

Witam na prezentacji strategii Grupy PZU 20. 27. Dzisiaj jest nasz wielki dzień. Prezentujemy efekt prac wielomiesięcznych, wielomiesięcznych prac zarządu oraz menedżerów Grupy PZU. Dlatego bardzo dziękuję za liczne uczestnictwo przedstawicielom mediów, analityków giełdowych oraz przedstawicielom rynków kapitałowych. Witam uczestników i gości w naszej siedzibie jak i uczestnikom spotkania w formie zdalnej. Dzisiejsze spotkanie jest dla Państwa. Dlatego po prezentacji strategii zaproszę Państwa do sesji krajowej. Dzisiejszą prezentację zaczniemy od prezentacji kontekstu, w jakim Zarząd i menedżerowie Grupy PZU wypracowali strategię. Następnie przejdziemy do kluczowych założeń strategii, w tym filarów, na których jest ona oparta. Skoncentrujemy się również dzisiaj na naszej perspektywie na aktywa bankowe grupy PZU. Zakończymy podsumowaniem celów finansowych i jeżeli oraz kluczowych punktów naszej strategii. Tak jak wcześniej wspomniałem, po prezentacji zaproszę Państwa do kanałów. Natomiast bez zbędnej zwłoki zapraszam do prezentacji strategii grupy. Artura Olecha, Prezesa Zarządu PZU S.A. Jarosława Mastalerza, Prezesa Zarządu PZU Życie oraz Tomasza Kulika, CFO, PZU S.A. Oraz PZU Życie. Zapraszam Pana.

Dzień dobry Państwu. Chciałem Was bardzo serdecznie przywitać i podziękować za tak liczne przybycie. Rzeczywiście, żeby umieścić tą strategię w pewnym kontekście, o czym mówił Paweł a chciałbym powiedzieć, że będzie to dzisiaj rozmowa na temat naszych celów biznesowych, ale także na temat otoczenia, w którym jesteśmy. Także na temat pracy nad tą strategią. Będzie o wiarygodności, będzie też o emocjach. Te emocje się już nam tutaj udzieliły na samym początku, ale to dobrze. To znaczy, że to będzie bardzo autentyczne, więc mam nadzieję, że też to będzie ciekawy dla Państwa moment czy czas spędzony tutaj z nami. No dobrze. Zacznę może od tego, że. Działamy w bardzo wymagających czasach, które niosą za sobą wiele zagrożeń. W tych wszystkich analizach biznesowych mówimy o zagrożeniach, mówimy o szansach, więc każdym zagrożeniem wiąże się też. Czy jest pewna pewna szansa, że tak jak państwo zobaczycie pewne i wiecie o tym pewnie pewne te szoki zewnętrzne budują pewne pewne możliwości również. I to miało miejsce, jeżeli chodzi o ten cały ekosystem czy kontekst, w którym działa firma ubezpieczeniowa, firma finansowa. Zresztą większość firm w podobnych, w podobnym, podobnych warunkach działa. Natomiast dla nas to, co jest kluczowe i to, co pokazuje, jak bardzo można się zmienić. Chciałbym w kilku zdaniach o tym opowiedzieć. Przede wszystkim element konfliktów, które są na świecie, z jednej strony jest pewnym problemem, ale z drugiej strony zwiększa skalę naszych działań związanych z obronnością. Środki, które są przeznaczane na obronność, to są przede wszystkim środki, które mogą być również wykorzystywane do rozwoju gospodarki poprzez różnego rodzaju rozwiązania związane z podwójnym zastosowaniem. I niestety jest tak nie jest, ale ten sektor również niesie ze sobą ilość innowacji. Jest również wyzwaniem, ale też szansą dla sektora finansowego. O tym chwilę powiemy później. Kwestia zmiany kontekstu globalnego. Złamanie łańcuchów dostaw powoduje, że też pewne rzeczy się zmieniają. Ale z drugiej strony takie kraje jak Polska mogą na tym procesie zyskać. Z jednej strony są to pewne problemy dla globalnych firm, ale z drugiej strony ten ten years sharing, który mamy do czynienia w Polsce, jest na pewno wielką szansą dla naszego kraju. A my tutaj właściwie na tym rynku przede wszystkim działamy i skąd bierzemy siłę. Kolejna kwestia to jest kwestia migracji. Z jednej strony problem wyzwanie, z drugiej strony szansa na pozyskiwanie talentów. W końcu kwestie, kwestie globalne, klimatyczne no to już jest rzecz korowa dla nas. Z jednej strony są to ogromne wyzwania finansowe, ryzyka, z drugiej strony szansa budowania pewnej świadomości, także dużej ilości wydatków i takiego szoku zewnętrznego, który mówi, że warto się ubezpieczać. O tym też dzisiaj będziemy troszeczkę mówić. W tym kontekście PZU jest Podmiotem, który ma pewne aspiracje, ma dokonania, ma historię, ale ma też przed sobą przyszłość. O tym powiem dalej. I będziemy tu często używać słowa lider. Że jest liderem, kimś. I tutaj chciałbym od razu powiedzieć pewne zastrzeżenie. Jak my jako ludzie PC urozumiemy rolę lidera? Lider to nie ten, kto największy, to nawet nie ten, kto najsilniejszy. Uważamy, że lider to jest ten, który wyznacza pewne standardy, za którymi inni podążają.

Więc taką rolę chcemy mieć. I proszę, jak to widzimy, to proszę traktujcie to nasze określenie bez arogancji, raczej z pewnym respektem, po to, żebyśmy pokazały, jak my rozumiemy tę rolę lidera opozycji i pewnej sile kapitałowej. Państwo wiecie, dla mnie z tych wszystkich liczb, które tutaj dla większości są znane, najistotniejsze jest to, że myślę, że na tej sali, ponieważ mamy 22 miliony klientów, to jest ponad 50% polskiej, polskiej populacji dorosłych, dorosłych obywateli, nie tylko to. Myślę, że prawie każdy z państwa na tej sali albo był, jest, a przynajmniej ma dużą szansę, że będzie klientem PZU i ma jakieś doświadczenia z tym związane. Lepsze, gorsze. Mam nadzieję, że więcej jest tych lepszych. My o tych doświadczeniach też chcemy za chwilę powiedzieć. Pozycja kapitałowa i siła finansowa jest bardzo ważna, bo to daje też element wiarygodności. To jest też ważne. Jesteśmy też firmą dość dobrze zdywersyfikowaną geograficznie, bardziej w regionie mamy swoje miejsca. Ten region jest zdominowany oczywiście wielkością naszej gospodarki, stąd są nasze biznesy międzynarodowe. Są jeszcze relatywnie relatywnie niewielkie w stosunku do skali działalności w Polsce, ale są. Ale druga rzecz najważniejsza, że jesteśmy we wszystkich kanałach sprzedaży, że jesteśmy bardzo mocno osadzeni w kanałach zarówno tych tak zwanych tradycyjnych, jak i tych kanałach w kanałach czy kanałach, tych miejscach, gdzie się spotykają klienci. Bo kanał to może złe słowo. To są miejsca, gdzie się spotykają klienci w tych kanałach zdalnych, takie jak moje. Pz. Dzisiaj ponad 4 miliony klientów i dość duża ilość osób, które mają interakcję bezpośrednią, jest dobrym podstawą do dalszych naszych działań. Zanim przejdę do strategii, jest kwestia kluczowa. Strategia to jest też trzeba sobie powiedzieć to jest kawałek papieru, jakaś prezentacja, jakiś materiał, jakieś zobowiązanie. Tak może być rozumiana w wąskim tego słowa znaczeniu, ale strategia to jest właśnie przede wszystkim ta deklaracja i to zobowiązanie na przyszłość. Ja chciałbym też się odnieść troszkę do mówić o przyszłości, teraźniejszości i przeszłości. Trzeba się odnieść do przeszłości i organizacja taką, jaką jest PZU, też rozlicza się ze swoich strategii przez kolejne lata. Ona była, jest i będzie, niezależnie od tego, kto tutaj kieruje tą firmą, kieruje, więc ona ma swoją historię. I ja bym chciał się też odnieść do pracowników i Podziękować im za to, że te trzy ostatnie lata, kiedy tutaj pracowali, oni tak naprawdę wypełnili treścią i liczbami nie tylko liczbami, ale pracą swoją, tą tą ubiegłą strategię. Właściwie wszystkie te cele zostały, mówiąc kolokwialnie, dowieszone. Niektóre już są dowieszone, niektóre, jak widzimy na koniec roku. No, nie możemy podać tych liczb jeszcze, ale one na pewno będą dowieszone. I chciałbym tym pracownikom to, to to zadedykować, bo kluczowe jest to, że ta organizacja i chciałbym, żeby też tak było mówić, co robi i robi to, co mówi, co nie jest oczywistością w wielu sytuacjach. Więc wydaje mi się, że to jest element bardzo ważny. Muszę się odnieść do rzeczy, która była dla nas, bo element strategii, tej trzyletniej to jest jakaś dłuższa historia, powiedziałbym, zarząd, management. Ja osobiście jesteśmy tutaj od kilku, sześciu, siedmiu, sześciu, siedmiu miesięcy mniej więcej, więc my mieliśmy w tym jakiś wpływ, ale też, nie ukrywajmy, to było zbudowane wiele rzeczy wcześniej. Natomiast elementem każdej strategii jest też budowanie pewnych emocji, pewnego zaangażowania. I tak naprawdę, mówiąc wprost, my się skupiliśmy na biznesowych, bo tą kwestią emocjonalną napisało za nas życie w dużej mierze i temat powodzi był takim momentem prawdy dla naszej organizacji. I to był też właściwie, zwłaszcza w kontekście, w którym to zdarzenie miało miejsce. Ono jest nam bardzo bliskie, dlatego że ono pokazuje, jak ważne są zobowiązania, jak ważna jest reakcja i w jakich warunkach działamy, jak państwo. Muszę to przypomnieć. Jak państwo dobrze pamiętacie, końcem sierpnia, na początku września mówiliśmy nawet o hydrologicznej suszy. Podobno suszy można było Wisłę przejść w klapkach przez Wisłę w Warszawie. Kilka dni później okazało się, że idzie ogromne zagrożenie w postaci powodzi i każdy mówił Jak to, Przecież to jest w ogóle pewien dysonans informacyjny. My dostawaliśmy te informacje w ciągu kilku dni tam na początku, na początku września, w pierwszych dniach września. One były naprawdę dramatyczne. Nam się wydawało, że ta powódź będzie bardzo ogromna ilość wody szacowaliśmy wtedy przed tym, jak ta fala się wylała, że te straty będą miliardowe. Zaczęliśmy się do tego procesu przygotowywać. Wykorzystaliśmy rzeczy, które już były w tej organizacji w postaci procedur, na przykład wojny na

podstawie zagrożeń takich fizycznych. Mówiąc wprost, nie mieliśmy wprost takich procedur albo tak dokładnie zrobionych zdarzeń katastroficznych, ale szybko je zaadaptowaliśmy. Bardzo dobrze działało polskie państwo z informacją do nas, do wszystkich osób. My zaczęliśmy działać odrobinę wcześniej, to znaczy wtedy, kiedy wysłaliśmy naszym klientom informację SMS o zagrożeniu, o informacji, co mają zrobić, gdyby, nie дай Bóg, coś się wydarzy, prawda? I powoaliśmy komitety kryzysowe i zadziałaliśmy bardzo szybko. I wtedy też podjęliśmy pewne decyzje, jakby niestandardowe, polegające na tym, że cały proces likwidacji szkód przesuwamy z takiego tradycyjnego modelu. Kiedy się wysyła, jak państwo wiecie, rzeczoznawców, to trwa. Trzeba zgłosić, że użyliśmy wszystkich siły. To było prawie 1000 osób, które pracowało wtedy na call center, To były osoby wysłane w tereny powodziowe dwa dni później i zdecydowaliśmy, że zamiast czekać według elementu standardowego, robimy to dużo wcześniej, co wiązało się z ogromnymi ryzykami, niepewnością. I powiem szczerze była duża debata w firmie, czy to trzeba robić, czy to jest dobre, czy to jest właściwe. Tak działaliśmy. Na szczęście nie tylko my, tak działał też rynek. Wiele kolegów, koleżanek z innych firm też to robiło. Ja chcę opowiedzieć historię. Pzu zdecydowaliśmy wtedy, żeby bardzo mocno być w tych terenach powodziowych, żeby szybko wypłacać zaliczki, żeby szybko zamykać szkody, co wiązało się z różnymi elementami poniesionych ryzyk, kosztów. Potencjalnie będzie tego więcej i tak dalej. Znać państwo te liczby w czasie powodzi? Do nas się zgłosiło prawie 50 tysięcy szkód zdarzeń w tym okresie z tej kohorty. Z tego w ciągu kilku miesięcy zlikwidowaliśmy. Zlikwidowaliśmy. Zarządziliśmy albo wypłaciliśmy w części, albo w całości. Czyli ponad 90 parę procent. 46 tysięcy na ten dzień. I paradoksalnie efekt, który osiągnęliśmy, był zupełnie inny. Lepszy niż obawy, które mieliśmy. Po pierwsze, tych odszkodowań z różnych powodów, nie tylko naszej pracy, było tylko i aż. To jest tragedia wielu ludzi, ale to jest około 500 milionów złotych. Po drugie, będąc blisko naszych klientów, mogliśmy zadysponować pewnymi środkami na prewencję, na różnego rodzaju wydatki po powodzi, ale także były przypadki, gdzie nasze środki służyły tego, żeby przygotować się do tej dużej fali, prawda? Więc te 26 milionów złotych poszło bezpośrednio na pomoc taką prewencyjną, redakcyjną, jakby w stosunku do różnych jednostek, do miast, gmin, do ochotniczych straży pożarnych. I co się okazało po tym okresie? Nie tylko nasza znajomość marki, ale też kwestia naszej, naszego. Naszej, naszej. Jak jest promowana nasza marka w sytuacji, gdzie normalnie spodziewalibyśmy się problemów, zatorów i tak dalej, wzrosła. Wzrosła nawet o cztery punkty procentowe, a liczba skarg, które mogłyby się pojawiać ze względu na ilość rzeczy takich powiedziałbym standardowo jest około 6 7%. Na dzisiaj to jest niecały 1%. Znaczący to chciałbym powiedzieć, że dla nas ten moment był elementem jednej rzeczy że mamy pewne zdarzenia, są pewne procedury, ale są pewne ramy, które działają, pomagają. Natomiast to nie one podejmują decyzje, to są ludzie, to jest ich zaangażowanie, to jest ich wyobraźnia. I myślę, że to jest bardzo ważny efekt. Jeżeli będziemy państwu mówić o tych deklaracjach na przyszłość, to mamy już my właśnie ten zespół, nie tylko firma przez wiele lat, która dostarczyła te wyniki wcześniej, ale mamy już pewien, brzydko mówiąc, track record w w pracy na, powiedziałbym, na trudnych warunkach. I powiem szczerze, mamy ten element taki, powiedziałbym, wewnętrzny, taki emocjonalny, który nas bardzo mocno jakby tutaj zjednoczył i zdeterminował do tego, że nawet w trudnych sytuacjach będziemy mogli reagować, bo to, co zaprezentujemy, będzie pewną wizją. Natomiast po drodze na pewno pojawią się różnego rodzaju wyzwania i będziemy musieli na nie odpowiednio odpowiednio reagować. Z tych wielkich szans globalnych, które czy zagrożeń, czy szans globalnych zagrożeń, szans, bo o szansach mówię, kilka elementów jest oczywiście związanych bezpośrednio z Polską. To są wszystkie przy tej, powiedziałbym, rosnącej świadomości ryzyk, zagrożeń. Z drugiej strony Polska jest jednak miejscem, które ma najwyższy wzrost gospodarczy, więc w jakimś sensie jesteśmy w stanie poprzez naszą pracę, naszą siłę, naszej gospodarki, naszego społeczeństwa lepiej się do tych ryzyk przygotować i pewne z nich, o których mówiłem wcześniej, wykorzystać bardziej jako szansę niż zagrożenia. A Polska jest przed wydatkami, przed nakładami dotyczącymi całej sfery transformacji energetycznej. Wydatki z KPO tak naprawdę będą wydane albo

na elementy cyfrowe, albo na elementy, elementy związane z transformacją gospodarki. W tych obu obszarach widzimy też swoją szansę w różnych obszarach naszej działalności, tych ubezpieczeniowych, tych kapitałowych, w końcu w tych budujących świadomość społeczną, bo w końcu trzeba jasno powiedzieć i to wiemy, to będę wielokrotnie powtarzał. Polska, pomimo tego, że szóstą gospodarką mamy fajny kraj, na produkty ubezpieczeniowe wydajemy relatywnie mało. Wydajemy 2,2 proc. PKB. Musimy zrobić wszystko, żeby przekonać naszych klientów, przekonać siebie nawzajem, bo my jesteśmy z klientami, że warto się ubezpieczać. I to, co pokazaliśmy przy okazji powodzi, to co przekazujemy tutaj. Myślę, że po raz pierwszy to przysłowie Polak mądry po szkodzie. Możemy zobaczyć zupełnie odwrotnie. Czy jest szansa, że jest mądry przed szkodą i chcielibyśmy, żeby to się odbyło? Tak, zarówno w kontekstach, w kontekście działania w produktach majątkowych, katastroficznych, ale także zbierania oszczędności na trudniejsze czasy. Myślę, że to są też te obszary, Nie zdradzając jeszcze szczegółów, do których przejdę, w których my chcielibyśmy zaistnieć, do których chcielibyśmy się rozwijać. Kontekst makro. Państwo doskonale znacie, o tym mówiłem, więc nie będę się tutaj za bardzo powtarzał. To są liczby ogólnie znane. To, co jest dla mnie komunikatem z tego wszystkiego, że mamy bardzo dobry punkt startu. Polska 30 ostatnich lat to były najlepsze lata, chyba w kilkusetletniej, jak nie tysiącletniej historii Polski. To jest bardzo ważna rzecz. Mamy wykształcone społeczeństwo, mamy. Trochę tam się kłócimy od czasu do czasu, ale generalnie zadowolone Społeczeństwo. Jak tak naprawdę się dopytamy? Myślę, że to czujemy pomimo tam różnych sfer, że jednak jest okej, mówiąc wprost. Tak że jest tutaj pewna dobra energia w naszym kraju, którą warto wprowadzić na dobre, właściwe jeszcze tory. Mamy niskie bezrobocie i mamy przed sobą sytuację, że będziemy mieć chyba unikalną moment w najbliższych latach, że będziemy mieć spadające stopy procentowe, rosnące PKB. Więc to będzie myślę, że dobry czas dla Polski. Wszystko na to wskazuje, że tutaj wiele rzeczy istotnych może się stać. Tak? Chyba Nie wiem, czy nigdy, ale na pewno rzadko mieliśmy sytuację, że te dwa efekty, czyli spadające stopy, mam nadzieję i wzrost gospodarczy plus wydatki. Europa już wydała wiele tych pieniędzy, my jeszcze nie mieliśmy środków z KPO. To jest wszystko przed nami, więc wydaje mi się, że to jest dość pozytywny aspekt i duża szansa przed nami, A mimo to jesteśmy tu, gdzie jesteśmy, pomimo tego, że nie utylizowaliśmy czy złe słowo, że nie wykorzystaliśmy tych szans. Ale one są przed nami. No właśnie, w tym charakterem też ten jakby hasło, slogan jest bardzo ważny. To z pewnością przyszłość ma dla nas kilka jakby wymiarów. Przede wszystkim. Że PZU, ludzie, PZU chcą przeprowadzić naszych klientów, naszych interesariuszy właśnie w tą przyszłość z pewnością. Po drugie, że my na tą przyszłość się otwieramy z pewną ciekawością. Raczej widząc w nich rzeczywiście szanse niż te zagrożenia, choć jesteśmy ich absolutnie świadomi. Mamy w sobie pewną pokorę i brak arogancji. Mam nadzieję, że że że to też przez ostatnie czasy udało nam się przekazać z pewnością przyszłość. Oznacza to, że ta organizacja i ta firma z pewnością będzie firmą przyszłości. I chcemy, żeby taką taką firmą była, żeby ludzie tworzyli pewien pewien standard, pewien standard, może złe słowo, ale pewne kierunki współtworzyli i brali też pewną odpowiedzialność za za to, czym my się zajmujemy, ale także szerzej, bo takie organizacje jak PZU istnieją na wielu rynkach i są punktem odniesienia się dla konkurentów, dla różnych interesariuszy i dbają również o pewien, nazwijmy to, szeroko rozumiany dobrostan rynku. W dużej mierze, bo na nim są. To jest jakby kwintesencja czy miejsce, w którym, w którym, w którym, w którym działamy. No właśnie. Teraz chciałbym przejść do już takich twardych liczb. Państwo mieliście okazję je zobaczyć już w naszej prezentacji, która została przedstawiona naszym na naszych stronach. Nie wiem jak teraz chwilę, ale pierwsze reakcje mam nadzieję, widzę, że są dość obiecujące. Obiecuję. Obiecuję, że będziemy się starać ich nie zawieść. Strategię postawiliśmy na takich czterech filarach. Prostota. Koncentracja. Brzydko mówiąc. Fokus. Rozwój rozwojowy oraz zaangażowanie. Jeżeli chodzi o kwestię prostoty, upraszczania. Zaczynamy oczywiście od rzeczy, które są kluczowe z punktu widzenia innego, powiedziałbym, poukładania lepszego, lepszej efektywności aktywów grupy. Zaraz o tym powiem. Paweł mówi o bankach, ale to jest nie tylko kwestia banków, to jest też kwestia szerzej

wielkich aktywów, które uważamy, że powinny lepiej w innym modelu operacyjnym pracować. Tu widzimy wiele oszczędności, wiele synergii, lepsze słowo synergii niż oszczędności. Szacujemy, że to będzie 400 milionów złotych w roku 2027. Ale zaczynamy też od siebie, troszkę zmieniając nasz model operacyjny. Czyli tak jak my pracujemy od takiej tradycyjnej elementu funkcjonalnego po model, powiedziałbym, business unitowy, gdzie wokół ośmiu obszarów będziemy organizować, ogniskować naszą działalność, jednocześnie zachowując pewne synergii na poziomie takich obszarów, tych serwisów serwisowych, elementów, które działają dla całości organizacji. Czy to są procesy likwidacji szkód, czy to jest proces, proces administracji, obsługi, no i takie oczywiste rzeczy jak jak, jak, jak kwestie kapitału ludzkiego, zarządzania kapitałem ludzkim czy jakby budowaniem tutaj pewnego ekosystemu dla nas i wielu innych takich serwisów typowo korporacyjnych. Natomiast core działalności ma się odbywać w tych liniach. Teraz o tym powiem więcej. Druga rzecz. Kolejny aspekt to jest taki, że to jest naszą deklaracją. Chcemy mieć więcej biznesu, chcemy mieć więcej biznesu, nowych klientów, chcemy mieć więcej biznesu, biznesu czy namówić klientów, których mamy dzisiaj po to, żeby byli dużo bardziej produktywni. To jest bardzo istotne. My mamy dzisiaj pozycję lidera w wielu obszarach, więc mamy świadomość, że pozyskanie nowych jest trudne. Ale są jeszcze obszary ubezpieczeniowe, które są, które są dla nas wyzwaniem. Niektóre. Na których mamy tą bardzo mocną pozycję. Te siedem i pół miliarda złotych dodatkowych przychodów jest celem ambitnym, ale uważamy, że absolutnie zrobimy wszystko, żeby go osiągnąć. Skupiamy się również na nomen omen core'owym biznesie. Stąd ten core, czyli combine ratio, czyli ten wskaźnik kluczowy z punktu widzenia rentowności ubezpieczeń, musi być trwale poniżej 90 proc. I to jest nasze zobowiązanie. W większości naszych, naszych linii będziemy do tego obszaru dążyć. Chcemy również i to się też odnieść do tematów bankowych. Dzisiaj osiągnąć pozycję istotną na miarę naszych aspiracji na rynku. Bank Assurance nie tylko w ekosystemach czy w bankach, z którymi współpracujemy, ma powiązania kapitałowe, ale w ogóle szerzej, co i tak już dzisiaj robimy. Rozwój to jest przede wszystkim nowe obszary. Nowe w tym sensie, że albo jesteśmy relatywnie mali, albo tego w ogóle jeszcze do końca nie robiliśmy. To jest postawienie. O tym będą moi koledzy mówić koleżanki. Kwestię obszaru zdrowia chcemy. Zainwestować miliard, miliard złotych W tej perspektywie trzech lat chcemy zwiększyć kontakt i relacje z naszymi klientami na różne sposoby. O tym też powiem dalej. Dzisiaj około 4 milionów klientów chcemy, żeby w naszym ekosystemie było trwale 8 milionów klientów. To jest szansa na spotkanie. Szansa na spotkanie to jest szansa na na serwis, szansa na jakąś sprzedaż i szansa na budowanie pewnej, pewnej pewnej powiedziałbym, wiarygodności, co bardziej lojalności, lojalności klientów i w obszarach produktów nowych Dead Insurance, nowych ekosystemu chcemy podwoić obecną, obecną składkę. Dzisiaj to jest trochę powyżej 150 milionów. Chcielibyśmy, żeby to było co najmniej co najmniej dwa razy, dwa razy tyle. Zaangażowanie To jest nasza deklaracja dotycząca odpowiedzialności szerszej w zieloną transformację dwa razy. Ale to ma być projekt biznesowy. Nie robimy tego po prostu dlatego, że tak wypada. Po prostu uważamy, że to jest wartość. To im więcej tej transformacji, tym lepsza gospodarka. Im lepsza gospodarka, tym lepiej będziemy w niej funkcjonować. To są naczynia połączone, rodzaj pewnego sprzężenia zwrotnego i chcemy być również bardzo transparentni i być zaangażowani społecznie. To jest budowanie nie tylko naszej, naszej marki, naszych marek, bo będziemy mówić o multibrandzie za chwilę, ale to jest kwestia przede wszystkim dobrej asocjacji z PZU. No właśnie. Każda strategia ma swoje cele, do którego zmierzamy. I te cele, powiedziałbym nieprzypadkowo, jakoś tak nam się ułożyły trochę do takiego, powiedziałbym, takiego alegorii, trochę bardziej olimpijskiej, bo to będzie nagroda za to, co będziemy robić przez najbliższe, najbliższe trzy lata chcielibyśmy tą nagrodę. Tak jak są jakieś takie olimpijskie, powiedziałbym to chyba są 4 lata mi się wydaje. No ale to przygotowanie jest i bardzo się na to przygotowanie, na te 3 lata cieszę. Co prawda to jest 4, ale mamy krótszy okres, więc jakoś sobie poradzimy. Przede wszystkim to jest aspiracja, aby nasz zysk był ponad 1,2 miliarda złotych. To jest rentowność z działalności podstawowej, która wzrośnie o 2 punkty procentowe od tego, co mamy

dzisiaj do ponad 19%. Chcemy dla naszych akcjonariuszy zwiększyć poziom zysku na akcje o 40%. A jedną z dróg do tego jest przede wszystkim fokus, koncentracja i dostarczenie naszego korowego biznesu, jakim są ubezpieczenia majątkowe, w tym wskaźnik mieszany w ubezpieczeniach majątkowych i combine ratio poniżej 10% oraz marża operacyjna w ubezpieczeniach na życie powyżej 20%. No tak, ale to są cele. Ale żeby je zrealizować, trzeba wyjąć pewne wartości, żeby klienci, którzy z nami są, którzy z nami będą, których chcemy przekonać, osiągnęli. To jest to jest nawet, powiedziałbym, nie chce być ważniejsze, ale tam to jest nagrodą, a to jest tym, jak którądy chcemy do tego trafić przede wszystkim. I o tym będzie też dalej mowa. To jest kwestia tego, abyśmy byli klientem, podmiotem, podmiotem czy firmą, firmą pierwszego wyboru. I chcielibyśmy, żeby w tych wszystkich miarach takich jak NPS, abyśmy wypadali absolutnie najlepiej na rynku, zarówno w produktach, jak i w serwisie. Dobrze rzeczy udało nam się już. Czy udało nam się To się napracowaliśmy, zrobiliśmy w ostatnich latach, w ostatnich ostatnich miesiącach zwłaszcza, więc wydaje mi się, że jesteśmy tutaj na bardzo dobrej drodze. O klientach w ekosystemach cyfrowych mówiłem. To jest też pokazanie ich użyteczności, ich wygody i zachęcania do tego, żeby nasi klienci jak najbardziej funkcjonowali. To jest przede wszystkim inwestycja. Inwestycje w produkt. Serwis, jeżeli chodzi o ubezpieczenia zdrowotne. Zdrowie psychiczne i dobrostan fizyczny i dobrostan dobrostan psychiczny. Zwłaszcza będziemy się wykorzystywać na na na na dzieciach, ale też dorosłych. Ale tutaj widzimy pewną pewną niszę, pewną potrzebę, której moglibyśmy zaistnieć. Inkluzywne i transparentne programy sponsorskie bardzo ważne. O tym powiem jeszcze dalej. To znaczy tutaj myślę, że bardzo transparentny sposób będziemy mówić, w jaki sposób działamy, jeżeli chodzi o PZ Ma takie możliwości, ma pewne środki zarówno prewencyjne, jak i sponsoringu, jak i marketingu. Chcemy, żeby to było bardzo przejrzyste, bardzo demokratyczne, bo naszymi klientami są bardzo różni ludzie, mają różne poglądy, różne opinie, kibicują różnym klubom piłkarskim, więc to jest bardzo, bardzo ważne, żeby, żeby, żeby być tutaj bardzo takim inkluzywnym i robić rzeczy, które są gdzieś tam szukać tych wspólnych. I ostatnia rzecz, o której mówię. Uważam, że to dlatego wprowadzamy to na sztafety strategii. To jest to, że jesteśmy częścią tego rynku. Bez nas rynek wiele rzeczy nie robi, ale my bez rynku również. To jest to otwarcie się na rozwiązania wspólne, poszukanie pewnych i pewne konkretne rzeczy. Powiem o tym później. Szanowni Państwo, efektywność operacyjna. Zanim przejdziemy do innej rzeczy, trochę była już o tym mowa. To jest kwestia tych ośmiu obszarów biznesowych. I nie wchodząc w szczegóły, powiem tak one są bardzo różne pod względem skali. To są takie bardzo duże obszary biznesowe, jak ubezpieczenia majątkowe, powiedziałbym, powszechnie czy ubezpieczenia majątkowe, indywidualne, komunikacyjne, mieszkaniowe. To jest jeden business unit, to są miliardowe biznesy dzisiaj to są takie jak ubezpieczenia korporacyjne, gdzie to są również miliardowe. Dzisiaj skala u nas czy ubezpieczenia grupowe to jest też raczej miliardy złotych. To jest trzeci business unit, ale są też business unit, które są relatywnie małe skali naszej działalności, ale uważamy, że są bardzo perspektywiczne. Więc to jest też kwestia fokusu. One nie mogą być obok, one muszą być naprawdę i częścią tego. Takim na pewno jest obszar tych partnerstw strategicznych, czyli wszystkich modeli, że chcemy oferować nasze ubezpieczenia embedded w różnych ekosystemach w Polsce, jak i za granicą. To jest nasz biznes międzynarodowy, na który mamy pewien pomysł. On jest ważny dzisiaj, ale chcemy się na nim zupełnie skupić. I takie, powiedziałbym, PZU Międzynarodowe International to będzie pewien obszar, w którym też chcemy funkcjonować, ale w takim bardzo, powiedziałbym, dobrym modelu. Porządkując strukturę aktywów, zaczynamy od najtrudniejszych, nie od najłatwiejszych wyzwań, tylko najtrudniejszych z różnych powodów. To o tym będzie kawałek odrębnej prezentacji. Czyli to Państwo wiecie. Zdecydowaliśmy się, aby i podpisaliśmy dzisiaj list intencyjny z Bankiem Pekao S.A. O wzajemnej intencji, aby doprowadzić do sytuacji, w której nasz biznes bankowy będzie trafi pod skrzydła większego banku, czyli Pekao S.A. Czyli dotyczące sprzedaży naszej części udziałów do Pekao S.A. O tym powiem, powiem później szczegółowo, ale to jest też kwestia naszych strategicznych, innych aktywów. To jest Link4, który jest absolutnie strategicznym

obszarem, strategicznym brandem. Strategia multibrandowa, będzie też o tym mowa, dalej będzie kontynuowana. Dla tych, którzy nie wiedzą, powiem, że Link4 jest drugim najbardziej. Nie powiem pierwszym, drugim, najbardziej rozpoznawalnym brandem w Polsce, więc to jest bardzo ogromny asset. Ma świetny zespół, ma fajnych ludzi, wymaga innego modelu operacyjnego, wymaga, wymaga pewnego fokusu, jeżeli chodzi o jakość tego biznesu. Obecny management, obecny zespół bardzo intensywnie nad tym pracuje, ale też chcemy szukać większej ilości integracji z nami. Te szczegóły o tym zdecydujemy do końca pierwszego kwartału i to zakomunikujemy, w którym kierunku idziemy, ale na pewno chcemy zachować pewną odrębność, jeśli chodzi o kwestie sprzedażowe, biznesowe i tak dalej. Sam model musi być dużo bardziej zintegrowany w działalności spółki, bo to są elementy bardzo, bardzo podobne. I dzisiaj mamy różne doświadczenia, lepsze, gorsze, ale raczej dobre. W strategii multi-brandowej na polskim rynku ubezpieczeniowym. Na pewno z tych doświadczeń będziemy korzystać i wykorzystamy taką, którą uważamy, że dla PZU jest najlepsza. Nie jesteśmy jedynym multibrandową firmą na szczęście na rynku, więc możemy się trochę podpatrzeć od innych rzeczy i wykorzystać obecne doświadczenia. Pzu Zdrowie ma być kompetencenter dla biznesu zdrowotnego i ma być tym miejscem, w którym w którym będą się będzie cała. Tak naprawdę w ramach PZU Zdrowie. Przesuniemy wszystkie najważniejsze funkcje z spółki życiowej do PZU Zdrowie, która tam będzie. Pełne władztwo nad produktem, nad procesem i nad sposobem, w jakim będziemy działać. Jeżeli chodzi o ubezpieczenia zdrowotne, także w tym obszarze serwisowym. Obszar inwestycji produktów inwestycyjnych. To jest też temat, którym się zajmiemy. On będzie troszkę pochodną tego, co zdecydujemy, jeżeli chodzi o współpracę z bankami. Tam aż się prosi o pewne elementy, też również synergii dzisiaj tutaj decyzja, list intencyjny, od razu mówię, dotyczy banków, nie dotyczy innych aktywów. Na tym etapie to jest bardzo ważne. Natomiast jeżeli chodzi o sposoby podejścia do kanałów sprzedaży, wzajemne, może, powiedziałbym, też multibrandowa strategia i pewne elementy operacyjne. Nad tym chcielibyśmy popracować, ale w zależności od tego, co zrobimy w bankach, to w dużej mierze to będzie widać, co też jaka będzie przyszłość w tym obszarze. Ale na pewno chcemy też tam poszukać różnych pozytywnych, dobrych rozwiązań, utrzymując pewną pewną, powiedziałbym, zwinność też poszczególnych poszczególnych obszarów poszczególnych zespołów. No dobrze, to chyba teraz przejdziemy do części majątkowej po kolei i poproszę moich kolegów, żeby Prezentowali jak i co w poszczególnych dniach. Tomek. Zapraszam.

Dziękuję. Szanowni Państwo. Artur opowiedział o jednym z istotnych fundamentów tej strategii, jakim jest prostota i efektywność operacyjna. Efektywność kosztowa. Kolejnym, nie mniej ważnym, jest koncentracja. Jak rozumiemy koncentrację? Przede wszystkim koncentracja to jest skupienie się na tej działalności, która dla grupy PZU jest, będzie i była działalnością podstawową, czyli na ubezpieczeniach oraz tym wszystkim, co jest działalnością komplementarną w stosunku do ubezpieczeń, czyli zarządzanie aktywami, ale również ochrona zdrowia. Jako lider tego rynku, zarówno po stronie ubezpieczeń majątkowych, jak i po stronie ubezpieczeń na życie. Czujemy ogromną odpowiedzialność. I to jest to, o czym Artur wcześniej mówił ogromną odpowiedzialność za taki wzrost tego rynku, w którym w sposób generujący wartość będą mogli uczestniczyć wszyscy jego, wszyscy jego uczestnicy. W związku z tym on będzie generował wartość nie tylko dla ubezpieczycieli, nie tylko dla pośredników, ale przede wszystkim dla klientów. Chcielibyśmy, żeby wzrosty, jakie będą generowane na tym rynku przez kolejne lata, pozwalały domykać lukę ubezpieczeniową. Wszyscy doskonale sobie zdajemy z tego sprawę. Jak wygląda rynek ubezpieczeniowy z punktu widzenia pokrycia, a zdarzenia, które miały miejsce ostatnio na tym rynku, pokazały to w sposób dość przykry i taki bezwzględny. Chcemy, oprócz tego, że będziemy domykać, starali się domykać tą lukę ubezpieczeniową. Chcemy tworzyć rozwiązania, które będą w stanie eliminować albo ograniczać konsekwencje właśnie tak dużych zdarzeń ubezpieczeniowych jak te, z którymi z których skutkami

zmagają się cały rynek ubezpieczeniowy przez ostatnich kilka miesięcy. Żeby móc o tym myśleć, musimy. No właśnie, to jest to słowo koncentracja, bo o tym jest ta strategia. Przede wszystkim skupić się na jeszcze lepszej ocenie ryzyka, ocenie ryzyka, która będzie nie tylko oparta o światowe standardy i najlepsze praktyki, ale będzie oparta o modele taryfikacyjne, które będą wykorzystywały elementy behawioralne i elementy klimatyczne po to, żeby tam, gdzie można ograniczać, tam, gdzie można działać prewencyjnie. Chcemy doprowadzić do tego, żeby we wszystkich kanałach dystrybucji nasza oferta i oferta naszych partnerów była powszechna i ogólnie dostępna, powszechna, ogólnie dostępna i oparta na wielu brandach tych, o których przed chwilą mówiliśmy. Dzięki temu będziemy w stanie docierać do różnych grup klientów i tworzyć wartość we wszystkich segmentach. Gorąco wierzymy, że właśnie takie podejście, czyli fokus na doskonałość techniczną, która powinna również przełożyć się na większą dostępność ubezpieczeń dla naszych klientów, pozwoli nam myśleć o wzroście, który do 2027 roku z punktu widzenia przychodów z ubezpieczeń powinien przekroczyć wartość 30% przy bardzo wysokiej rentowności mierzonej wskaźnikiem mieszanym na poziomie nie wyższym niż 90%. Jeżeli chodzi o ubezpieczenia korporacyjne, to jest ten obszar rynku, w którym obserwowaliśmy w ostatnim czasie jeszcze wyższe przyrosty. One sięgały kilkunastu, czasami 20%. I tutaj nadal chcemy być uczestnikiem rynku, który partycypuje w bardzo dużych projektach inwestycyjnych, zarówno zarówno tych, które wykorzystują środki unijne, jak i projektach transformacyjnych zmieniających miks energetyczny czy dużych projektach infrastrukturalnych. Chcemy wykorzystać w nich nasz potencjał wynikający z wielkości, skali bilansu, ale przede wszystkim chcemy uczestniczyć w nich jako wiodący ubezpieczyciel. Żeby to wszystko stało się naszą rzeczywistością w perspektywie kolejnych trzech lat, musimy, podobnie jak w przypadku ubezpieczeń masowych, skupić się na doskonałości technicznej w sposób, który pozwoli nam eliminować albo myśleć o wyniku w sposób bardziej powtarzalny, mniej zależny od cykli fundraisingowych czy też cykli ubezpieczeniowych, z którymi raz na jakiś czas mamy do czynienia. Wtedy mówimy rynek jest miękki, rynek jest twardy, nie możemy albo możemy lepiej. Chcemy być bardziej przewidywalni. Bez względu na to, jak wygląda bieżąca sytuacja na rynku. Chcemy budować unikalną propozycję i wartość dla naszych klientów. Z jednej strony kontynuując te projekty, te rozwiązania, które już dzisiaj dostarczamy, chociażby takie jak Flota czy RyzykoPro, ale chcemy też proponować nowe rozwiązania, na przykład proces Safety management. Jest to prewencyjne rozwiązanie skierowane do klientów z branży chemicznej, petrochemicznej, energetycznej, które pozwala w sposób systemowy podchodzić do identyfikowania, oceny i zarządzania ryzykami, które są charakterystyczne dla tych właśnie branż. Chcemy wreszcie automatyzować procesy sprzedażowe i obsługowe po to, żeby być beneficjentem tej zwinności i prostoty operacyjnej. O ubezpieczeniach na życie poproszę Jarka.

Dziękuję bardzo za przekazanie głosu. Proszę państwa, dzisiaj, gdybyśmy byli na spotkaniu. Dowolnego ubezpieczyciela życiowego, gdziekolwiek na świecie, to temat strategiczny, który widzicie Państwo na tym slajdzie, byłby dokładnie taki sam. Wszyscy powtarzają i odmieniają przez wszystkie przypadki tylko jedno słowo demografia. I proszę państwa, nie jest to oczywiście kwestia tylko i wyłącznie ubezpieczycieli, ale bardzo wielu sektorów w zachodniej, rozwiniętej gospodarce, gdzie musimy się dostosować do tego, że żyjemy coraz dłużej i rodzi się nas coraz mniej. Jeżeli mielibyśmy wskazać jedną najbardziej unikalną zdolność, umiejętność, przewagę konkurencyjną PZU, która rzeczywiście przez wiele lat pomagała nam osiągać bardzo duże wyniki, ale także wypłacać wysokie dywidendy, Byłaby to nasza zdolność do obsługi ludzi z silver Economy. Dzisiaj fundamentem w wyniku PZU życie tak naprawdę jest grupa ludzi, którzy postanowili pozostać z nami po zakończeniu ubezpieczeń grupowych. My ich tutaj tak trochę nieformalnie nazywamy indywidualną kontynuacją. Jest to moja mama. Są to jej koleżanki. Są to ich koledzy. Jest to prawdopodobnie bardzo duża grupa pośród Państwa rodziców, a jeżeli ktoś jest młody, to być może nawet dziadków. To co nadchodzi to nowa grupa ludzi, którzy dochodzą do silver Economy. Ja nie będę ukrywał, że jest to grupa mi bardzo

bliska. Nie wiem, czy Państwo widziecie przy tych reflektorach, ale jest tutaj parę tych tych silver włosów na głowie. W związku z tym No ja nadchodzę! Tak, Witajcie. Pzu zachwyił mnie i teraz jak będziemy starali się zachwycać tą grupę i dlaczego chcemy ją zachwycać. Po pierwsze chcemy ją zachwycać, żeby utrzymać 20% marżę operacyjną, którą dzisiaj generujemy w spółce życiowej. Jest to liczba niebanalna, dlatego, że dzisiaj PZU życie odpowiada za blisko pół dywidendy całej grupy PZU, a te 20% odpowiada za tą dywidendę. Co będziemy chcieli zrobić jeszcze, to będziemy chcieli zwiększyć wartość nowego biznesu. Nie wszyscy Państwo znacie te nowe standardy rachunkowości, więc mówiąc w takim sporym uproszczeniu, nowy biznes to jest nasza zdolność do odbudowy tego portfela, z którego bierzemy te nasze pieniądze na dywidendę. Czyli za każdym razem jak wypłacamy, to też dokładamy, żeby odbudować. Jeżeli dokładać będziemy więcej niż wypłacamy, to w przyszłości nasze zyski, a tym samym dywidendy dla naszych akcjonariuszy będą zwyczajnie wyższe. Co zrobimy? No przede wszystkim zaczynamy się bardzo mocno przygotowywać na to, że ludzie, którzy dochodzą do tego silver economy, to są mimo wszystko inne osoby niż ludzie, którzy dzisiaj w tym silver economy są. Czyli no powoli będziemy mieli coraz mniej klientów kategorii moja mama i coraz więcej klientów kategorii ja czy państwo. Przynajmniej część z państwa, bo widzę tutaj także bardzo dużo młodych osób. No i co jest takim wspólnym mianownikiem osób, które dzisiaj są w tym przedziale wiekowym 45 55? No, przede wszystkim to jest pokolenie bankowości internetowej. My dzisiaj mamy bardzo silnie osadzony model obsługi na bankowości oddziałowej i to przede wszystkim różni pokolenie mojej mamy i moje pokolenie. W związku z tym to, co będziemy przygotowywać, to będziemy przygotowywać kompletnie nowe modele obsługi. Tak, będziemy przygotowywać modele obsługi. Jednak dla klienta, który bardziej i częściej loguje się do swojej aplikacji mobilnej czy do strony internetowej, niż przychodzi fizycznie do oddziału i płaci tam gotówką. Co więcej, będziemy musieli zaadresować potrzeby ludzi, którzy w odróżnieniu od tego poprzedniego pokolenia, które zabezpieczało się bardziej na okoliczności nagłej śmierci. Dzisiaj tak naprawdę mówimy o pokoleniu, które śmierć chce oszukać. Nie boi się o dzieci, bo dzieci już dożyły i są samodzielne, tylko zaczyna bać się o wnuki. W związku z tym więcej będzie tam produktów, które adresują przede wszystkim profilaktykę nie tylko fizyczną, ale też psychiczną. Wiemy doskonale, że to pokolenie tak samo obawia się o swoje zdrowie psychiczne, jak o to, że zaczynają się pojawiać pierwsze przypadki Alzheimerera. W związku z tym produkty i paleta produktowa będzie się istotnie różnić i będzie musiała odpowiadać na te potrzeby tak, żeby nasi klienci czuli, że wydając pieniądze mogą. Brzydko to może zabrzmieć, Ale razem z nami spróbować oszukać śmierć. W związku z tym oddalić okres, w którym umrą. Żyć w komforcie. Być sprawni fizycznie i być sprawni psychicznie. Co więcej, przesuwamy także ciężar tego, kogo ta grupa chce zabezpieczyć. A mianowicie mówimy tak, tak, to jest o nich, bo już dzieci wyszły z gniazda. Dzieci wyszły z gniazda, ale wnuki nie. Ta grupa jest naprawdę bardzo zainteresowana i bardzo chętna, żeby wydawać pieniądze na zabezpieczenie zarówno finansowe, ale także zdrowotne swoich wnuków. I na tą potrzebę także będziemy chcieli odpowiedzieć. Bank Assurance. Mówiliśmy tutaj dużo o bank Assurance. Bank, jak państwo wszyscy wiecie, miał swoje wzloty i troszeczkę takie odwroty. Dzisiaj wydaje nam się, że model jest dosyć stabilny. On się rozłożył między trzy kategorie produktowe. Jak państwo tu widziecie ubezpieczenia inwestycyjne, których mamy pozycję, będziemy chcieli utrzymać tą pozycję, będziemy szli za rynkiem. Ubezpieczenia ochronne powiązane, czyli wszystkie ubezpieczenia, które głównie są sprzedawane do kredytów. Także nasza pozycja w tym jest ugruntowana. Będziemy chcieli ją utrzymać, będziemy może troszeczkę nawet starali się ją zwiększyć. To, co będzie korrem naszej strategii to ubezpieczenia samodzielne. I teraz tak przez ileś lat ten obszar był w trochę takim braku zainteresowania banków. Państwo piszecie o bankach, państwo piszecie raporty dla swoich klientów o atrakcyjności banków, ich wynikach finansowych. Wiecie doskonale, że ostatnie lata wysokich stóp procentowych troszeczkę odwróciły uwagę banków od takiej systematycznej, trudnej pracy nad wynikiem przewidywanym. No niestety, budowanie pozycji w produktach ochronnych, indywidualnych to jest systematyczna praca, budowanie relacji z klientem

tak, żeby chciał wracać i kupować ubezpieczenie w tym konkretnym miejscu, a nie w innym. I teraz uważamy, że PZU jest wyjątkowo dobrze wyposażone w to, żeby stać się liderem w tej konkretnej kategorii i stać się partnerem nie tylko dla naszych banków, ale dla innych banków polskich. A być może, jeśli nam się uda, nie tylko polskich, stać się partnerem, który pomaga bankom stać się atrakcyjną alternatywą w stosunku do innych kanałów dystrybucji ubezpieczeń. Czyli zamiast iść do Shopping Mall i tam na jakiejś wyspie kupować ubezpieczenia wygodniej, lepiej, bezpieczniej będzie nam wykonać to samo w swoim banku. To jest droga, która się dopiero zaczyna, Aczkolwiek uważamy, że jeżeli stopy dojdą do tego poziomu, którego się spodziewamy, banki nie tylko w Polsce, ale w całej Europie, wrócą do systematycznej pracy, żeby budować wynik przewidywany z tego typu produktów jak ubezpieczenia. Co chcemy osiągnąć? Tak jak powiedzieliśmy, nasz plan to najbardziej ambitna część. Jest skierowana na niepowiązanych produktach ochronnych, czyli tych samodzielnych ubezpieczeniach mieszkania, samochodu, życia, czegokolwiek, które dzisiaj tak naprawdę klient nabywa poza bankiem, w innym kanale dystrybucji. I tu chcemy wzrosnąć aż cztery razy. Jeżeli nam się to uda, to oznacza, że staliśmy się liderem nie tylko na rynku polskim. Najlepszym partnerem, który może sobie wybrać w tym zakresie, ale także jesteśmy gotowi. Nie wiem, czy koniecznie w horyzoncie tej strategii 3 letniej, ale może następnej do tego, żeby z tym modelem powalczyć o partnerów bagażowych w Europie. Obszar zdrowia, proszę państwa, no to tu można byłoby spędzić wiele, wiele godzin. Jak wszyscy wiemy, my dzisiaj, jeżeli chodzi o obszar zdrowia, uważamy, że jest to najbardziej interesujący, najważniejszy obszar rozwojowy dla grupy PZU. Z drugiej strony jest to obszar najtrudniejszy. Mówimy o miejscu, które dzisiaj mimo wszystko z punktu widzenia infrastruktury i dostępu do infrastruktury nie jest łatwo skalowalne. Mówimy także tutaj o podziale między tym, co płaci za nas państwo, co płacimy prywatnie i mówimy także o polu, które czeka największa rewolucja. Proszę państwa, mamy w Polsce KPO. W części tego KPO są pieniądze na stworzenie ujednoczonego repozytorium wszystkich danych medycznych o nas. My szczególnie tutaj, zachęcamy Ministerstwo Zdrowia, żeby jeszcze szybciej zrobić to dla polskich dzieci i młodzieży. Ale tak czy siak powstanie to i dla dzieci, i młodzieży, i w perspektywie także dla osób dorosłych. Dzisiaj nasz sąsiad obok, czyli Niemcy, mają takie repozytorium. Mają je od dawna. Przeniesiono to repozytorium w całości do Inglostatu i wokół tego jest budowany cały ekosystem, który ma obniżać koszty państwa w obsłudze medycznej, budować algorytmy, które posłużą nie tylko niemieckim pacjentom, ale posłużą niemieckim firmom, żeby zdobywać klientów także na innych rynkach. W związku z tym czeka nas bardzo duża rewolucja AI w zakresie tego, co AI, szczególnie jeżeli chodzi o badania obrazkowe, jest w stanie dowiedzieć się i wcześniej wykryć, jeżeli chodzi o nasz stan zdrowia. I teraz co my będziemy robić w tym takim dużym, szerokim ekosystemie? No, po pierwsze, proszę państwa, musimy się też odnieść do trochę do przeszłości. My w ciągu ostatnich lat zbudowaliśmy bardzo duży portfel produktów medycznych, tak to nazwijmy. My dziś, jak państwo widzicie, planujemy w perspektywie trzech lat wzrost do trzech miliardów, czyli o 60%. No, nie trzeba być matematykiem, żeby widzieć, że tutaj mamy w związku z tym koło prawie dwóch miliardów dzisiaj. No niestety, inwestycje w ostatnich latach w infrastrukturę w PZU Zdrowie nie podążyły w tym tempie. W związku z tym dzisiaj duża część pieniędzy, które gromadzimy, no, ona trafia, mówiąc wprost, do naszych podwykonawców, czyli część marży nam ucieka. I to będzie pierwszy obszar, który adresujemy. Tu prezes Olek wspominał miliard złotych na wybudowanie, kupienie tej infrastruktury, żeby przyjmować więcej klientów, mniej tych klientów i pieniędzy, żeby lądowało poza grupą. To są konkretne efekty finansowe. Z drugiej strony część specjalistycznych usług, które mamy. One się nie sprzedają w ubezpieczeniach. Czyli mimo wszystko powrót do NFZ u, udostępnienie infrastruktury nie tylko NFZ, nie tylko PZU, ale także NFZ owi i także klientom, którzy takie słowo przychodzą z ulicy, czyli są gotowi zapłacić za usługę np. Przykład szukając lekarza czy specjalisty na w internecie. I teraz to, co jest ważne, oprócz tego, że będziemy usprawniać PZU Zdrowie, to postanowiliśmy także mocno zaakcentować naszą rolę w zdrowiu. Tu prezes wspominał, że PZU Zdrowie będzie takim naszym centrum kompetencji, centrum

zysku. Państwa Tak, absolutnie. Pzu Zdrowie czy Zdrowie awansuje z bycia likwidatorem szkód dla PZU, życie na bycie pełnoprawnym kompetencenter, a prezes użycie przyjmie w tym momencie bardziej rolę wspierającego podmiotu, który bardziej się skoncentruje na sprzedaży i obsłudze klientów. I to jest potężna zmiana. Może ona jest niepozorna, ale jest potężna zmiana strategiczna, czyli idziemy mimo wszystko w konkurencję, do innych podmiotów na rynku zdrowia, a nie tylko i wyłącznie PZU Zdrowie jest jakimś tam captivem likwidującym szkody dla tego PZU. Życie. To co będzie oprócz tego to o czym wspomnieliśmy, 40 mld KPO. Chcemy w tym uczestniczyć i przede wszystkim chcemy, żeby PZU było na pierwszej linii frontu w taki sposób może wojenny to to określe, w zakresie tego, co będzie można zrobić, kiedy powstanie tzw. common healthcare data space, czyli miejsce, w którym my wszyscy, a mam nadzieję, że przynajmniej jak szybko nasze dzieci, nasza młodzież, będą mieli zmagazynowane wszystkie dane ze wszystkich swoich wizyt medycznych, wszystkie swoje badania tak, żeby lekarz pediatra, który ich obsługuje, wiedział o nich wszystko i także jeżeli oczywiście będzie zgoda i państwowa, i też jakby rodziców, żeby podmioty, które chcą i mogą dostarczać wartość, były w stanie podłączyć sztuczną inteligencję celem uzyskiwania profilaktyki. Nikt nie myśli o zastąpieniu lekarzy. To są oczywiście jakieś takie newsy, które nie uzyskują potwierdzenia. Za to przynajmniej przypadki analizowane po stronie naszych niemieckich sąsiadów pokazują, że lekarz może pracować 50 czy może dwa razy szybciej, dlatego, że algorytmy odbierają od niego najprostszą pracę, na przykład porządkowania i zestawiania danych. Inwestycje. Proszę państwa, jesteśmy dużym asset managerem. Chcemy być jeszcze większym asset managerem. To, co dzisiaj państwo widzicie w strategii, to jest troszeczkę wyrównanie do tego, co się w tym asset management dzieje, czyli pójdzie mimo wszystko za trendem, który jest już trendem mimo wszystko też europejskim, czyli wzrost ekspozycji na zieloną transformację, też wzrost ekspozycji na technologie i innowacje, to mimo wszystko bez tych elementów ciężko jest zbudować dobrą stopę zwrotu dla klientów. No i też wyjdzie poza to, że jesteśmy tylko dobrym asset managerem dla naszych klientów indywidualnych. No i dotarcie także do naszych klientów korporacyjnych z naszą ofertą asset management ową. Digitalizacja, proszę państwa, no rozmawialiśmy i prezes tutaj też wspominał o moim PZU. Moje PZU jest świetnym projektem, który przez wiele lat, w ramach którego przez wiele lat udało się stworzyć naprawdę super appkę, która jest niewątpliwym liderem, jeżeli chodzi o tego typu rozwiązania wśród ubezpieczycieli. No ale nadszedł też czas na wielki skok. 15 lat temu, proszę państwa, Google Maps wyszło z tylko apki Google'a i zagościło we wszystkich miejscach, gdzie klienci chcą korzystać z map Google'a. I teraz ja bym chciał tutaj z tej okazji powiedzieć, że trwają już bardzo zaawansowane prace, żeby też moje PZU nie ograniczało się tylko i wyłącznie do apki moje PZU, tylko żeby zagościło. Myślę, że na początek, dzięki uprzejmości Ministerstwa Cyfryzacji w M. Obywatelu, A. Myślę, że wraz z rozwojem produktów tych samodzielnych, także nasz dział bagażowy będzie rozważał możliwość osadzenia mojego PZU czy serwisów mojego PZU w aplikacjach mobilnych naszych banków. W związku z tym rozpoczynamy tą drogę od tego, że mamy super serwis i on jest dostępny tylko u nas w naszej apce do tego co dzieje się dzisiaj w otwartej ekosystemowej gospodarce. Czyli nasze serwisy wędrują także tam, gdzie klient chce z nich korzystać. Kolejna rzecz, proszę państwa, to znaczy jeżeli dzisiaj ktoś by mnie zapytał jako osobę rzeczywiście nadzorującą technologię w grupie PZU, co jest dzisiaj najważniejsze z punktu widzenia technologii, to powiedziałbym, że nasza ambicja, żeby w 2025 w końcu dołączyć do rewolucji API i żeby ten klej API umożliwił nam doklejanie się i łączenie z aplikacją z całego świata. I nie ograniczał nas tylko i wyłącznie do technologii, którą jesteśmy w stanie wytworzyć wewnątrz w PZU. No, po pierwsze to jest takie hasło, które powtarza bardzo wiele firm, Nie do końca wiadomo, co z tego wynika, więc ja postanowiłem dzisiaj, że nie będę państwu opowiadał o tym API Glue, tylko powiem państwu, co takie API Glue potrafi zrobić w miejscach, które możecie bezpośrednio przypisać do naszego wyniku biznesowego w kolejnych latach. Pierwsza rzecz CRM nowej generacji. W momencie, kiedy nasze systemy będą w API dostępne także i będą w stanie się komunikować i współpracować z firmami zewnętrznymi, nie będziemy tylko i wyłącznie

ograniczeni do tego, co jesteśmy w stanie w ramach CRM u wytworzyć wewnętrznie. Będziemy w stanie sięgnąć po każdy najlepszy CRM, który dzisiaj funkcjonuje na świecie. Co więcej, ze względu na niskie koszty przyłączenia, nie mamy dzisiaj problemu z tym, żeby każdy obszar wybrał sobie najlepszy w kategorii CRM, z którego chce korzystać. Taka jest siła API Glue, że nie musimy już budować masy krytycznej czy sharing economy w ramach jednej, nawet bardzo dużej grupy PZU, ale możemy tak naprawdę korzystać czy zespół korzystać z funkcjonalności, które zostały stworzone dla firm korporacyjnych, a gdzie indziej dla tych firm, które są detalicznych, a przy okazji dla ubezpieczeniowych. To jest potężna rewolucja. Mało firm w mojej wiedzy dzisiaj na rynku ubezpieczeniowym w Europie takich możliwości nie posiada. Następną konsekwencją API to API jeżeli chodzi o Artificial Intelligence. No to proszę państwa, to sama historia. Nie musimy już budować czy nie będziemy musieli budować i wbudować Artificial Intelligence wewnętrznie do naszych systemów. Nasze systemy będą mogły korzystać z każdego Artificial Intelligence, który jest dostępny na świecie, pod warunkiem, że jest ono bezpieczne i utrzymuje rygory bezpieczeństwa i rygory regulacyjne, jeżeli chodzi o przetwarzanie danych. Ostatnie, a nie takie zupełnie ostatnie. Ponieważ nasze systemy będą miały te API, będą w stanie współpracować z systemami zewnętrznymi. Zapraszamy wszystkich wspaniałych ludzi, którzy dzisiaj budują swoje produkty i są w stanie zrobić bardzo fajne rzeczy dla naszych klientów do nas, bo jesteśmy się w stanie z nimi zintegrować i połączyć i dla naszych klientów ich rozwiązania i nasze rozwiązania. To będzie jedno wspaniałe rozwiązanie grupy PZU. W związku z tym też chcemy wzmocnić nasze zasoby IT. To, co my robimy, robimy w IT. Są to świetne i wspaniałe rzeczy, ale chcemy wzmocnić także tym, co powstaje w tych młodych, wspaniałych firmach. Co więcej, chcemy być dobrym obywatelem. Jak państwo czasami pewnie zadajecie sami, pytanie dlaczego startupy w Polsce tak idą wolniej niż w innych krajach? No idą wolniej, bo w Polsce duże firmy wszystko chcą robić same, a jak już nawet nie chcą robić same, to muszą robić same, bo ich systemy są zamknięte na komunikację z resztą świata. Pzu się otwiera i będziemy w stanie pracować, będziemy w stanie korzystać, ale będziemy też w stanie dawać tym młodym polskim firmom szansę na zbudowanie się i pójście w świat. To dziękuję bardzo. Teraz czas na prezesa.

Dziękuję bardzo. Ja z dużym zainteresowaniem posłuchałem moich kolegów i wbrew temu, co wszyscy myślą, nie uzgodniłem tego, co i jak będziemy o tym mówić. Chciałem podziękować Tomkowi, który bardzo skomplikowaną materię związaną z ubezpieczeniami majątkowymi, pricingiem i tak dalej, przedstawił w sposób taki bardzo przejrzysty, systematyczny i też przy okazji ciekawy, ale niestety stety, ale zaskoczył mnie Jarek, bo z taką pasją i powiedziałbym zadrą mówić o rzeczach ostatecznych, więc tym bardziej podniósł wysoko poprzeczkę. A już mówiąc zupełnie poważnie, no rzeczywiście my jesteśmy w takim biznesie. Zanim przejdę do rzeczy, który no, czasami ma do czynienia z takimi elementami, powiedziałbym, przykrymi, bo niedobre zdarzenie, powódź, śmierć, jakiś wypadek i tak dalej. I powiem państwu szczerze, tak pomyślałem teraz, żeby się podzielić jedną refleksją i to też ta powódź. Do tego wróć, bo wtedy miałem okazję nie zobaczyć klientów sfrustrowanych, bo tacy z reguły trafiają do prezesa później, no bo już dzwonią, już są bardzo źli. Tylko zobaczyć klientów w momencie szkody, bardzo dużą liczbę tych klientów. I oni nie są sfrustrowani. Oni nie są źli, oni są zagubieni, Oni są często zakłopotani. Oni potrzebują bardzo szybko pewnej reakcji. Myślę, że to są rzeczy, które wy sami wiecie, jak to jest. Jeżeli coś się złego dzieje, to nie ma złości na ubezpieczyciela czy na kogoś innego. Jest próba pewnej rzeczy, pomocy. Myślę, że to jest coś, co powinno zmieniać ten pewien paradygmat naszej pracy. Nie możemy od tych emocji uciekać, bo one jesteśmy w stanie je przełożyć na pewne rzeczy pozytywne. I teraz mówiąc o tych dwóch najważniejszych obszarach, na przykład ubezpieczeń katastroficznych czy zdarzeń losowych. No. Gdzieś tutaj wykuliśmy takie hasło, że z naturą nie wygrasz, ale możesz zremisować. Z rzeczami ostatecznymi trudniej o remis, ale przynajmniej możemy podjąć jakąś tam jakąś tam grę, żebyśmy może nie grali, ale jakby starać się taki serwis oferować naszym, naszym klientom, tam sobie, żebyśmy

w pewnym pewnej jakości życia mogli funkcjonować i byli w momentach tych właśnie trudnych przecież tak naprawdę o tym są w dużej mierze w dużej mierze ubezpieczenia. Pozwólcie państwo, że jeszcze przejdę do kilku obszarów, które które są przed nami, które są nowe. Jednym z takich obszarów będzie wydelegowany Business Unit dotyczący partnerstw strategicznych. Chcemy zarówno zwiększyć ich liczbę. My dzisiaj jesteśmy całkiem nieźle pozycjonowani w tym zakresie. Pracujemy z wieloma firmami energetycznymi, telekomunikacyjnymi tylko. Ale to jest dużo za mało, żeby powiedzieć. Absolutnie numer jeden. Nie tylko. Numer jeden pierwszego wyboru. Mamy tu pełną decyzyjność, mamy pełne zaplecze technologiczne. Będziemy poprzez to, o czym mówił Jarek, poprzez tą architekturę opartą na API, otwarci również na różne ekosystemy. I tylko powiem w ten sposób duże e-commerce'owe firmy na świecie nawet 20-30% swoich przychodów realizują z usług finansowych, tych ubezpieczeniowych, te największe w Polsce. Nie będę wymieniał nazw, to jest kilka procent, więc my tu widzimy ogromny potencjał, biorąc pod uwagę też możliwości, które mamy. Bardzo chcielibyśmy w tym temacie zaistnieć i mam nadzieję, że już za kilka miesięcy, tygodni będziemy się mogli jakimiś dużymi, spektakularnymi rzeczami pochwalić. Ale nie będę tutaj wyprzedzał faktów. Ekspansja zagraniczna. To jest też taki obszar, którym chcemy go naprawdę poważnie potraktować. Poważnie, ale wydzielić, zrobić z tego też odrębny, nazwijmy to, business unit ze swoim profitem, ze swoim modelem zarządczym i tak dalej. I tutaj widzimy kilka obszarów, w których PZU chciałby rosnąć. Znaczący tak to podkreślamy. To, że ekspansja zagraniczna nie może być antidotum na problemy na własnym rynku. Tu musimy być mocni, to wtedy jest powód, żeby żeby pójść za granicę. I tu widzimy takie dwa zasadnicze modele poza normalnym procesem mediowym, który się może pojawić wtedy, kiedy, kiedy zobaczymy, poznamy te rynki, ale żeby je poznać, można je poznać dużo taniej, dużo efektywniej, niekoniecznie kupując od razu firmy na zewnątrz. Dlatego chcemy zainwestować także w know-how, w ludzi także spoza Polski, którzy robili to do tej pory. Myślę, że na takim managementem też pracujemy, którzy chcielibyśmy, żeby przyszli do PZU i na przykład pomogli nam wejść w lekkich modelach, szczególnie w Europie Ropie opartych na Freedom of Service w na różne rynki europejskie, które możemy pokazać nasze silne strony polskiego rynku. A to jest transakcyjność, to jest pricing, to jest underwriting, to jest wygoda. Polskie procesy zakupowe są jedne z najprostszych w Europie, więc możemy, niekoniecznie musimy kupować browar, żeby się napić piwa. Lubimy, jak niektórzy lubią. Może nie, to może złe, złe, zwłaszcza że bezalkoholowe. Ale chodzi mi o to, że warto pójść też i zaoferować pewne rzeczy klientom poza poza Polską, w tych obszarach, które które których naprawdę czujemy się mocno. Ale polski rynek w tych aspektach, o których mówiłem, jest mocny. Drugim tematem, który jest pomysłem na ekspansję zagraniczną, to jest kwestia reasekuracji. My dzisiaj mamy bardzo dobry bilans, niezły rating. Moglibyśmy być bardziej aktywni w projektach reasekuracyjnych, tych regionalnych, czy nawet, czy nawet globalnych. PZU ma do tego know-how. Tylko musisz rzeczywiście odważnie potraktować to jako taki też profit center i nad tym obszarem chcielibyśmy nawet 500 milionów składki z przychodu z asekuracji osiągnąć w pewnej perspektywie kilku najbliższych lat. Zielona transformacja była o tym mowa tutaj. Będę odkrywał, ale to, co ma grupa PZU, jest pewnym elementem, powiedziałbym, przewagi nad innymi, ponieważ mamy nad innymi podmiotami, które mogą działać na tym rynku, bo my zarówno możemy działać od strony ubezpieczeniowej, jak i tej inwestycyjnej, kapitałowej w różnych, w różnych modelach. I tutaj także przez po pierwsze też wyznaczone specjalne nasze powieśmy, wehikuły czy firmy takie jak tułów, ale nie tylko. Tutaj na pewno chcielibyśmy istnieć, być podmiotem ubezpieczającym, ubezpieczającym te specjalistyczne inżynierskie ryzyka, które są związane ze zmianą, procesem transformacji. To jest kwestia naszych inwestycji kapitałowych. Różnego rodzaju projekty, obligacje czy też spółki rządowe. Finansowanie długiem. Tam, gdzie będziemy rozumieli, też będziemy bilans i projekt naszego klienta też będziemy uczestniczyć. Będziemy również o tym powiem za chwilę. Chcieli uczestniczyć w tej transformacji poprzez dostarczanie kapitału na rynek bankowy, To przy okazji, przy okazji, przy okazji naszego pomysłu, co zrobimy ze środkami z i ze

sprzedaży akcji Aliora do PKO. Zrobimy tutaj jakby wejście też na rynek, powiedziałbym, długu podporządkowanego byłby dla nas pewnym ciekawym też wyzwaniem. I wtedy szukanie rozproszonego bardziej, bardziej ryzyka. W sektorze, który finansował będzie, jestem przekonany tą polską gospodarkę czy gwarancje ubezpieczeniowe. Właśnie poświęciliśmy temu odrębny rozdział kwestii współpracy i budowy rozwiązań dla klientów wspólnych. Uważamy, że to jest też strategiczne wyzwanie dla takiej firmy jak PZU, czyli? Czyli branie udziału we wszystkich wydarzeniach, wydarzeniach, inicjatywach, które wiążą się z platformami wspólnymi. To po prawej stronie podmioty to są definiujemy nasi sojusznicy, oprócz kolegów, koleżanek, koleżanek, kolegów z rynku po naszych konkurentów, ale nie tylko. Czyli zbudowanie pewnych narzędzi, które pozwolą nam. Jednym z takich inicjatyw jest dzisiaj w okolicach Obywatela MST. Warto, aby tą inicjatywę wzmocnić i także pójść nawet dalej, jeżeli chodzi o inne procesy zgłaszania szkód. To jest rzecz wspólna. Tu mamy sporo doświadczeń dobrych, mamy doświadczenia z historii. Dlaczego pewne inicjatywy nie wyszły? Wiemy, dlaczego nie wyszły. Myślę, że wiemy i myślę, że wiemy też, że to jest pewna pewna potrzeba, bo ta wspólna platforma dotycząca tego, aby klienci mogli drobne szkody, ale także w przypadku katastroficznych poprzez rozwiązania ogólnodostępne, także poprzez otwarcie się nas, ale też innych firm na te rozwiązania integracyjne, poprzez API z takimi ekosystemami, jakie ma obywatel. Ta cyfryzacja jest bardzo ważne i może zbudować świadomość, którą potem firmy ubezpieczeniowe mogą po prostu monetyzować. Po prostu klienci zapłacą za serwis, jeśli on faktycznie będzie dostarczony. Więc wokół tego chcemy budować tutaj pewne pewne dodatkowe narzędzie. Nazwaliśmy to serwis ubezpieczeniowy. To są różne serwisy ubezpieczeniowe, które mogą, mogą w tym w tym ekosystemie zaistnieć. I tu nie trzeba nowych drzwi wyważać. Co nie zmienia faktu, że dzięki temu, że klienci tam będą, będą dużo częściej i łatwiej trafiać też do naszych ekosystemów, bo to nie jest w kontrze, to jest obok, prawda. Klient wybiera multi access, Różne usługi będą różnych. Im bardziej oni będą zdigitalizowani. Gdzie będą tam? Tym łatwiej będziemy mogli ich też zachęcić do tego my. Ale też myślę, że nasi konkurenci na rynku do działania w swoich ekosystemach, co poprawi jakość tego rynku. Poprawienie jakości rynku to jest kwestia bezpieczeństwa, wymiany danych. Nie wiem czy państwo wiecie, ale PZ przez wiele lat było bardzo tak powiedziałbym zamknięte na na siebie, nie wymieniało się informacjami na temat danych o likwidacji, o o szkodach, o fraudach i tak dalej. No trudno jest jechać do przodu. Patrząc w ten sposób, jedną z pierwszych decyzji, które podjęliśmy, to było zobaczenie Jesteśmy dużą firmą na rynku, ale nie jedyną. Mamy tylko i aż tam 30 40%. Jest jeszcze inne rzeczy, więc wymiana tych danych poprawia naszą nawigację. Po drugie poprawia informację rynkową. I tutaj nie ma co wyważać otwartych drzwi. Po prostu pomaga. Pomaga również o zmniejszeniu różnych patologii na rynku, które nie są niestety tam gdzie są pieniądze, tam gdzie są wypłaty one są i ten rynek jest lepszy tym, tym po prostu bardziej, a cyfryzacja temu sprzyja i otwartość tych danych. To już nasi koledzy i koleżanki z banków to zrobili wcześniej, więc my naprawdę musimy zrobić dokładnie podobne rzeczy, aby ten rynek lepiej funkcjonował. Także także jesteśmy otwarci i wspieramy różne narzędzia, takie usprawniające działanie, działanie rynku. No to dobrze. Mnie tu jeszcze jest dobrze. Zaufanie. Nasza strategia, nasze podejście do takich projektów społecznych jest. O tym mówiłem już wcześniej, a dzisiaj mamy kilka miejsc, w których to są działania marketingowe, są sponsoringowe, są działania prewencyjne. To w końcu fundacja. Dzięki, po pierwsze pracy ludzi PZU, do których zaprosiliśmy naprawdę wybitne osoby, które zajmują się kwestią też takiego sposobu działania tego typu podmiotów jak prewencja, jak sponsoring, jak w końcu fundacja. Mając wiedzę, know how polską, europejską, chcemy, żeby te rzeczy się nawzajem uzupełniamy. Chcemy robić rzeczy inkluzywne, chcemy mieć, robić to z dobrymi partnerami. Chcemy, żeby to były rzeczy też bardzo demokratyczne. Tak żeby być nie gołosłownym, Państwo wiecie, ja jestem wielkim fanem piłki nożnej i paru klubów szczególnie, Ale my tu mamy kibiców, prawda? Nie wiem. Górnik. Zabrze. Lecha. Poznań. Legii. Warszawa. Pelikana. Łowicz. I nie ma znaczenia w takim razie które. Które kluby sponsorujemy. Nie chcemy tego robić. Będziemy raczej sponsorować takie

wydarzenia jak na przykład Orlika na stadion czy ludzi, którzy grają w piłkę, a nie pojedyncze rzeczy. Tak żeby być gołosłownym nie będziemy robić elementów punktowo, kto tam jest bliżej, tylko tak naprawdę robić takie rzeczy wspólne, tak, żeby podać przykład, w którym kierunku chcemy, aby tu szło. Tak samo dotyczy to Prawda. Innych. Innych. Innych. Innych obszarów. W końcu udało nam się zaprosić w tym obszarze do Rady Fundacji też wybitne, wybitne osoby o niekwestionowanym autorytecie, które mam nadzieję będą, też jestem przekonany, będą stały na straży tych takich ogólnospołecznych, dobrych, dobrych zasad. I z tego powodu się bardzo, bardzo cieszę. Jestem zbudowany, że ta strategia działań społecznych jest taka spójna i uzupełnia się nawzajem w zależności od tego, skąd i w jaki sposób będziemy, będziemy te środki wydawać, na jakie cele. Zespół PZU, ludzie, PZU, Team, PZU tu mamy bardzo dużo, powiedziałbym. Rzeczy, które już są bardzo mocne w naszej organizacji. Myślę, że też pozycja związana z tym, jak ludzie postrzegają PZU, jak postrzegają Ostrzegają też tutaj kwestie jakości pracy. To jest dobre, chociaż chcę powiedzieć, że chcemy się tym sukcesem, który mam nadzieję, że do niego dojdziemy, w tym też podzielić z naszymi, z naszymi pracownikami. Są obszary, które wymagają pewnego doinwestowania, ale co cieszy jest masa większych, mniejszych, bardziej spektakularnych powrotów. Ludzie chcą wracać do PZU. Tu jest sprawczość, tu jest możliwość decyzyjna. Ten nowy model operacyjny ma też temu służyć. Znaczący my chcemy dzisiaj z pozycji, powiedziałbym, zarządu takiej bardzo hierarchicznej przenieść też do tych obszarów, do tych trajbów, do tych business unitów też pełną decyzyjność biznesową. To spowoduje, że ludzie będą rozumieli współzależność między tym, co robią i będą mieć do tego zasoby. To się wiąże z tym sposobem raportowania, ale kompletnie zmienionym też procesem decyzyjnym. Na poziomie tych obszarów będą te wszystkie zasadnicze decyzje, które dzisiaj dość hierarchicznie u nas jakby trafiały. Chcemy to naprawdę sprowadzić tam, tam blisko, blisko, Blisko, blisko ludzi. I ta zmiana organizacyjna też temu ma służyć. No dobrze, to teraz kilka zdań na temat aktywów bankowych, które są bardzo ważnym elementem naszej działalności. Aktywa bankowe nam nie ciążyą, Aktywa bankowe są dla nas pewnym wyzwaniem. Ten model operacyjny, który zastaliśmy nie był optymalny i zanim podeszliśmy do tego, jak do niego, jak ten temat zaadresować, a próby zaadresowania, jak państwo wiecie, były wiele lat temu, kilka nie udało się z różnych powodów. Odrobiliśmy to ćwiczenie, biorąc pod uwagę analizę ekonomiczną, biznesową, ale także dialog z naszymi udziałowcami, A mamy bardzo różnych udziałowców, którzy mają długi termin, horyzont średni, krótki i tak dalej. Naprawdę odbyliśmy kilkadziesiąt spotkań w Polsce, za granicą. I wybraliśmy rozwiązanie. Wybieramy rozwiązanie, które też odnosi się do tego, co się dzieje w pewnym kontekście. Bankowość to biznes. I bankowość to biznes i procesy, które się w ostatnich miesiącach dzieją. To jest również kwestia konsolidacji na rynku europejskim czy na rynku. Na rynku polskim większość banków, które w Polsce się rozwijała, to także właśnie poprzez akwizycje, poprzez połączenie. Skala jest w tym biznesie szalenie ważna. I kolejna rzecz była istotna, że chcemy zmniejszyć też kompleksy i w ramach w ramach grupy, jednocześnie utrzymując naszą, naszą pozycję kontrolującą banki tylko w innym modelu operacyjnym. Następnie, co jest ważne, jak państwo widzicie, te banki, którymi dzisiaj mamy istotny udział, które powiedziałbym, poprzez nasze udziały kontrolujemy dzisiaj, gdyby popatrzeć na nie wspólnie, to ta pozycja jest bardzo silnego podmiotu nr 2 na rynku, ale nie przesądzamy o tym, jaka będzie finalne rozwiązanie. Podpisaliśmy po kilku miesiącach studiów pracy, analizy kontekstu rynkowego, analizy również wariantów, powiedziałbym, strategicznych, potencjalnych synergii, najlepszego możliwego możliwego rozwiązania, ale także umiejscawiając to w tym, co się dzieje przez 6 miesięcy ostatnich. Bardzo dużo się też na rynku bankowym i europejskim dzieje. To też nie jest bez znaczenia. W zgodzie i w pewnym zrozumieniu, biorąc pod uwagę też elementy korporacyjne. Podpisaliśmy dzisiaj nad ranem ostatecznie list intencyjny z zamiarem sprzedaży naszych udziałów w Alior Banku do Pekao S.A. Ten proces chcielibyśmy, aby został zakończony odpowiednimi umowami, uzyskaniem zgód, przynajmniej naszych tutaj korporacyjnych. Potem będzie cały ten proces do połowy roku, ale równocześnie chcemy. Zostawić miejsce, aby management obu banków

wpracowały i skoncentrowały się w tym czasie bardzo dużych wyzwań, bardzo dużych szans na swoim krajowym biznesie i kreowały wartość dla udziałowców swoich udziałowców, w tym nas i innych udziałowców, którzy przecież w obu tych bankach giełdowych, giełdowych są. Co jest ważne? Chcemy, żeby ta transakcja odbyła się w sposób za środki pieniężne. Nie chcemy zwiększać naszego udziału w tym, powiedziałbym, skonsolidowanym modelu. Natomiast nie przesądzamy w tym momencie, jaki będzie ten finalny, finalny. Różne warianty są w tym momencie możliwe. My widzimy bardzo dużo synergii, bardzo dużo komplementarności w obu tych instytucjach. I to jest nie bez znaczenia. Ten proces był gruntownie przemyślany od samego początku. Także kierując się tym celem. Chcieliśmy, aby w tych zarządach były wybitne osoby, które mają wiedzę komplementarną, ale są otwarte na różne scenariusze, aby to rozwiązanie było naprawdę bardzo dobrze wypracowane dla obu tych banków, ale przede wszystkim było bardzo dobre dla akcjonariuszy PZU, bo my dzisiaj o to tak naprawdę chcemy tutaj zadbać. To rozwiązanie prowadzi do dużo bardziej transparentnej struktury. Rozwiązanie, w którym ubezpieczyciel kontroluje i to powiedzmy w pewnych obszarach. Ten bank jest rzeczywiście, jak wszyscy mówią, z zadaniem nietypowym, niekorzystnym, ma wiele problemów. Natomiast rozwiązanie, w którym jeden bank kontroluje drugi bank, takie rozwiązania już istnieją. I teraz forma tej współpracy, forma znalezienia tych synergii jest elementem pracy zarządów tych banków w perspektywie roku i ogłoszenia, w którym kierunku ma to pójść. Czy to będzie w kierunku A, B czy C. Pewnie tych wariantów jest jeszcze kilka, jakby pośrednich. Chcemy to zostawić. Bardzo jest ważny dla nas, tak powiem trochę kolokwialnie, jak rozmawialiśmy z naszymi tutaj interesariuszami, trochę każdy mówił, że właściwie są dwie opcje albo sprzedawajcie bank, albo go skonsolidujcie. My zrobiliśmy jedno i drugie w dużej mierze, to znaczy po prostu z punktu widzenia też naszej pozycji chcemy mamy zamiar dokonania sprzedaży banku Alior do pod skrzydła Pekao S.A. Ale jednocześnie następuje konsolidacja forma i forma, sposób, timing. Myślę, że dużo lepiej. Nasi koledzy bankowcy o wybitnym track rekordu track rekordzie. Zarówno ci, którzy prowadzą dzisiaj Bank Pekao S.A. z Cezarym Stypułkowskim na czele, którego będziemy przedstawiać nie mówię jak i bank Alior z Piotrem Żabskim, który ma niesamowity track rekord jeśli chodzi o bankowość detaliczną Consumer Finance myślę, że jest bardzo dobrym prognostykiem. Myślę, że rozwiązanie, które zostanie wypracowane, będzie dobre dla dla wszystkich, wszystkich udziałowców i realizuje nasze cele strategiczne, jakim jest doprowadzenie do zmniejszenia kompleksowości i fokusowaniu się przez nas na elementach strategicznych, jakimi są ubezpieczenia. Jednocześnie pozwala nam to na uwolnienie pewnej części kapitału, który chcemy wykorzystać na działalność korową i na co chcemy te środki przeznaczać w dużej mierze. Właściwie to są takie trzy główne obszary. Przede wszystkim rozwój właśnie biznesu korowego poprzez te partnerstwa strategiczne w Polsce i za granicą. Tutaj mówiłem o modelach różnych zarówno to jest kwestia i projektów związanych z dystrybucją, które mamy na radarze, projektów związanych z Bang Assurance czy też BTS Insurance. To jest coś, co gdzie widzimy, że tam możemy osiągnąć dużo większą, dużo większą wartość. Rozwój zdrowia o tym mówił. Mówiliśmy wielokrotnie. Ale przede wszystkim trzeci obszar to jest udział w finansowaniu transformacji polskiej, polskiej gospodarki w różnych modelach, w różnych wehikułach tych, które które są takimi, powiedzmy, tradycyjnymi naszymi projektami. Czy to jest kwestia długu, czy to jest kwestia, czy to jest kwestia innych form udziałowych, czy to jest też kwestia wzięcia udziału w. Emisjach obligacji podporządkowanych banków, które będą będą te Ten biznes lepiej w bardzo rozproszony sposób. Dużo większym obciążeniem, powiedziałbym, dla nas kapitałowym realizować i na pewno mają bardzo mocną kompetencję w tym zakresie. A my się chcemy skupić na tym, co się znamy, co lubimy. I jak widzicie Państwo z pasją o tym o tym opowiadamy. Ambicje finansowe. No to Tomek. Muszę Ci tu pomóc. Teamwork bo wiesz. O proszę.

Dziękuję bardzo. Szanowni Państwo, chcielibyśmy podsumować w tym miejscu to, o czym mówiliśmy przez ten cały czas. Podsumowując też zobowiązać się do bardzo konkretnych celów. Jakie nie tylko wierzymy, że będą naszym udziałem, ale też będą Państwa udziałem. Ale też kontynuując to, od czego prezes Artur zaczął. Nawiązać do kontynuacji i tego, że PZU mówiąc kolokwialnie dowozi. Więc ta strategia, tak jak już wspominałem wcześniej, jest na temat koncentracji na temat zmiany modelu, na temat prostoty. I koncentracja będzie tym, co będzie naszym niewątpliwym priorytetem w trakcie tych kolejnych trzech lat jako lider rynku. I tak jak prezes powiedział, lider to nie ten, który jest największy. To ten, za którym wszyscy podążamy. Chcemy, tak jak wspominałem wcześniej, budować wartość dla wszystkich jego uczestników, w tym dla nas i chcemy budując tą wartość zwiększać przychody z ubezpieczeń o kolejne 7,5 miliarda w stosunku do sytuacji w dniu dzisiejszym. To jest bardzo, no, to jest potężne zobowiązanie, to jest bardzo wysoko zawieszona poprzeczka. Natomiast jesteśmy przekonani, że zarówno w oparciu o ludzi, którzy dzisiaj są w grupie PZU, zarówno w oparciu o rozwiązania, które są wiodącymi rozwiązaniami, ale jak też bardzo silne relacje biznesowe, jesteśmy w stanie ten cel zrealizować. Gorąco wierzymy też, że jesteśmy w stanie ten cel realizować w sposób bardzo rentowny. Dlatego uważamy, że jesteśmy w stanie, jeżeli chodzi o działalność podstawową, zwiększyć zysk na akcję właśnie z działalności podstawowej o kolejne 40% w stosunku do sytuacji w dniu dzisiejszym, co przełoży się na wzrost rentowności kapitałów własnych z działalności podstawowej o kolejne 2 punkty procentowe. Ktoś mógłby powiedzieć tylko dwa. Zaczynamy bardzo wysoko, idziemy jeszcze wyżej. Ten cel to jest cel na poziomie ponad 19%. Przy bardzo wysokiej efektywności kosztowej, właśnie opartej o dużo bardziej uporządkowane aktywa w ramach grupy. Dużo lżejszy model i właśnie efektywność kosztowa i efektywność kapitałowa ma nam w tym w duży sposób pomóc. Co to da? Z punktu widzenia wymiernych wartości dla naszych akcjonariuszy, ponieważ ta strategia jest przede wszystkim o wartości. Wierzymy, że dzięki tym wszystkim rzeczom, o którym Państwu tutaj mówiliśmy, zarówno jeżeli chodzi o biznes ubezpieczeniowy, zdrowotny, zarządzanie aktywami, ale również zmiany, które są przed nami, będziemy w stanie wygenerować zysk netto na poziomie wyższym i przekroczyć pułap 6 miliardów 200 milionów. Wierzymy, że nie tylko wygenerujemy wysoki wynik, ale będziemy w stanie skonwertować go na bardzo atrakcyjne przepływy dywidendowe, a pomoże nam w tym nowa, dostosowana do tej strategii polityka kapitałowa i dywidendowa. W dniu dzisiejszym również opublikowaliśmy opublikowaliśmy zaktualizowany dokument, który mówi o tym, jak będziemy chcieli zarządzać kapitałem w ramach całej grupy PZU. Dzięki temu, że mamy wysokie ambicje, dzięki temu, że mamy pomysł i dzięki temu, że wierzymy, jak to można osiągnąć, wierzymy też, że będziemy w stanie generować tą wartość w sposób wymierny dla wszystkich naszych akcjonariuszy. A ten podstawowy tą podstawową wartość, jaką jest dywidenda na akcje w roku 2027 dostarczyć na poziomie przewyższającym 4,5 zł za akcję. To są bardzo, bardzo wysoko postawione ambicje. Ambicje, które są istotnie wyższe niż te adresowane w poprzednim horyzoncie strategii. Pzu i nowa strategia PZU to nie tylko ambitne cele finansowe. One są super istotne. Natomiast my zdajemy sobie sprawę z tego, z jakimi wyzwaniem mierzymy się, jeżeli chodzi o środowisko, jeżeli chodzi o wpływ na społeczeństwo, jakie są wyzwania w zakresie ładu korporacyjnego. W związku z tym chcemy też bardzo istotnie zmieniać się, zmieniając model operacyjny. Chcemy zmieniać jego nie tylko kapitałochłonność, ale i energochłonność. Chcemy zmieniać procesy, chcemy dostosowywać produkty. Chcemy mieć produkty, które są Produktami w stu procentach ESG. Chcemy wpływać poprzez odpowiednie zachęty na zmiany modeli naszych partnerów po to, żeby oni także razem z nami wpływali na środowisko, w jakim działamy. Chcemy rozwijać kompetencje społeczne, chcemy tworzyć jasne, nowoczesne modele zarządzania oraz ładu korporacyjny i dzięki temu wierzymy, że w jeszcze większym stopniu niż dotychczas grupa PZU będzie bardzo pożądanym i zaufanym partnerem pierwszego wyboru dla swoich interesariuszy, zarówno tych po stronie biznesu, naszych klientów, jak i wszelkich innych, z którymi wspólnie chcemy tworzyć wartość. O podsumowanie poproszę prezesa Artura.

Dziękuję. Szanowni Państwo, z pewnością przyszłość to jest dla nas ogromne wyzwanie, ale też taka, powiedziałbym, pozytywna. Inspiracja, co jakby cieszymy się na tą drogę dojścia do tego, jak to będziemy. Chcieli osiągnąć. O tym była dzisiejsza prezentacja. Myślę, że oprócz takich elementów, które tam każdy z Państwa dla siebie znajdzie, to to co chciałbym, żeby wybrzmiało takich. Komunikatów związanych z tym, o czym jest ta strategia, to ona jest o wielu rzeczach, ale tak naprawdę jest o tym, żeby się skoncentrować na głównym biznesie i na rentowności tego biznesu. Mamy na to, na to pomysł, mamy na to zasoby, mamy do tego kompetencje. Naprawdę bardzo chcemy to zrobić. Wiemy, jak to zrobić. Po drodze będzie pewnie dużo różnych wyzwań, ale także pokazaliśmy przez te lata i w ostatnim czasie, że potrafimy się odpowiednio do tego dostosować, bo przeżywa nie ta jednostka znowu najsilniejsza, najmocniejsza, tylko ta, która się najszybciej dostosowuje do zmian. To chyba Darwin, ale coś w tym rzeczywiście jest. Temu dużemu jest czasami trudniej. Upraszczanie struktury i konsolidacja to jest kolejny fundament. I to jest bardzo trudna, bardzo ważna decyzja, którą podjęliśmy. Zaczęliśmy od rzeczy najtrudniejszych, a nie od najłatwiejszych. Zaczęliśmy też od rzeczy wewnętrznych jak się chcemy inaczej zorganizować. Kwestia organizacji unitów to nie były łatwe dyskusje. To był naprawdę trudny proces, ale zrobiony w bardzo dobrej atmosferze, bo to zmiana struktury może rodzić wiele obaw, ale chcieliśmy te obawy właśnie przenieść w szansę, że pokazaliśmy i pokazywaliśmy w pracy nad strategią naszym kolegom właśnie, jak działają taki business unity. Ten komitet kryzysowy, z którym się spotkaliśmy, gdzie decyzje podejmowaliśmy, podejmowaliśmy tak naprawdę na przestrzeni nie wiem, minut, bo wszyscy siedzieli przy jednym stole. To jest tak naprawdę, jak chcemy, żeby pracowała nasza firma, jeżeli chodzi tak duża firma, nawet jak PZU w zakresie tych unitów, tak żeby przy jednym stole siedziały osoby, które mają pełną decyzyjność i tak naprawdę w trybie takim nie kryzysowym, ale jakby normalnym, pracują nad swoimi swoimi problemami, swoimi wyzwaniami. Poprawa efektywności i będzie pochodną w dużej mierze tego, co chcemy zrobić. Mamy tutaj ambitny cel finansowy w postaci 400 milionów synergii w perspektywie tych trzech lat. I to jest najważniejsze. Najważniejsze. Wszystkie są ważne, ale to jest istotne. To jest ta wartość dla. Dla klientów. Te nasze koła olimpijskie, ale także finansowa wartość na koniec dnia. Jesteśmy spółką dywidendową. Chcemy zwiększyć poziom zysku na akcje i. Doprowadzić do tego, aby trwale. Wypłacać dywidendę co najmniej te cztery i pół złotego na akcje, co myślę, że jest. I uniezależnić się też bardzo mocno poprzez te wszystkie działania. Od efektu stóp procentowych, który miał w ostatnich latach. Nie ma co ukrywać, bardzo dobry wpływ na naszą działalność, ale to nie jest na zawsze. To jest to jest teraz, to jest tu i teraz. Musimy się na ten nowy czas przygotować i jesteśmy tego bardzo zdeterminowani. A żeby to zrobić, to możemy to zrobić tylko bardzo mocnym, przygotowanym, wiedzącym o czym mówi, ale też mówiącym o tym z pasją i czasami z wadą zespołem, gdzie jak Państwo widzicie, to są osoby, które naprawdę mają doświadczenie i track record. Wielu w wielu obszarach to jest zespół. Nie wszystkich mogliśmy tu pokazać, ale wszyscy są na miejscu i pewnie jak będą pytania, to się do tego odniosę. Ja chciałem podziękować, bo też zespół jest komplementarny, poza ubezpieczeniami i każdy pewną rzecz poza twardej wiedzy ubezpieczeniowej wnosi. Myślę, że zacznę jak Jarek kwestię zacznę od kolegów, którzy są na scenie. Także te doświadczenie z czasów bankowości. Tomek, który zna świetnie firmę i tak naprawdę może nam pokazać też o pewnych elementach, które które na które warto zwrócić uwagę w procesie reorganizacji też wewnątrz oprócz wiedzy, wiedzy fachowej. Moje szanowne koleżanki zarządu. Ela. Z dużym doświadczeniem ubezpieczeniowym, ale także tym elementem z innych branż, takich jak telekom. Myślę, że to jest też ważne. Iwona Z takim duchem ubezpieczeniowym i sprzedażowym. Sławek Bilik, który tutaj wnosi też taki element pracy w firmach, w firmach assistance serwisowych, globalnych. Bartek Grześkowiak, który oprócz tej wiedzy, myślę, że korporacyjnej, był jakby na wielu frontach, po wielu stronach także rozumiem i dystrybucyjną, i stronę, i stronę tą, powiedziałbym,

ubezpieczeniową. Tomku, już mówiłem. Tomek Tarkowski to legenda PZU, człowiek, który chyba rozpoczął tu, przeszedł wszystkie szczeble kariery, ale zobaczył też, że jak się z niejednego pieca chleb także poza poza i wrócił tutaj. Cieszymy się na to bardzo. Paweł Wajda, który taki element akademicki nam trochę wnosi, porządkuje myśli w wielu sprawach. No i Jan Zimowicz to tutaj sprzedaż bank Assurance, człowiek bardzo ambitny, który na pewno te wszystkie cele 25% to jest. Chciał więcej wpisać z bankowości, ale. Ale trochę koledzy go tutaj, jakby to powiedzieć, no sprowadzili na ziemię, żeby nie za dużo. Szanowni Państwo, to jest zespół, który który stoi za tą strategią, który będzie go realizował. Chciałbym koleżankom i kolegom, i wielu osobom tutaj, przede wszystkim też też zespołowi strategii kierowanym przez Pawła, ale też tym osobom, które tutaj mocno współpracowały, przygotowywały nasz event marketingu, promocji, ale przede wszystkim dziesiątki osób, bo to była naprawdę praca zespołowa, która została uwieczniona tym materiałem. Za to podziękować i powiedzieć, że cieszę się bardzo mocno na współpracę. Jesteśmy teraz do Państwa dyspozycji, jeśli chodzi o sesję pytań i postaramy się odpowiedzieć.

Dziękuję bardzo za prezentację. Z pasją i zaangażowaniem, tak jak Prezes powiedział, zapraszam do zadawania pytań. Proponuję tak organizacyjnie rozpocząć od pytań ze strony przedstawicieli mediów i poproszę kolegów o pomoc, jeśli chodzi o przekazywanie mikrofonu. Od pań.

Dzień dobry. Aleksandra Wysocka, Gazeta Ubezpieczeniowa dwa pytania. Czy w tym miliardzie inwestycji w PZU Zdrowie, czy będą jakieś zakupy szpitali? Bo to nie padło, tylko infrastruktura padła, to pytanie nr 1. No i drugie pytanie o sieć własną. Co dokładnie tu planujecie? Tam widziałam taki podpunkt w strategii, że specjalna wartość dla sieci własnej. Co to znaczy?

Jarek o szpitalach, a Iwona opowie o sieci własnej.

My dzisiaj nie mamy tak naprawdę wytypowanych bardzo konkretnie targetów, ale powiem szczerze, że oczywiście nieduże szpitale z przychodniami szpitalnymi. Postrzegamy wszystko jako taki, takie cele akwizycyjne, które mogłyby być ciekawe. Drugi punkt Pozwolę odpowiedzieć sobie na to pytanie. Szanowni Państwo, mamy wspaniałe sieci dystrybucji i sieć dystrybucji naszych placówek, oddziałów ponad 400 takich placówek. Sieć agentów. Chcielibyśmy bardzo rozwijać ich kompetencje sprzedażowe, żeby dojść do doskonałości takiej operacyjnej, sprzedażowej, obsługowej naszych klientów i będziemy na pewno inwestować w naszych pracowników i współpracowników.

To ja jeszcze rozwinę. Rynek idzie w stronę takiej dystrybucji multi produktowej, multiagencyjnej. My natomiast, budując na tym, co dzisiaj mamy, uważamy, że jesteśmy w stanie budować taką wartość korzystając z siły grupy. Korzystając z tego, że mamy w tej grupie kilka marek ubezpieczeniowych i jesteśmy w stanie zbudować taką wartość, żeby sieci wyłączne, które są dzisiaj istotną siłą, żeby dalej się rozwijały i żeby były wartością konkurującą i na równi z naszymi partnerami multi agencyjnymi, z którymi też będziemy rozwijać biznes. Dziękuję bardzo.

Łukasz Wilkowicz, Dziennik Gazeta Prawna i ja. Dwa pytania. Jedno o to, jakie są państwa przewidywania co do tempa rozwoju rynku ubezpieczeniowego w Polsce w ogóle w najbliższych latach rynku ubezpieczeniowego? Czy przepis będzie rósł wolniej czy szybciej niż w PZU? Najlepiej o ile, a druga. Druga kwestia to są konsekwencje umowy dotyczącej Alioru. Chciałbym zapytać o to, na ile te akcje są wyceniane w tej chwili w księgach PZU i czy zysk to będzie, nie wiem, potraktowany jako nadzwyczajny zysk, który mógłby być wypłacony jako dywidenda, czy to raczej jest budowanie nadwyżki kapitałowej? I patrząc od drugiej strony, czy to możliwe, że na przykład dywidenda w Pekao S.A. Byłaby ograniczona? Dla nich to jednak jakiś wysiłek, czy nie? Dziękuję.

Dobrze, to ja może odpowiem na pierwsze pytanie i trzecie, a drugie zostawię dywidendę, a tam o wycenę Tomkowi. Dobrze? Rynek nie wiem jak będzie tak rósł, ale uważam, że Dzisiejsza. Odpowiem trochę z drugiej strony. Uważam, że w ciągu tych kilku lat poziom polskiego rynku z obecnych 2,2 do PKB to będzie raczej 4+, powyżej 4% do PKB, co się wiąże z ilością. Uważam, że jak dobrze wykorzystamy te szanse w związku z tymi trendami makro, to będzie to trajektorie. Nie znam, ale można sobie tam. Kadra będzie. Szybko Państwo policzycie do tego. Więc ja tak uważam, że rynek już był na 4 5%. Uważam, że to jest dobry moment, żeby pokazać w którym, w których obszarach to, które widzę, to są różnego rodzaju produkty. W powiedziałbym, czy ludzie będą będą chętniej wydawać na ubezpieczenia właśnie w tych, w tych obszarach zdrowia, moim zdaniem wszystkich produktach kontekstowych, które będą, które będą, To zwiększy też skalę, poziom, Poziom ubezpieczeń. Lukę mamy ubezpieczeniową w wielu obszarach, między innymi majątkowych niedoubezpieczeń. Uważam, że po tragedii powodzi moment, jeżeli ubezpieczamy domy za milion 200 tysięcy minął, więc. A to wcale nie mówimy o dużych pieniądzach. Ja myślę, że ubezpieczenia katastroficzne będą takim też driverem. Mam nadzieję, że będą powszechne, też się pojawią na rynku, spowodują większą skłonność do do do ubezpieczania się. I najważniejsza rzecz ostatnia jesteśmy spółkami serwisowymi. Dobre ekosystemy w zakresie likwidacji szkód. Jeżeli Pan będzie mógł Państwo naprawdę. W tym samym sam sposób mówię na bazie takiego rozwiązania, które już jest tam dyskutowane stłuczka w ekosystemie lub w moim PZU, to każdy wybierze, co lubi, prawda? Mógł pan zgłosić szkodę komunikacyjną swoją inną sprawcy. Będzie pan miał informacje o polisach? To w takim razie będzie możliwość też monetyzowania tego. Rozmawiamy o niewielkich relatywnie z punktu widzenia osób pieniądzach, ale za wygodę klienci polscy płacą, mogą zapłacić i uważam, że to będzie też element, element wpływający na wzrost rynku, chociaż głównie to są to są te rzeczy, o których mówiłem wcześniej, czyli zdrowie, czyli. Czyli kwestia zmniejszenia luki. Z dużą nadzieją również patrzę na inicjatywy, które z różnych stron do nas trafiają, aby rozruszać polski rynek kapitałowy i długoterminowe oszczędności. Ale tutaj nie chcę wychodzić przed szereg. Sporo osób nad tym pracuje, bo żeby dojść do tego poziomu europejskiego 8% do PKB, no to muszą być jakieś rzeczy zewnętrzne i to bez zmian w sposobie oszczędzania. Polaków się nie da zrobić, więc wtedy byłaby ta ten wzrost jeszcze większy i nie trzeba to robić jakimiś produktami na skróty. Można to zrobić naprawdę dobrymi, transparentnymi rozwiązaniami, Więc tutaj jestem dość, nazwijmy to, powiedziałbym, niepoprawnym, ale takim przekonanym optymistą do do tego, w jaki sposób będzie, będzie, będzie rósł, będzie rósł rynek. To jest pierwsza rzecz. Odpowiadając teraz o wycenie różnych rzeczach, powie zaraz Tomek.

Nie spodziewamy się i uważamy, że Pekao S.A. Nie zmieni. W taki sposób planujemy tą transakcję, aby nasz poziom dywidendy wypłacony w Pekao S.A. Nie uległ zmianie. Jesteśmy spółką dywidendową i oczekujemy od naszych głównych aktywów dokładnie tego samego. Jestem przekonany. Te nasze rozmowy, także rozwiązanie, które przyjmujemy nie powinny wpłynąć na zdolność dywidendową Pekao S.A. Także po konsolidacji z tym Aliorem, bo jestem przekonany, że managementie wybiorą najlepszą drogę, a my jesteśmy przygotowani na różne opcje, na różne warianty związane z powiedziałbym też, ze sposobem rozliczenia tej transakcji. Natomiast do czego Ostatnia rzecz, która powiem. Tutaj widzimy sporo możliwości synergii i nie widzę specjalnego zagrożenia dla wypłaty dywidendy przez Pekao S.A. Tyle. Chciałbym dołączyć się, bo tutaj są takie elementy w tej strategii, które państwu już zaprezentowaliśmy, które się łączą z tym pytaniem. Widzimy, że jest dużo spekulacji wokół tego, czy ta transakcja może wpłynąć na politykę dywidendową Pekao S.A. Na to oczywiście odpowie zarząd Pekao S.A. No bo to oni są już odpowiedzialni za to, żeby na to pytanie odpowiedzieć z państwem, komunikować się. My jako akcjonariusz Pekao S.A. Możemy za to się podzielić następującymi dwoma informacjami. Po pierwsze, jak Państwo widzicie, też nawiązując do tego, czy to będzie jakaś super

dywidenda i jakie będą wyniki. My nie ukrywamy, że dzisiaj mamy tak naprawdę zbudowaną kompetencję rozumienia bankowości w Polsce. No, musieliśmy ją zbudować, no bo przez ileś lat mieliśmy dwa banki. Właśnie wynikiem tego, że te kompetencje mamy, to wiemy, że taki model, w którym mamy dwa konkurujące banki i jesteśmy w bardzo dużych kwotach zaangażowani bezpośrednio w equity banków, to nie jest najlepsze rozwiązanie. Ale to też nie jest tak, że ubezpieczyciele w tą bankowość nie wchodzi. Jak wchodzi? No, wchodzi przede wszystkim przez instrumenty obligacji podporządkowanych oraz poprzez asekuratyzację i różnego rodzaju inne instrumenty, które banki wykorzystują i ubezpieczyciele wykorzystują do tej współpracy. W związku z tym my też tutaj nie ukrywamy, że część tych pieniędzy w naszym przynajmniej założeniu, nawet bardziej nie pieniędzy z jakichś tam transakcji, tylko kapitału uwolnionego z tej transakcji, chcemy, żeby one wróciły do polskiej gospodarki, ale nie w ten sposób bezpośrednio, że my kupujemy jakiś bank i tam w ten sposób to organizujemy, ale poprzez pewnego rodzaju sprawdzone w Europie Zachodniej instrumenty, które umożliwiają nam i naszym akcjonariuszom zarabianie i osiąganie dobrego zwrotu z kapitału przy niższym ryzyku i lepszej dywersyfikacji niż w przypadku posiadania jednostkowej dużej pozycji w średniej wielkości banku uniwersalnym. W związku z tym my dzisiaj myślimy o tym, jak lepiej, bezpieczniej z podobnymi zwrotami uzyskać dla naszych akcjonariuszy efekt na tych pieniądzach, niż że nie mamy pomysłu na te pieniądze i chcielibyśmy je tak od razu przeznaczyć w jakiś sposób do dystrybucji. I też w związku z tym, że są takie podmioty jak my, ale także wiele innych. Państwo też obserwowaliście pewnie emisję mBanku na tej jeden, która się skończyła nad subskrypcją, czyli ten popyt się wygenerował, nawet większy niż była podaż. Chcielibyśmy zwrócić uwagę, że oczywiście Pekao S.A. Nie przesądzając co robi, ma dzisiaj bardzo duże spektrum możliwości, scenariuszy jak może sfinansować tą transakcję absolutnie bez żadnego wpływu na swoją dywidendę. To czy wybierze taki scenariusz? Nie możemy komentować osobnego banku giełdowego. Tutaj widzę Tomka można włączyć.

Ja tylko w tym momencie dodam, że faktycznie gdyby doszło do takiej transakcji, to po stronie jednostkowej PZU S.A. Zostanie wygenerowany dodatkowy zysk na właśnie tej transakcji, który w przypadku jeżeli byśmy odnieśli to do dzisiejszych wycen podmiotu zakończyłby się wartością powyżej 1 miliarda. Dodatkowego zysku po stronie skonsolidowanej. Ta transakcja, jeżeli do niej doszłoby, byłaby kompletnie neutralna wynikowo. To też jest ważna informacja. No i teraz odpowiadając na pytanie, co z tym dodatkowym wynikiem wygenerowanym na transakcji? No, my musimy reinwestować po to, żeby żeby móc te cele w sposób ciągły realizować. Obiecaliśmy, że w 2027 regularna dywidenda powinna przekroczyć albo być nie niższą niż poziom 3,5 zł za akcję, więc na pewno to będzie trudne, jeżeli tak duży element kapitałowy opuści nasz bilans, więc na pewno w części będziemy chcieli to reinwestować w jaki sposób, czy jaka struktura ewentualnie dodatkowego cash flow dla akcjonariuszy. No to będziemy o tym siadali do decyzji w momencie, kiedy będzie ten czas. Natomiast dzisiaj myślimy o tym, w jaki sposób optymalnie angażować nasz kapitał w przedsięwzięcia, które są jak najbardziej takie aktywne. To się nazywa IPS. Jeżeli chodzi o dalszy wzrost.

Dziękuję bardzo. Przestrzeń na kolejne pytanie. Czyli nie ma to może. Nie wiem, czy z sali jest pytanie od analityków giełdowych, nie tylko przedstawicieli mediów. Jeżeli nie, to ja pozwolę sobie odczytać, bo też mamy uczestników w formie zdalnej. I faktycznie najwięcej pytań jest dotyczących banków. Pytanie jest takie. W strategii zapisano, że sprzedaż Aliora do PKO ma uprościć governance w ramach grupy. Czy nie jest jednak tak, że w okresie przejściowym ta sytuacja się jeszcze bardziej skomplikuje? Nadzór nadal miałby sprawować jeden z ich głównych konkurentów? Czy nie spowoduje to konfliktu interesów, jeśli chodzi o obszar bankowości?

Proszę państwa, ja bym chciał też, żebyśmy trochę się cofnęli w czasie, no bo mamy taką nietypową sytuację, w której jeden podmiot posiada dwa konkurencyjne giełdowe banki. Gdybyśmy mieli sytuację, że w momencie, kiedy dochodziło do zakupu drugiego banku, to duży bank, czyli takie Pekao S.A. Byłoby w grupie PZU, no to nastąpiłoby to, co następuje zawsze przy tego typu transakcjach, czyli podniesienie kapitału Pekao S.A. Żeby właśnie Pekao S.A. Mogło wykupić ten pakiet i potem dalej rozwijać możliwości konsolidacyjne. Jeżeli Państwo zobaczą, co PZU zrobiło w przypadku przejęcia GBanku, no to podniosło kapitał w Alior i ten Alior no w tym momencie przejął, a potem oczywiście z resztą akcjonariuszy ustalał jakby warunki połączenia. Więc normalna trakcja to jest właśnie taka, że bank, który operuje już dzisiaj na tym rynku, przejmuje pakiet kontrolny, a potem jakby no układa tą wartość i buduje tą wartość między swoimi akcjonariuszami a akcjonariuszami banku przejęcia. Więc zawsze następuje pewnego rodzaju transition period, w którym jeden bank posiada i kontroluje drugi bank. Tak jak popatrzylibyście na chronologię poszczególnych przejęć w Polsce. No to za każdym razem przed połączeniem oczywiście poszczególne banki były kontrolowane przez ten duży bank. Czy to była, nie wiem, Nordea przejęta przez PKO bp, czy to był jakikolwiek inny inny model jest ten transition period, w którym w którym bank przejmujący, no jakby nadzoruje ten bank przez moment przejęty. Ja jeszcze dopowiem w ten sposób absolutnie nie boję się tego. Wręcz odwrotnie uważam, że to jest krok w kierunku przejrzystości i większej przejrzystości. Powiedzieliśmy sobie, jakie są terminy. To nie są bardzo odległe terminy. Do połowy roku chcemy mieć kwestię transakcji ustalonej co do chcielibyśmy. Taka jest intencja obu stron zgodna. Mamy na to jakiś pomysł? To jest efekt naszej kilkumiesięcznej pracy. Wspólnej pracy, bardzo takiej, powiedziałbym, też związanej z wieloma analizami prawnymi, ale także wykorzystanie profesjonalnych czy zaproszenie do współpracy profesjonalnych instytucji, które dokonają tej wyceny na bazie wyników 2024. I jakby miałyby się to odbyć w kolejnym, w kolejnych kwartałach? To jest pierwsza rzecz. Druga sprawa, moim zdaniem jest bardzo ważna. My jesteśmy przekonani, że daliśmy sobie też na to czas, bo to jest mniej więcej do końca roku, ale być może wcześniej będzie zakomunikowane również, jak ma wyglądać ta przyszłość. I ta przyszłość może wyglądać naprawdę bardzo, bardzo różnie. I ten management oczywiście będziemy dalej sprawować nadzór nad Pekao S.A. Wszystkie elementy. My nie zmniejszamy naszego udziału, ale też nie zwiększamy, w tym w dużym banku Pekao S.A. Dostajemy tyle samo, ile jest, więc ze wszystkimi tego konsekwencjami i nadzorczym i tak dalej. Jesteśmy bardzo mocno zainteresowani, aby wartości obu banków, bo jesteśmy bezpośrednio lub pośrednio ich udziałowcem, a na pewno bezpośrednio w okresie wspólnym, żeby one się bardzo dobrze rozwijały, wykorzystwały momentum rynkowe, były na właściwej trajektorii i tak dalej. Jestem przekonany, że management to gwarantują. Ale wiemy, że bankowcy, wybitni specjaliści wypracują najlepsze rozwiązanie dla tych banków i na pewno zrobią to lepiej niż my jako arbitrzy albo gdzieś tam z tyłu. Dlatego mając nasze wsparcie w tym zakresie, widzimy, że wiele komplementarności w modelach biznesowych widzimy wiele komplementarności management owych. Widzimy różnice, które które, które tam są. Widzimy elementy konkurencyjne, które też są. Rozumiemy to wszystko. Natomiast też widzimy, jaką drogę te instytucje przez ostatni czas przyjęły, jaką ogromną pracę wykonały tam poszczególne osoby, zespoły, pracownicy. Jesteśmy przekonani, że będą to robić dalej. I jest też kontekst europejski i polski związany z konsolidacją. Nie możemy być na niego zamknięci i dzisiaj to rozwiązanie powoduje, że my jesteśmy ciągle jakby i realizujemy cel z punktu widzenia akcjonariuszy PZU S.A. Związanych z konsolidacją, kwestią optymalizacji kapitałowej, governance i tak dalej. Ale jednocześnie nie wylewamy dziecka, nie podejmujemy pochopnej decyzji. Proszę zwrócić uwagę, że to jest bardzo ważne, bo to nie jest taka prosta. Łączymy, to nie są lekko klocki lego, prawda? Są żywe organizmy, są nowe. Managementu, które przyszły, muszą zrozumieć, poznać. Ten pan prezes Stypułkowski jest dwa miesiące, pan prezes Grabski kilka tygodni, więc zarządy one też muszą zobaczyć, prawda? I to jest bardzo racjonalne w interesie, w interesie tych banków i ich akcjonariuszy. Podejście Naprawdę wazyliśmy to wiele, wiele rzeczy, żeby nie podejmować jakichś takich quick winów prostych decyzji. I

zrobiliśmy to w sposób taki, powiedziałbym, bardzo w moim przekonaniu odpowiedzialny. Budującym wartością dla. Mam nadzieję, że państwo też to widzicie dla wszystkich akcjonariuszy. Dlatego że oczywiście PZU przedstawiliśmy Pekao S.A. Przedstawia jakby swoje. Ale my zawsze mamy prawo zająć pozycję i powiedzieć, co uważamy jako akcjonariusze Pekao S.A. Dzisiaj, gdyby Bank Pekao S.A. W jakikolwiek sposób rozważał wzrost przez mnie. A to moje osobiste zdanie. Proszę mnie nie cytować, że w imieniu Pekao S.A. Się pytam to jest to, że Pekao S.A. Ze wszystkich banków uniwersalnych w Polsce może osiągnąć nie tylko bardzo największe, przynajmniej podobne do dużych banków, synergie w różnych obszarach, ale ma też najbardziej komplementarny model biznesowy. Państwo wiecie, że kasa jest tym championem korporacyjnym. Alior super sobie teraz radzi w tej swojej niszy korporacyjnej, ale miał swoje też doświadczenia w korporacjach, o których wiemy. Z drugiej strony no Alior jest niewątpliwie mówię to jako osoba kiedyś reprezentująca mBank. Naszym benchmarkowym konkurentem był właśnie Alior, więc jest też legendą polskiej bankowości detalicznej ostatnich lat i tam ta energia jest. Ci ludzie są tacy, no są tacy, że po prostu aż przyjemnie. Zresztą to nie jest tylko moje zdanie, ale także osób, które też miały okazję oglądać inne organizacje, właśnie weszły do zarządu i przez porównanie naprawdę bardzo dużo komplementów słyszę pod adresem managementu sposobu działania w Alior. No więc ten detal jest tam silny. No Pekao S.A. Ma też znakomity detal, ale mimo wszystko, no też jest wiele rzeczy, których organizacji są w stanie się od siebie nauczyć. Więc mnie się wydaje, że to połączenie. Oczywiście możecie myśleć bardziej jako takie porządkowanie. Gdyby ono miało być komercyjne, czyli Alior byłby własnością kogoś innego niż Pekao S.A. To myślę, że byśmy zachęcali. Zarząd Aliora jako akcjonariusz, żeby się bardzo mocno przyjrzał opcją Pekao S.A. Tak, przepraszam, już mi się mylą te wszystkie nazwy, problemy w zarządzaniu Complexity. Więc chodzi o to, że my byśmy zachęcali jako akcjonariusz Pekao S.A. Żeby się przyjrzał, gdyby na przykład Alior był u kogoś innego i ktoś chciałby go w tym momencie kupić, bo powstałby w tym momencie gracz numer dwa, bardzo blisko PKO bp. Proszę państwa, nam się może wydawać, że są duże organizmy, takie duże w Polsce, ale za chwilę polskie banki uniwersalne staną do konkurencji z paneuropejskimi bankami uniwersalnymi i nasze banki nawet jak popatrzylibyście takie połączone Pekao S.A. Z Aliorem czy PKO bp, to my tak naprawdę mamy pozycję, żeby wejść w tą konsolidację, ale za chwilę będziemy musieli konkurować z podmiotami, które przejdą przez fuzje transgraniczne, więc wystarczy, że będziemy mieli dzisiaj silnych championów narodowych. Musimy mieć silnych czempionów narodowych z silną pozycją w Europie i to mogą osiągnąć tylko i wyłącznie duże podmioty. No niestety, bankowość jest ekonomią skali. Tu się nic nikt nie wymyślił, niczego innego. Może ostatnie dwa pytania o plany finansowe. Tak na koniec jeden też dotyczący dotyczący tego obszaru bankowości. Tu padają pytania, też dotyczące planów zwiększenia zaangażowania w akcjonariacie Pekao. To już prezes chyba przed chwilą odpowiedział, że takich planów na tym etapie nie ma. A dwa pytania jeszcze do analityków w formie zdalnej. Analitycy sobie przeliczyli, że nadal zakładamy ambitną kontrybucję banków do naszego wyniku. I teraz czy w tych wynikach są już uwzględnione ewentualne synergie? To jest pierwsze pytanie dotyczące planu. Drugie pytanie to jest też przeliczony średnioroczny wzrost wysokości 8%, jeśli chodzi o nasze przychody. Jak to wygląda, jeśli chodzi o podziały na poszczególne segmenty. Rozumiem, że ubezpieczenia. Ja powiem o synergii, a ten dobrze. Oczywiście. Dlatego podjęliśmy taką decyzję, aby doprowadzić do konsolidacji pod parasolem Pekao SA, bo chcielibyśmy, aby kontrybucja banków w takim czy w innym modelu była na zbliżonym poziomie, przynajmniej w tym planie jaki, jaki, jaki jest. Podobnie obecnie, biorąc pod uwagę sytuację, w której mamy do czynienia z otoczeniem prawdopodobnie spadających stóp procentowych. Więc tutaj wydaje mi się, że z naszej strony jako istotnego udziałowca będzie zarówno oczekiwanie co do wyniku, jak i co do dywidendy. Jeśli chodzi o podział tego. Tomek Ubezpieczeniowy Ten. Segment Wzrost pamięci. Jeżeli chodzi o.

Dziękuję. Jeżeli chodzi o segment ubezpieczeniowy, to spodziewamy się, że w najbliższym czasie. Rynek będzie rósł po stronie ubezpieczeń majątkowych w tempie najprawdopodobniej dwucyfrowym. I mówiliśmy dlaczego duże wsparcie, jeżeli chodzi w ogóle o ekonomię, duże projekty transformacyjne, duży impuls, jeżeli chodzi o KPO, także dość mocne, przynajmniej w stosunku do zeszłego roku wsparcie tego silnika związanego z konsumpcją indywidualną. To przełoży się na wysokie wzrosty. Jeżeli chodzi o PKB. Jest mocna korelacja między PKB a popytem na usługi finansowe, ze szczególnym uwzględnieniem ubezpieczeń, więc spodziewamy się, że po stronie ubezpieczeń majątkowych ten wzrost powinien być dwucyfrowy. Jeżeli chodzi o to, jak on się będzie rozkładał po segmentach. Spodziewamy się, że większym beneficjentem tym razem tych wzrostów z punktu widzenia takiego procentowego przyrostu skali będzie segment masowy. Mówiliśmy o tym, że w stosunku do punktu wyjścia spodziewamy się tam przyrostu o przynajmniej 30%. Jeżeli chodzi o segment korporacyjny, te wzrosty powinny być nie niższe niż 25%. Również dość mocne wzrosty, jeżeli chodzi o spółki zagraniczne. Natomiast biorąc pod uwagę bazę, myślimy raczej o takim wzroście prorata w stosunku do ich obecności w portfelu. Nieco mniejsza skala wzrostów, przynajmniej w PZU, jeżeli chodzi o biznes życiowy. Tutaj on się będzie znowu składał z dwóch komponentów, z jednej strony bardzo, bardzo dynamicznych wzrostów po stronie klienta indywidualnego szczególnie produkty ochronne. I tutaj chcemy, żeby w najbliższym czasie one były odpowiedzialne za gro wzrostu, zarówno jeżeli chodzi o to, jak i jeżeli chodzi o kontrybucję do wyniku skonsolidowanego po stronie ubezpieczeń tych, które stanowiły przez wiele ostatnich lat nasz największy silnik po stronie życiowej. Będziemy starali się. I znowu prezes powiedział, że w przypadku PZU życie ta strategia to jest strategia i niezgodna. Przemijanie tak to ładnie nazwę, więc tu będziemy starali się doprowadzić do tego, żeby wartość generowana w tym zakresie była nie mniejsza niż ta, której beneficjentem będziemy w tym roku. Natomiast zdajemy sobie sprawę z wyzwań, chociażby z wyzwań związanych ze starzejącym się portfelem i jednak coraz wyższych sygnałów wskazujących na to, że mamy powrót do śmiertelności sprzed pandemii. Jeżeli chodzi o pozostałe obszary po stronie, po stronie segmentu zdrowotnego, duże wzrosty i duże nakłady inwestycyjne i duże oczekiwania. Chcemy, żeby wartość wzrosła w tym okresie ponad dwukrotnie. Jeżeli chodzi o portfel związany z inwestycjami, no to cały czas utrzymanie bardzo wysokich kontrybucji pomimo spadających stóp procentowych. Zrobiliśmy znowu odpowiednie porządki aktywów w tym roku, starając się wydłużyć ich maturość. Jeżeli chodzi o wysokie stopy i wierzymy, że z tego punktu widzenia możemy być ich beneficjentami w całym okresie strategii, to tak na bardzo szybko.

Jesteśmy po czasie, więc jest jeszcze trochę pytań, ale na nie odpowiemy już bezpośrednio w formie mailowej. Dziękujemy bardzo.

Chciałbym też jeszcze raz. Tak kończymy podziękować Państwu za przybycie, czas, wysłuchanie naszej prezentacji. Nie zdążyłem tego powiedzieć, ale chciałem, żeby to się też przebiło. Ta strategia była, dokument był nie tylko elementem pracy zarządu, kolegów, koleżanek i wielu osób, ale także dalszych interakcji z naszą radą nadzorczą. I tutaj właśnie pod przewodnictwem pana przewodniczącego Marcina Kubicy i przez Komitet Strategii, przez pana profesora Kaletę. Także naprawdę było tutaj sporo interakcji i duży wkład też takie uporządkowanie, powiedziałbym, tego materiału. Nasza rada jakby wniosła, także też chciałem serdecznie podziękować. Dziękujemy bardzo, Dobrego dnia życzymy.

Dziękujemy.