

Transkrypcja jest zapisem wideokonferencji z dnia 29 października 2024 r. poświęconej prezentacji nowej strategii Grupy Banku Millennium na lata 2025-2028. W transkrypcji mogą występować pewne braki, które mogą wynikać z zakłóceń w trakcie konferencji. Każdemu odbiorcy zaleca się samodzielną weryfikację za pomocą nagrania wideokonferencji, które jest również każdorazowo publikowane na stronie internetowej Banku.

Prezentacja nowej strategii Grupy Banku Millennium na lata 2025-2028

Pytania i odpowiedzi

[Dariusz Górski]

Zbliżamy się teraz do ostatniej części, czyli strategicznej sesji Q&A. Fernando, chciałbym cię zaprosić na scenę. Panowie, dziękuję bardzo. Tak jak poprzednio, pytania z sali będą w pewnym sensie uprzywilejowane lub będą pojawiać się w pierwszej kolejności.

I jak powiedzieliśmy wcześniej, pytania można zadawać w języku angielskim, będą tłumaczone.

[Mówca 4]

Pytanie o docelowy wskaźnik ROE. Celujecie więc w ROE 18% w środowisku stóp procentowych na poziomie 3,5%. Jaki byłby wasz cel, gdyby stopy procentowe w Polsce poszły niżej, powiedzmy do 2,5%?

[João Brás Jorge]

Muszę przyznać, że nigdy nie modelujemy w ten sposób. To oczywiście też zależy, mieliśmy dużą dyskusję na ten temat, na temat tego, od tego jaki byłby niekorzystny scenariusz. I oczywiście zależy to również od tego, kiedy to nastąpi. Zatem czy to ma być dokładnie ta sama ścieżka, czy będzie na końcu, czy nie.

[Fernando Bicho]

Myślę, że powiedziałbym na pewno, że dwucyfrowe ROE, na pewno. Oczywiście prawdopodobnie nie 18%. Ale wciąż też wyraźnie powyżej kosztu kapitału, prawda? Zatem nadal całkiem przyzwoity poziom. I nadal poziom pozwalający na generowanie kapitału, co najprawdopodobniej pozwoliłoby nam osiągnąć ten cel, jakim jest powrót do wypłaty dywidendy od 2027 roku. Jest to więc tylko przybliżone oszacowanie. Oczywiście, jeżeli stopy procentowe pójdą w dół, pojawią się różne implikacje na poziomie wzrostu kredytów, oszczędności i tak dalej. Zatem to również musiałoby być brane pod uwagę. Jest to więc o wiele bardziej złożone. Nie ulega jednak wątpliwości, że nawet w bardziej niekorzystnym scenariuszu i tak wygenerowalibyśmy dwucyfrowy wskaźnik ROE.

[Mówca 4]

Może więc pytanie na temat generowania kapitału. Jakiego rodzaju płatności zostały uwzględnione w ramach celu dla Tier 1? I może pytanie także o dywidendę, czy wcześniejsza dywidenda nie wchodzi w rachubę, na przykład z zysków za 2025 rok?

I może: jaki inny nieorganiczny wpływ na Państwa kapitał uwzględniliście w celu 15%? Ponieważ nie wydaje się, aby był on aż tak wysoki, biorąc pod uwagę fakt, że już go przekraczacie od 3 kwartału 2024 roku.

[João Brás Jorge]

Polityka dywidendowa jest jasna. Chcemy do niej wrócić. Tłumaczyliśmy, że jest to od 30% do 50%.

[Fernando Bicho] 35% do 50%.

[João Brás Jorge] 35% do 50%. Chcemy do tego wrócić.

Nie jest realistyczne, aby być dużo wcześniej. Tak więc wierzyć w to, że w 2026 roku, biorąc pod uwagę wyniki z 2025 roku, nie wierzymy, że jest to realistyczne. Mimo to musimy zobaczyć, jak będzie... otoczenie regulacyjne.

Jesteśmy więc pewni tego, co w tej chwili piszemy. I oczywiście będzie to jeszcze podlegało otoczeniu regulacyjnemu. Nie sądzimy jednak, aby realistyczne było oczekiwanie, że będzie ono antycypowało nasz cel.

I oczywiście możemy rozważyć inne instrumenty.

[Fernando Bicho]

Tak. Z jednej strony spodziewamy się więc również wzrostu wymogów regulacyjnych, na przykład wprowadzenia antycyklicznego bufora kapitałowego w wysokości 2%, który pojawi się w ciągu najbliższych dwóch lat, i będzie częściowo skompensowany dalszym spadkiem naszego bufora P2R. Tak więc w naszym przypadku wpływ powinien być mniejszy niż w przypadku niektórych innych konkurentów.

Jednak spodziewamy się pewnego trendu wzrostu wymogów regulacyjnych. Do tego dochodzi możliwość wykorzystania lub zaniechania dalszych sekurytyzacji w przyszłości, aby nadal zarządzać poziomem aktywów ważonych ryzykiem. Mamy więc do dyspozycji różne instrumenty, które pozwolą nam osiągnąć ten poziom.

[João Brás Jorge]

I zależy to również od poziomu kosztów każdego instrumentu.

[Fernando Bicho]

Tak. A jednocześnie mamy jeszcze przed sobą wdrożenie CRR3, które również będzie miało pewne skutki. Spodziewamy się więc również, że musimy zachować pewną ostrożność przed niektórymi zmianami regulacyjnymi, które będą nas chronić. Ale te 15% tworzy, powiedzmy, wrażenie pozostawiania znacznie powyżej minimalnych wymogów kapitałowych.

[Mówca 4]

Ostatnie pytanie ode mnie dotyczące kapitału. 81, czy to jest opcja dla Państwa? Chodzi mi o to, że niektórzy z Państwa konkurentów sugerują, że mogliby rozważyć emisję.

[João Brás Jorge]

Dlatego powiedziałem, że zależy to od kosztów. Zatem czasami, jeżeli pojawiają się instrumenty, jeżeli jest to rozsądny koszt, jeżeli zaczną być używane, dlaczego nie?

[Dariusz Górski]

Dziękuję za pytania. Mamy kolejne.

[Mówca 5]

Bardzo dziękuję za prezentację. Jedno pytanie z mojej strony na temat wolumenów. Patrząc na dynamikę, którą wykazujecie, wydaje się, że w przyszłości przesuniecie się bardziej w kierunku kredytów korporacyjnych. W ten sposób zrównoważy to waszą obecną strukturę aktywów. Wygląda jednak na to, że Twoi konkurenci zrobią to samo. Czyli skupią się również bardziej na stronie korporacyjnej.

Tak więc właściwie już skomentowaliście Państwo kilka inicjatyw w biznesie korporacyjnym. Wciąż jednak zastanawiam się, co waszym zdaniem będzie kluczem do sukcesu w tym wyścigu o klientów korporacyjnych, o udział w rynku, o onboarding nowych klientów?

[João Brás Jorge]

Tak więc każdy bank, choć czasem mówimy o korporacyjnym, to nie zawsze korporacyjny oznacza to samo. Dlatego niektóre banki są bardzo skoncentrowane na bardzo dużych firmach z bardzo dużymi transakcjami. Jak dobrze wiecie, my jesteśmy raczej bankiem skierowanym na średniej wielkości przedsiębiorstwa z sektora MŚP.

Mamy więc sieć doradców w całej Polsce. To tam czujemy się bardziej komfortowo, gdzie wierzymy, że mamy kompetencje. Jest to również obszar, w którym NPS naszych doradców klienta robi różnicę.

A zatem w naszym przypadku nadal mamy dobre relacje i nawet w tym okresie, ze względu na ograniczenia kapitałowe, mieliśmy do czynienia z redukcją portfela korporacyjnego. Nie obniżyliśmy tak bardzo rentowności segmentu. Nie ograniczyliśmy też relacji, które mieliśmy i relacji biznesowych, które mieliśmy z klientami.

To, z czym mieliśmy do czynienia, to celowa redukcja portfela. Teraz, mając większy kapitał, możemy skupić się na niektórych transakcjach, które są długoterminowe. Zamierzamy więc wykorzystać nasze możliwości, które mamy dzisiaj.

Zamierzamy wykorzystać know-how, który rozwijamy w zakresie wykorzystania funduszy europejskich, czy inwestycji, które są potrzebne do transformacji energetycznej. Zamierzamy więc wykorzystać możliwości, które mamy. Zamierzamy je wzmocnić.

Ale nie będziemy teraz mieli magicznego słowa. Myślę, że wszystkie banki w branży rozumieją, że będziemy mieli cykl inwestycyjny, jeżeli chodzi o spółki w polskiej gospodarce i każdy chce z tego skorzystać. Bo ostatnimi czynnikami napędzającymi polską gospodarkę była konsumpcja.

A nawet część inwestycyjna była, powiedziałbym, prawie cała w nieruchomościach. Nie był to więc przedsiębiorczy, normalny cykl inwestycyjny.

[Dariusz Górski]

Masz jeszcze jakieś pytania z sali? Marta? W porządku. W takim razie, chciałbym przejść do pytań, które otrzymaliśmy od uczestników online. Przejdźmy do pytań, powiedzmy prostych i ilościowych.

Tu mamy bardzo bezpośrednie pytanie. Jak Państwo widzą ewolucję waszych zysków w ciągu najbliższych lat? Jakich zysków powinniśmy się spodziewać w 2028 roku, biorąc pod uwagę ROE na poziomie 80%?

[Fernando Bicho]

A zatem nie wchodzimy, nie możemy wchodzić na taki poziom szczegółowości. Oczywiście chciałbym powiedzieć, że powinny się zaczynać od 2. Ale nadal nie możemy wejść na ten poziom szczegółowości.

Myślę, że stosunkowo łatwo jest wyprowadzić jakie, mniej więcej, będą poziomych wyników, zwłaszcza, powiedziałbym, w inny sposób. Jeśli spojrzycie Państwo na nasze powtarzalne wyniki, z wyłączeniem zdarzeń nadzwyczajnych, widzicie, gdzie jesteśmy dzisiaj, prawda? Jeśli założycie, że koszty nadzwyczajne spadną, ale jednocześnie wystąpią pewne skutki niższych stóp procentowych, możecie w końcu zgadnąć, jaki rodzaj zysku netto byłby implikowany w środowisku niższych stóp procentowych z jednej strony, ale także ze znacznie niższymi kosztami nadzwyczajnymi z drugiej strony.

[Dariusz Górski]

Ok. Widzę, że udało się Panu odpowiedzieć bardzo inteligentnie. To było trudne pytanie. Nie ma rozwoju bez kosztów. Mamy więc również pytanie związane z kosztami. Czy mogliby Państwo podać aktualne informacje na temat dynamiki kosztów? Jak Państwo widzą kształtowanie się inflacji płac w nadchodzących latach?

Czy dostrzegają Państwo potencjał G&A w zakresie redukcji kosztów netto, czy też zostaną one zniwelowane przez inwestycje?

[João Brás Jorge]

Bardzo trudno jest zarządzać kosztami w kraju, w którym inflacja i dynamika wynagrodzeń są wysokie, zwłaszcza w sektorze bankowym, gdzie 50% kosztów stanowią koszty osobowe. Staramy się jednak połączyć to z pewnym ograniczeniem obecności i pewnymi przemieszczeniami. Z naszego doświadczenia wynika, że najważniejsze jest to, aby cały czas inwestować w zarządzanie procesami, bo tylko w ten sposób nie jesteśmy zobligowani do zwiększania kosztów, gdy robimy więcej biznesu.

Jeżeli mamy silne procesy i jeżeli mamy wydajność w tej części, to jest w porządku. W przeciwnym razie, jeżeli realizujemy więcej kredytów hipotecznych, musimy mieć więcej ludzi. Jeżeli mamy więcej kredytów gotówkowych, musimy mieć więcej analityków kredytowych. A potem jest to bardzo trudna gra. Będziemy więc nadal inwestować w digitalizację, ale także w zarządzanie procesami. I to wszystko. A to, czego musimy dopilnować to to, że koszty będą rosły mniej niż przychody.

[Dariusz Górski]

Ok, dziękuję. Jest trochę kontynuacji. Czy mogą Państwo podać więcej szczegółów na temat zarządzania kosztami, pytanie, na które właśnie odpowiedzieliśmy, celów sieci oddziałów i etatów?

[João Brás Jorge]

W tej chwili nie ujawniamy żadnych celów. Zawsze mówiliśmy, że będziemy tu brali pod uwagę nie tyle koszty, co zmianę zachowania konsumentów. Obserwujemy tę zmianę zachowania konsumentów.

Mamy już swoje pomysły, więc zamierzamy je zrealizować. Nie chcielibyśmy jednak zdradzać liczby, która będzie ekscytować ludzi, nawet dlatego, że występuje dynamika kosztów, musimy pamiętać, że za każdym razem, gdy wycinamy zwykłą funkcję sprzedażową, ale zatrudniamy informatyka, czasami koszty rosną zamiast spadać.

[Dariusz Górski]

Dziękuję. Pytań jest wiele i musimy wybrać te, które powtarzają się najczęściej. Mamy tu bardzo konkretne pytanie.

Czy prognoza wzrostu kredytów detalicznych na poziomie 2% rocznie uwzględnia spadek portfela kredytowego CHF?

[Fernando Bicho]

Tak, tak, oczywiście. Z tego powodu wydaje się, że jest on stosunkowo niski, ale oczywiście jest obniżony przez nieomal zanik portfela walutowych kredytów hipotecznych w ujęciu netto.

[Dariusz Górski]

Jest jeszcze jedno podchwytliwe pytanie. Dlaczego nie pokazujecie KPI przychodowych dla banku, chociaż robicie to dla sektora na 2028 rok? Jakie jest założenie stojące za oczekiwanymi spadającymi, płaskimi dochodami sektora do 2028 roku, pomimo dość dynamicznego wzrostu kredytów w przyszłości?

Czy mogą Państwo częściowo odnieść się do tego problemu?

[João Brás Jorge]

Tak więc dynamika stopy procentowej jest bardzo istotna. Zatem kiedy umieścisz kombinację w modelu, musisz mieć dwie części. Po pierwsze, masz rachunki bieżące, które nie są oprocentowane.

Do tego dochodzi wiele kredytów konsumenckich, a następnie kredytów na kartach kredytowych, kredytów w rachunku bieżącym, które mają dynamikę cenową, zwłaszcza te dwa ostatnie, o których

wspomniałem, bardziej związane z maksymalnymi stopami procentowymi niż normalną stopą rynkową. Kredyty gotówkowe, to bardziej stawka rynkowa. Zatem kiedy obniżamy stopy procentowe, obniżamy również niektóre pułapy, nazwijmy to w ten sposób.

Z tego powodu wpływ na akcję kredytową dla klientów detalicznych jest większy. Jeśli chodzi o segment przedsiębiorstw, to oczywiście masz marżę komercyjną, która znajduje się na szczycie WIBOR. Zatem nie masz tego wpływu.

Jeśli chodzi o depozyty, jest to również połączenie rachunków bieżących w przedsiębiorstwach. Niektóre banki oferują oprocentowanie, inne nie. W detalu nikt nie oferuje oprocentowania.

Tak więc cała ta dynamika razem tworzy te zmiany. Słuchajcie, nie mówiliśmy, że zniknęła pula przychodów z depozytów. Nie powinniśmy nawet mówić, że nie pozostaną one główną pulą przychodów bankowości. Nie powiedzieliśmy tego. Powiedzieliśmy tylko, że to w jakiś sposób traci na znaczeniu. Myślę jednak, że jedyną rzeczą, która w jakiś sposób dezorientuje ludzi, jest spowolnienie wzrostu kredytów w obszarze detalu.

Ale musimy również zrozumieć, że taki jest wpływ kredytu hipotecznego, ponieważ produkcja kredytów hipotecznych jest bardzo wysoka, a spłaty bardzo niska. Nie oznacza to jednak, że aktywność np. w zakresie kredytów konsumenckich w jakiś sposób wyhamuje. Wcale. Wcale.

[Dariusz Górski]

Trochę na ten sam temat. Jak Państwo widzą kompromis pomiędzy znaczącym wzrostem kredytów, którego celem jest pozyskanie rynku, a marżami? Czy spodziewacie się Państwo, że po wygaśnięciu obligacji zatrzymacie Państwo zgromadzone do tej pory depozyty i przeznaczą je na kredyty?

Czy zakładacie Państwo, że powinniście oferować wyższe oprocentowanie na depozytach niż inne banki z waszej grupy rówieśniczej?

[João Brás Jorge]

Każdy z nich ma swoją własną strategię. Myślę, że Fernando wyraził się bardzo jasno, kiedy wyjaśnił, że średnia cena na bank to także mikś, który ma każdy bank. Zatem, jeżeli jakiś bank ma mikś rachunków bieżących na przykład w korporacjach, to ten mikś jest zupełnie inny niż nasz.

Ponadto, jeżeli masz bardziej zamożne lokaty terminowe to jest to też inny mikś. Tak więc dla nas model ten okazał się dużym sukcesem, ponieważ pozwala nam się rozwijać. I np. w tym roku prawie kompensowaliśmy, nie prawie, nie, skompensowaliśmy spadek stóp procentowych wzrostem wolumenów depozytów.

Ważne jest więc, jaka jest dana propozycja wartości i zdolność do rozwoju. I nie powinniśmy ograniczać wzrostu depozytów wzrostem kredytów. Jedyne, co należy robić, to inwestować w obligacje.

[Dariusz Górski]

Pojawiają się również pytania dotyczące celu docelowego Tier 1 na poziomie 15%. Jaka część ma zostać wygenerowana przez zyski, a jaka przez wchłonięty wzrost organiczny, dywidendy i inne nadzwyczajne efekty, przynajmniej w przybliżeniu, jeżeli to możliwe. Pojawia się również pytanie o wpływy CRR i CRD, ce wiąże się z tym tematem.

[Fernando Bicho]

Możemy więc powiedzieć, że wzrost aktywów ważonych ryzykiem będzie z czasem przyspieszał. Nie jest to więc linia prosta od dziś do końca 2028 roku. Tak więc, szczególnie napędzany przez wzrost portfela kredytów korporacyjnych, który również będzie z czasem przyspieszać. Niekoniecznie będzie przeskakiwać z jednej ćwiartki na drugą. Nie chodzi o to, że nie jest to możliwe, ale po prostu nie jest to naszym planem. Z czasem będzie to przyspieszać.

Tak więc, jeżeli chodzi o generowanie kapitału, to scenariusz bazowy zakłada, że będzie to organiczne generowanie kapitału poprzez zatrzymanie zysku netto z 2024 i 2025 roku, a następnie możliwości podziału z wyników, które mają zostać wypracowane w 2026 roku. To jest plan podstawowy. Można go skorygować, uwzględniając większe lub mniejsze potrzeby w zakresie sekurytyzacji aktywów, ponieważ w międzyczasie transakcje, które przeprowadziliśmy, zaczęły wygasać.

Możemy je odnawiać lub nie, w zależności od tego, w jaki sposób chcemy zarządzać Tier 1. Mamy również na rynku alternatywy, jeżeli chodzi o inne rozwiązania także dla Tier 1, które również można rozważać, chociaż obecnie nie mamy żadnych konkretnych planów w tym zakresie. A zatem, to tyle, co możemy w tym momencie powiedzieć.

Nie możemy być teraz bardzo precyzyjni w określeniu, jaki dokładnie jest wzrost RWA, do którego zmierzamy w ujęciu rocznym. Jeśli chodzi o CRR3, czyli coś, co wciąż jest w przygotowaniu, to wciąż istnieją pewne wątpliwości co do konkretnych aspektów wdrożenia CRR3, a zatem otoczenie regulacyjne wciąż nie jest do końca jasne. Będzie to miało pewien wpływ w dół.

To jest to, co możemy powiedzieć teraz, w pierwszym kwartale przyszłego roku, ale to znowu będzie stopniowo równoważone przez organiczne wytwarzanie kapitału, którym będziemy dysponować, oraz przez zarządzanie aktywami ważonymi ryzykiem. To tyle, co możemy w tym momencie powiedzieć.

[Dariusz Górski]

Myślę, że powoli zbliżamy się do końca listy, ale mamy jeszcze dwa interesujące pytania. W jaki sposób Bank Millennium planuje zrównoważyć wzrost kredytów korporacyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu dyscypliny w zakresie kosztów ryzyka?

[João Brás Jorge]

Dobra ocena kredytowa i dobre zabezpieczenie oraz skuteczna windykacja.

Mieliśmy bardzo dobre doświadczenia z ostatnich lat, kiedy musieliśmy zredukować nasz portfel. Kiedy redukuje się portfel, zwykle oczywiście sprzedajesz dobre kredyty, klienci, którzy są w dobrej sytuacji, spłacają wcześniej i tak zostajesz z bardziej ryzykownym portfelem. A w naszym przypadku tak się nie stało, więc jesteśmy przekonani, że mamy duże możliwości w zakresie oceny ryzyka.

Staramy się dokładnie to robić. To oczywiście, że jest to wyzwanie, a strategia nie jest, zwłaszcza w naszym banku, czymś, co po prostu wykonamy, gdy pojawią się wyniki w 2028 roku. **Będziemy więc realizować wyniki i strategię w tym samym czasie, w którym będziemy osiągać nasze wyniki.** To również pomoże nam zarządzać w sytuacji wystąpienia 2% stóp procentowych.

[Dariusz Górski]

To ciekawe pytanie, zupełnie inne. Jakie jest podejście Millennium do wzrostu nieorganicznego?

[João Brás Jorge]

Niczego nie planujemy, więc jeżeli nadarzy się okazja, jesteśmy zobowiązani do jej przeanalizowania. Wiemy jednak również, że za każdym razem, nawet w przypadku transakcji, jak to miało miejsce w przypadku Eurobanku, gdy udało nam się skondensować fuzję prawną i operacyjną w ciągu zaledwie jednego roku, w ostatecznym rozrachunku mamy dwa lata blokady innowacji. Tak więc przez dwa lata jesteś zablokowany w innowacjach, nowych pomysłach, wzroście i wszystkim.

Tak więc szansa musi być na tyle duża, aby zapewnić dwa lata wzrostu nieorganicznego. Jeśli więc istnieje bank, który jest wystarczająco duży, wystarczająco tani i jest to dobra okazja, jesteśmy zobowiązani, by się jej przyjrzeć. Ale niczego nie przewiduję.

[Dariusz Górski]

Myślę, że ostatnie pytanie brzmiałoby, przedstawiliście listę głównych wyzwań, ale które trzy uważają Państwo za kluczowe wyzwania dla skutecznej realizacji Państwa strategii?

[João Brás Jorge]

Nie mamy jednego zasadniczego wyzwania. Myślę, że to nasza prezentacja, może wygląda to trochę dziwnie, dlaczego mamy tak wiele slajdów w części o enablerach zamiast celach. Bo to właśnie decyduje o sukcesie realizacji.

Trudno więc powiedzieć, co będzie trudniejsze. Oczywiście jest jednak, że ta zmiana w korporacji będzie wymagała dużego zaangażowania całej organizacji. Dlatego wyjaśniliśmy, że wydzielimy część zasobów IT, że będziemy zwracać szczególną uwagę na HR, aby przyciągnąć talenty.

To chyba największe wyzwanie, przed którym stoimy jako organizacja. Nawet dlatego, że wiemy, że robić coś, co już robimy, na przykład w zakresie wzrostu w detalu, jest łatwiej niż uzyskać wzrost portfela, który jeszcze rok temu się zmniejszał. Zatem może to jest największe wyzwanie.

Ale jest też inne wyzwanie, przed którym stoimy my wszyscy, którzy mieszkamy w Polsce, a mianowicie wyzwanie związane z otoczeniem prawnym, regulacyjnym.

[Dariusz Górski]

Kropka.

[João Brás Jorge]

Tak.

[Dariusz Górski]

Dziękuję bardzo. Fernando, czy jest jakieś pytanie, które Twoim zdaniem pominęliśmy?

[Fernando Bicho]

Nie, myślę, że niczego nie pominęliśmy.

[Dariusz Górski]

W przypadku, gdy publiczność lub uczestnicy czują, że pominęliśmy lub zaniedbaliśmy niektóre pytania, oczywiście chętnie odpowiemy na nie po wydarzeniu. Skrupulatnie je przejrzę. A jeżeli coś przegapiliśmy, postaramy się skontaktować z Państwem bezpośrednio.

W przeciwnym razie, dziękuję Państwu. I może czas na zamknięcie. Kolejny zestaw uwag końcowych. Tym razem finał.

[João Brás Jorge]

Nie, nie będę nadużywał Państwa cierpliwości. Powiem tylko, że bardzo się cieszymy, że możemy przedstawić tę strategię. Strategia ta była dziełem dużej grupy, jak wyjaśniłem, ponad 100 osób z najwyższej kadry kierowniczej banku.

Mieliśmy dużo czasu, aby do tej strategii dojrzeć, przedyskutować ją, zobaczyć alternatywy tej strategii. I to jest nasza ambicja. Jesteśmy przekonani co do jej realizacji, co pokażemy w ciągu najbliższych czterech lat.

[Dariusz Górski]

Dziękuję Państwu bardzo. Bardzo dziękujemy wszystkim za udział, a szczególnie za przybycie. Niektórzy nie są w super formie czy zdrowiu. Tak, Kamil, dziękuję Ci bardzo. Specjalne podziękowania i wyrazy uznania dla Kamila. Poza tym, tak jak powiedziałem, my, to znaczy ja, jesteśmy do waszej dyspozycji.

A jeżeli macie Państwo jakieś pytania, wątpliwości lub chcielibyście porozmawiać, oczywiście skontaktujcie się z nami. Dziękuję Państwu bardzo.

[Fernando Bicho]

Dziękuję.

[Dariusz Górski]

Dziękuję.