale za moich czasów PZU naprawdę miało ład korporacyjny, który był wzorcowy na rynku polskim. Chcę z powrotem do tego wrócić i musi to się zdarzyć w każdej ze spółek, niezależnie czy to jest Pekao S.A., Alior czy Armatura. Druga część pytania. Nie mam możliwości, ale nie mogę odpowiedzieć dzisiaj na temat łączenia, nie łączenia, Aliora. To by była tylko i wyłącznie spekulacja, która nie powinna mieć miejsca na tym etapie. Natomiast chciałbym powiedzieć, że jako Grupa PZU bylibyśmy naprawdę nieodpowiedzialni, jeżeli byśmy nie myśleli jak wykorzystać synergie, czy to kosztowe, czy to wizerunkowe, czy to jakiegokolwiek inne pomiędzy tak wspianymi instytucjami. Na tym zakończę.

Magdalena Komaracka

Przejdźmy do pytań dotyczących strategii. Pierwsze bardzo ogólne pytanie od Santander. Jaka jest Pana opinia o aktualnej strategii PZU?

Andrzej Klesyk

Tak jak na samym początku powiedziałem, nie jestem w stanie w żaden sposób odpowiedzialny odnieść się do strategii, jeśli chodzi o szczegóły. Uważam, że strategia na ogólnym poziomie jest tak oczywista, że trudno sobie wyobrazić jakikolwiek pivot, jak to mówią Amerykanie czy Anglicy. Natomiast chcę raz jeszcze podkreślić te trzy elementy, które dla mnie powinny być albo zdefiniowane, albo uzupełnione, szczególnie jeśli chodzi o politykę kapitałową i tworzenie wartości. W strategii nie ma żadnego odniesienia co do tworzenia wartości dla akcjonariuszy, jeśli chodzi o jakieś wymierne elementy. I to ja uważam, że Państwo powinniście rozliczać Zarząd właśnie z tego.

Magdalena Komaracka

Kolejne pytanie, tym razem od Autonomusa. Czy są jakiekolwiek aspekty strategii, albo KPI-u, które zostały skomunikowane we wrześniu, które w tym momencie są w rewizji? A jeśli tak, to które?

Andrzej Klesyk

Nie jestem w stanie, przepraszam, nie jestem przygotowany. Jest to mój czwarty dzień i jak sobie wyobrażacie, nie jestem w stanie w sposób odpowiedzialny na to odpowiedzieć.

Magdalena Komaracka

I pytanie powiązane też ze strategią od Santander. Jaka jest ocena portfela PNC i co dalej z LINK4?

Andrzej Klesyk

Proszę Państwa, ja myślę, że jeśli chodzi o LINK4, to będziemy musieli przeprowadzić bardzo interesującą dyskusję w Zarządzie, jak utrzymać naszą pozycję, szczególnie w ubezpieczeniach komunikacyjnych OC i jak na bardzo, bardzo dokładnym poziomie szczegółów myśleć o prcingu i potencjalnie dwóch markach. To, że mamy dwa podmioty regulowane przez KNF, praktycznie z taką samą licencją, to jest to tylko i wyłącznie kwestia prawna. Natomiast kwestia biznesowa wrócimy do Państwa, podejrzewam, najwcześniej w czasie prezentacji wyników i z tego, co pamiętam, Panie Prezesie, to jest koniec marca.

Tomasz Kulik

Tak jest, potwierdzam.

Magdalena Komaracka

Kolejne pytanie. Jaka jest ocena Pana Prezesa dotycząca PZU Zdrowie? Jest to pytanie od Santandera również.

Andrzej Klesyk

Powiem tak, bo ci z Państwa, którzy pamiętają te dawne czasy, ja nie chcę jeszcze raz mówić o historiach styropianowych, to PZU Zdrowie powstało wtedy, kiedy ja tutaj byłem Prezesem i moje doświadczenie jest następujące. PZU jako lider, jako lider ubezpieczeń byłby totalną porażką, gdybyśmy nie zajęli bardzo mocnej pozycji w zdrowiu, szeroko pojętej ochronie zdrowia. Więc my musimy tutaj być. Natomiast jednocześnie muszę powiedzieć, że PZU nie jest instytucją charytatywną. PZU i każda ze spółek nie jest Matką Teresą. My będziemy musieli stworzyć taki model biznesowy, gdzie będziemy zarabiać pieniądze dla akcjonariuszy i także dla naszych pracowników. No bo jak nie będziemy zarabiać pieniędzy, to nie będziemy mieli możliwości płacenia im. To jest oczywiste. Natomiast widzę, że będziemy musieli doprecyzować operacyjny model oferowania naszych usług zdrowotnych. Natomiast myślę w ten sposób, że jeżeli to opanujemy i stworzymy model biznesowy, który będzie trwały i będzie zarabiał przyzwoity zwrot

dla akcjonariuszy, to wtedy będziemy w ten kawałek inwestować. Czy kawałek w ten biznes będziemy inwestować.

Magdalena Komaracka

Mamy jeszcze kilka pytań z kwestii corporate governance, governance ogólnie. I pierwsze pytanie od Santandera. Jakie kryteria będą przyjęte do oceny Członków Zarządu i Rad Nadzorczych? Jakie problemy w ładzie korporacyjnym zostały zidentyfikowane?

Andrzej Klesyk

Proszę państwa, pierwsza rzecz, którą chciałbym zrobić i obiecałem to Radzie Nadzorczej dwa dni temu, chciałbym, żeby powstał dokument, który bardzo jasno precyzuje zasady ładu korporacyjnego wewnątrz firmy. I ten dokument chciałbym po zatwierdzeniu przez Radę Nadzorczą, żeby stał się dokumentem publicznym. Sprawa druga. Chciałbym powiedzieć, że Rady Nadzorcze spółek córek i spółek wnuczek, ale większość spółek córek, to odpowiadając na pytanie o problemy, trochę były w pewnych okresach, ja na razie nie odnoszę się do ostatnich paru miesięcy, tylko wcześniej, były traktowane jako przechowalnia polityków, osób, które kompletnie nie nadawały się do nadzoru nad instytucją finansową i będziemy musieli wprowadzić pewnego rodzaju ocenę tychże osób. Nie chciałbym, żeby ta ocena była biurokratyczna, czyli jeżeli ktoś ma MBA, to się nadaje. Ta ocena będzie musiała być merytoryczna. Jednocześnie chciałbym podkreślić, że w tych obszarach i w tych spółkach, które są regulowane przez KNF, ja będę oczekiwał także ze współpracy z KNF-em, szczególnie przy ocenie BION-u i tak dalej, na wskazywanie jakości osób, które zasiadają zarówno w organach nadzorczych, jak i organach zarządczych. Mam nadzieję, że to odpowiada na pytanie.

Magdalena Komaracka

I jak na razie, a nie, przedostatnie pytanie, prosimy o komentarz dotyczący zmian w zarządzie PZU Życie. Według Pulsu Biznesu został odwołany Prezes, co było powodem dymisji?

Andrzej Klesyk

Proszę Państwa, ja zawsze mówiłem, że szef i trener musi mieć możliwość doboru zespołu. Ten zespół musi się kierować wspólnymi zasadami, musi się kierować najwyższymi standardami, jak gdyby profesjonalnymi. No i w ocenie mojej rzeczywiście postanowiłem, że nie jest nam po drodze z Prezesem Mastalerzem, który zresztą w prywatnej rozmowie mi też potwierdził, że nie wyobraża sobie współpracy ze mną. Więc powiem w ten sposób, jeżeli ktoś, to do tanga trzeba dwojga... Stąd też Prezes Mastalerz został odwołany zarówno z PZU Życie, jak i ze stanowiska Dyrektora Grupy PZU S.A. Natomiast Prezes Pajda złożył rezygnację z obydwu takich funkcji.

Magdalena Komaracka

To na razie wyczerpuje pytania dotyczące zmian. Natomiast przechodzimy do serii pytań dotyczących dywidendy. I tu mamy pierwsze pytanie z PKO BP Securities od Jaromira Szortyki. Czy dla Pana Prezesa dywidenda to jest *must have*? I czy można ją poświęcić dla wzrostu lub na przejęcia? Czy widzi Pan ewentualnie jakieś ciekawe cele akwizycyjne w Polsce i poza?

Andrzej Klesyk

Proszę Państwa, nawet jakbym widział jakiegokolwiek potencjalne cele akwizycyjne, to nigdy bym się tutaj do tego nie przyznał. To jest pierwsza rzecz. Druga rzecz, zanim wrócę do, zanim odpowiem o dywidendę, chciałbym raz jeszcze powiedzieć coś, co być może nie do końca dobrze zabrzmiało. Ja uważam, że my tutaj z Prezesem Kulikiem będziemy się musieli mocno zmóżdżyć i podrapać w nasze, powiedziałbym, w tyse głowy, żebyśmy pomyśleli o zarządzaniu kapitałem i zarządzaniu bilansem. Według mnie i po wstępnych rozmowach z Prezesem jest bardzo dużo możliwości, gdzie czy to kapitał może zostać w jakiś sposób uwolniony, uwolniony w ten sposób, że na inne inwestycje. I polityka dywidendowa jest tylko i wyłącznie pochodną tego pierwszego ćwiczenia. Ja sobie nie wyobrażam, żeby tak szacowna instytucja jak PZU, jako Grupa, w sposób gigantyczny zmieniała szczególnie negatywnie politykę dywidendową. Nie chcę dzisiaj na ten temat rozmawiać, bo to już zaczyna być zbyt blisko obszaru, który nie powinien dzisiaj być dyskutowany.

Magdalena Komaracka

Kolejne pytanie, ja dla porządku przeczytam, natomiast myślę, że odpowiedź tutaj padła przed minutą. Czy powinniśmy się spodziewać, to jest od HSBC, czy powinniśmy się spodziewać jakichś materialnych zmian w polityce dywidendowej od jej obecnej formy? I może od razu drugie od Santendera, że obecna strategia zakłada, że PZU będzie wypłacać w najbliższych latach dywidendę na poziomie 4,5 zł na akcję. Czy to jest wryte w kamieniu, czy podlegać będzie dyskusji w ramach doprecyzowania sposobu zarządzania kapitałem? Ja tylko sprecyzuję może, że 4,5 to nie...

Tomasz Kulik

No właśnie. To pozwólmY przypomnieć sobie, jak ta strategia została napisana, tak jak Pan Prezes powiedział. Ona będzie podlegała być może doszczegółowieniu, natomiast ciężko oczekiwać, żebyśmy jako grupa świadcząca usługi ubezpieczeniowe, będące też konglomeratem, nagle radykalnie zmienili swoje nastawienie, zarówno do tego wokół czego, czyli głównie biznesu ubezpieczeniowy oraz jak w jaki sposób później ta wartość podlega alokacji. My w tej strategii, która została ogłoszona, powiedzieliśmy, że do roku 2027 zobowiązujemy się, że akcjonariusze mogą spodziewać się dywidendy na poziomie nie niższym niż 4,5 zł na akcję. I z punktu widzenia deklaracji, z punktu widzenia tego w jaki sposób, z punktu widzenia jak wyglądać będą wtedy poszczególne, kluczowe KPI-e, wynik skonsolidowany tego, jaka będzie rentowność w naszej działalności podstawowej, czyli w biznesie ubezpieczeniowym, tym wszystkim się z Państwem podzieliliśmy wtedy, właśnie deklarując tę wartość. Dzisiaj, tak jak Prezes powiedział, zastanawiamy się, czy być może są obszary, które mogą tę wartość zwiększyć, ale tutaj bym przekazał do Prezesa.

Andrzej Klesyk

To jeszcze tylko raz jeszcze, to nie jest styropian, ale czytając politykę dywidendową, tak się uśmiechnąłem, ponieważ jakieś 12 czy 13 lat temu tutaj z obecnym Prezesem tą politykę tworzyliśmy. I ta polityka się właściwie nie zmieniła. Jakieś malutkie doprecyzowania. Więc, proszę Państwa, jak się coś powiedziało 13 lat temu i to przetrwało, to trudno sobie wyobrazić jakiegoś pivota.

Magdalena Komaracka

A i tu jeszcze takie pytanie do szczegółu więcej, jeśli chodzi o strategię. Czy jest jakiś okres, czy jest jakiś moment w czasie, do którego powinniśmy się spodziewać update'u albo rewizji strategii? To jest pytanie od Autonomusa.

Andrzej Klesyk

Proszę Państwa, ja sobie nie wyobrażam, żebyśmy w momencie, jak będziemy przedstawiali wyniki za rok, czyli chyba, tak jak Prezes mówi, pod koniec marca, nie omówili potencjalnych zmian w strategii. Ja mam nadzieję, że będziemy w stanie powiedzieć o wszystkich zmianach, o pewnych redefinicjach. Natomiast nie jestem w stanie powiedzieć, że rzeczywiście wszystkie zostaną do takiego stopnia doprecyzowane i doszczegółowione, że będziemy w stanie odpowiedzieć na każde pytanie. Dla przykładu. Powiedzieliśmy tutaj, że będziemy doprecyzowywać i myśleć dużo mocniej o używaniu kapitału w całej Grupie. Jak zarządzać kapitałem w całej Grupie? To jest, ja może jestem niezbyt dobrze wyedukowany, ale dla mnie to jest super ciężki i super ważny temat, który składa się nie tylko z regulacji, ale składa się ze struktury bilansu, składa się z jakichś pomysłów na przyszłość, ale także na przykład z decyzji, kiedy i jak wprowadzić model wewnętrzny i tak dalej, i tak dalej. I to są rzeczy, które, ja przepraszam, ale w przeciągu 5 dni nie jestem w stanie ogarnąć. Więc wrócimy do Państwa na pewno z doprecyzowaniami na wynikach. Być może będziemy jeszcze w niektórych obszarach potrzebowali więcej czasu.

Magdalena Komaracka

Na razie ostatnie pytanie od Autonomusa. Czy jest jakiś horyzont czasowy na wyznaczenie Prezesa na stałe i czy możemy powiedzieć coś o procesie?

Andrzej Klesyk

Proszę Państwa, to jest nie do końca pytanie do mnie, natomiast z tego co rozumiem jest na stronie internetowej zarówno Ministerstwa Aktywów Państwowych jak i naszej ogłoszenie o

konkursie. Zapraszam do składania aplikacji. Z tego co rozumiem chyba dwa tygodnie czasu na składanie aplikacji. Nie wiem, czy jest tam cokolwiek o decyzji, bo prawdę mówiąc nie widziałem, natomiast ja wiem, że Rada Nadzorcza spotykać się ma pod koniec lutego. Nie wiem czy będą... Ja nie jestem władny, żeby odpowiadać w imieniu Rady. Proszę skontaktować się w razie czego z Przewodniczącym.

Magdalena Komaracka

Na razie nie mamy więcej pytań, więc zachęcamy do zadawania. Będę dawać znać, jeśli coś się pojawi na razie. I prosimy o podpis, jak ktoś zadaje pytań. Nie wygląda jakbyśmy mieli więcej pytań, także przekazuję głos do Panów Prezesów.

Andrzej Klesyk

Czyli raz jeszcze proszę Państwa bardzo, bardzo dziękujemy. Dziękujemy, deklarujemy to, co powiedziałem wcześniej. Otwartość, pełne standardy regulacyjne i ładu korporacyjnego. Ja jeszcze raz chciałem podkreślić, to jest, będąc tak skomplikowaną instytucją, nadzorowaną przez różne fragmenty KNF-u, ale także innych instytucji, my musimy być krystalicznie czysti i mam zamiar tego dopilnować. I trzecia sprawa, będziemy z Państwem rozmawiać dosyć dużo w momencie, jak już doprecyzujemy strategię. I jeszcze raz chciałem podkreślić, że ja mam obsesję na punkcie shareholder value. Więc dzięki, do zobaczenia, do usłyszenia i do zobaczenia może osobiście w różnych miejscach świata. Dziękuję bardzo.