

VIII kadencja



# **KANCELARIA SEJMU**

## **Biuro Komisji Sejmowych**

### **PEŁNY ZAPIS PRZEBIEGU POSIEDZENIA**

- **KOMISJI DO SPRAW ENERGII  
I SKARBU PAŃSTWA  
(NR 16)  
z dnia 13 kwietnia 2016 r.**



---

## Pełny zapis przebiegu posiedzenia

### Komisji do Spraw Energii i Skarbu Państwa (nr 15)

13 kwietnia 2016 r.

Komisja do Spraw Energii i Skarbu Państwa, obradująca pod przewodnictwem posła **Marka Suskiego (PiS)** przewodniczącego Komisji, rozpatrzyła:

#### – informację na temat aktualnej sytuacji i perspektyw działania PLL LOT S.A.

W posiedzeniu udział wzięli: **Filip Grzegorzczak** podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa wraz ze współpracownikami, **Marek Kachaniak** dyrektor Departamentu Lotnictwa Ministerstwa Infrastruktury i Budownictwa, **Tomasz Emiljan** dyrektor Departamentu Infrastruktury Najwyższej Izby Kontroli wraz ze współpracownikami, **Piotr Ołowski** prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego wraz ze współpracownikami, **Magdalena Jaworska** p.o. prezesa Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej wraz ze współpracownikami, **Rafał Milczarski** prezes Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. wraz ze współpracownikami, **Adrian Furgalski** wiceprezes zarządu Zespołu Doradców Gospodarczych TOR, **Marcel Klinowski** sekretarz zarządu, przewodniczący zespołu do spraw transportu Stowarzyszenia „Republikanie”, **Robert Skalski** przewodniczący Związku Zawodowego Naziemnego Personelu Lotniczego, **Elwira Niemiec** wiceprzewodnicząca Związku Zawodowego Personelu Pokładowego i Lotniczego.

W posiedzeniu udział wzięli pracownicy Kancelarii Sejmu: **Wiesław Kozioł, Iwona Kubaszewska** – z sekretariatu Komisji w Biurze Komisji Sejmowych.

#### Przewodniczący poseł **Marek Suski (PiS)**:

Szanowni państwo, otwieram posiedzenie. Stwierdzam kworum.

Prezydium Komisji ustaliło porządek dzisiejszych obrad. Jest to rozpatrzenie informacji na temat aktualnej sytuacji i perspektyw działania PLL LOT S.A. Będzie ją przedstawiał pan minister Skarbu Państwa. Szanowni państwo, będzie też informacja o terminie składania propozycji do planu pracy Najwyższej Izby Kontroli. Termin jest do dnia 29 kwietnia. Przypomnę go jeszcze pod koniec posiedzenia, ale wszystkich tych, którzy mają jakieś wnioski, proszę o ich składanie.

Szanowni państwo, witam serdecznie wszystkich państwa. Witam pana ministra Filipa Grzegorzczaka, podsekretarza stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa, panią Annę Arcimowicz-Kołeczek, dyrektor departamentu w Ministerstwie Skarbu Państwa, panią Aleksandrę Machowicz-Jaworską, naczelnik w Ministerstwie Skarbu Państwa, pana Marka Kachaniaka, dyrektora w Ministerstwie Infrastruktury i Budownictwa, pana Piotra Ołowskiego, prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego, panią Olę Kaźmierską, naczelnik w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego, panią Magdalenę Jaworską, p.o. prezesa Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, pana Michała Antoniaka, dyrektora w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, pana Tomasza Różyńskiego, dyrektora w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, panią Dorotę Zajączkowską, kierownik w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, pana Rafała Milczarskiego, prezesa PLL LOT, pana Macieja Wilka, prokurenta w PLL LOT, pana Stefana Malczewskiego, członka zarządu PLL LOT, pana Borysa Butę, członka zarządu PLL LOT, pana Adriana Kubickiego, dyrektora w PLL LOT oraz wszystkich państwa. Jest także przedstawicielstwo Najwyższej Izby Kontroli na czele z panem dyrektorem Tomaszem Emiljanem, panem wicedyrektorem Tadeuszem Winiarzem oraz panem doradcą Marcinem Chmielewskim. Witam przedstawicieli związków zawodowych oraz Stowarzyszenia „Republikanie”.

Szanowni państwo, zapytam jeszcze, czy są uwagi do porządku dziennego. Nie widzę. A zatem przystępujemy do realizacji porządku. O zabranie głosu i przedstawienie sytuacji PLL LOT bardzo proszę pana ministra Skarbu Państwa, pana Filipa Grzegorzczaka. Bardzo proszę.

**Podsekretarz stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Filip Grzegorzczak:**

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, szanowni państwo, kilka słów wprowadzenia, gdyż wydaje się, że pewien kontekst sytuacji, w której obecnie znajdują się Polskie Linie Lotnicze LOT, jest konieczny. Ze strony Ministerstwa Skarbu Państwa chciałbym zadeklarować, żeby dzisiejsza dyskusja była jak najbardziej otwarta. Oczywiście jesteśmy gotowi na wszelkie wyjaśnienia oraz pytania członków Komisji. Otrzymaliście państwo materiał w formie pisemnej. Teraz przedstawię kilka najistotniejszych punktów.

Pozwolę sobie zacząć od roku 2012. Jakkolwiek dzisiaj mamy rok 2016, obecna sytuacja stanowi pewne continuum. Właśnie pod koniec roku 2012 mieliśmy do czynienia z groźbą faktycznej utraty płynności finansowej oraz niebezpiecznego wzrostu zobowiązań przeterminowanych, co spowodowało konieczność ratowania spółki LOT przed zagrażającą jej bezpośrednio upadłością likwidacyjną. Nie ma co ukrywać, że główną przyczyną tak trudnej sytuacji spółki były przede wszystkim negatywne rozliczenia transakcji paliwowych zawartych przez ówczesny zarząd jeszcze w 2008 roku. Transakcje te były zawierane w warunkach rekordowo wysokich cen ropy naftowej. Dotyczyły one wolumenu paliwa przekraczającego nawet dwukrotnie realne zapotrzebowanie. Wyniosły 150.000 tys. dolarów, czyli około 500.000 tys. zł. Nazwanie takich działań spekulacją, a nawet daleko idącą niekompetencją zarządzających chyba w najmniejszym stopniu nie będzie tutaj nadużyciem.

Oczywiście we wspomnianym okresie LOT podlegał restrukturyzacji, którą z kolei trzeba określić mianem restrukturyzacji w dużej mierze pozorowanej. Mówię o latach 2008–2013. Restrukturyzacja ta polegała na podejmowaniu przez spółkę decyzji o sprzedaży aktywów spółki o łącznej wartości niemal 1.500.000 tys. zł. Środki uzyskane z zawieranych transakcji były przeznaczone na pokrycie strat operacyjnych, przedpłaty na samolot Dreamliner oraz spłatę zadłużenia wynikającego ze wspomnianych już transakcji zabezpieczających cenę paliwa lotniczego, a zawartych w roku 2008. Kiedy o tym mówimy, warto wskazać na dosyć symboliczną transakcję, a mianowicie fakt zbycia na rzecz PZU S.A. biurowca spółki przy ul. 17 stycznia.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Bardzo państwa proszę o uwagę. Jeżeli ktoś chce porozmawiać, można wyjść na korytarz. Po prostu nie słyszę pana ministra. Dziękuję.

**Podsekretarz stanu w MSP Filip Grzegorzczak:**

Dziękuję bardzo, panie przewodniczący. W tej chwili mówię o transakcji zbycia biurowca spółki na rzecz PZU. Nieruchomość została zbyta w ramach rozliczenia zobowiązań LOT-u wobec PZU. Transakcja ta doprowadziła do sytuacji, w której dzisiaj LOT ponosi wielomilionowe koszty wynajmu powierzchni biurowych, notabene w tym samym budynku.

Można powiedzieć, że szczęście w nieszczęściu polegało na tym, że nie doszło do zbycia znaku towarowego LOT, chociaż i takie koncepcje były w owym czasie forsowane przez niektórych członków zarządu. Dzisiaj chyba nie trudno wyobrazić sobie konsekwencje podobnej transakcji dla przewoźnika narodowego.

Dodatkowo warto podkreślić, że z uwagi na utratę zdolności kredytowej w 2009 roku spółka utraciła możliwość zawierania kolejnych transakcji paliwowych, które mogłyby być zawierane przy nowych, atrakcyjnych poziomach cenowych. Szacuje się, że utracone korzyści w tym przypadku w latach 2009–2010 mogły wynieść około 40.000 tys. dolarów.

Krótko mówiąc, jeżeli LOT był zarządzany w taki sposób, to generalnie rzecz biorąc nie dziwi, że w roku 2012 doszło do sytuacji, w której Minister Skarbu Państwa zdecydował się na udzielenie pomocy publicznej. Przypominam, że alternatywą w tym okresie była upadłość likwidacyjna spółki. A zatem udzielono spółce pomocy publicznej, zakładając maksymalny limit w wysokości 1.000.000 tys. zł. Zwracano przy tym uwagę, żeby proces tego dokonać przy jak najmniejszym zaangażowaniu środków pomocowych. Dzisiaj już wiemy, że łączna kwota pomocy na ratowanie i restrukturyzację była blisko o połowę mniejsza. Myślę, że o przyczynach redukcji owej kwoty szerzej wypowie się przedstawiciel zarządu spółki. W lipcu 2014 roku Komisja Europejska wydała decyzję, na mocy

której udzieloną przez ministra pomoc publiczną na restrukturyzację LOT-u uznano za dozwoloną.

W imieniu ministra Skarbu Państwa pragnę oświadczyć, że restrukturyzacja PLL LOT była i nadal jest priorytetem dla ministra Skarbu Państwa. Jej podstawowym celem było przywrócenia możliwości osiągnięcia trwałej rentowności w przyszłości, jak też zdolności konkurencyjności na rynku. Tak było i jest w dalszym ciągu. Pod nowym kierownictwem LOT realizuje program wzrostu i poprawia efektywność, co, jak myślę, jest widoczne po wstępnych wynikach pierwszego kwartału.

Kontynuując, trzeba powiedzieć, że implikacją otrzymanej przez LOT pomocy publicznej była konieczność wdrożenia środków kompensujących w postaci ograniczenia działalności operacyjnej w okresie restrukturyzacji. W konsekwencji zastosowanych ograniczeń operacyjnych LOT utracił pozycję rynkową i spadł z pierwszej na trzecią pozycję wśród przewoźników na polskim rynku lotniczym, bowiem spółka koncentrowała się głównie na optymalizacji kosztowej, z drugiej strony nie mając realnych możliwości na zwiększenie przychodów. Po zakończeniu okresu restrukturyzacji, czyli począwszy od początku bieżącego roku możliwe jest swobodne kształtowanie planów rozwojowych oraz generowanie dodatkowych przychodów.

Kiedy mówimy o planie restrukturyzacji, oczywiście zawsze pojawia się pytanie o ocenę owego planu, o ocenę wydatkowania środków. W tym zakresie minister Skarbu Państwa oczekuje na przedstawienie przez spółkę sprawozdania końcowego z wykorzystania środków pomocowych oraz realizacji planu restrukturyzacji. Zgodnie z umową zawartą pomiędzy spółką a ministrem Skarbu Państwa, sprawozdanie to powinno zostać zbadane przez biegłego rewidenta i przekazane ministrowi w terminie do końca czerwca 2016 roku. Dopiero na podstawie analizy wymienionego sprawozdania minister podejmie decyzję o zatwierdzeniu sposobu wykorzystania i rozliczenia środków pochodzących z pomocy publicznej. W minionym roku pomoc publiczna udzielona spółce podlegała także kontroli Najwyższej Izby Kontroli, która obejmowała działania spółki PLL LOT oraz ministra Skarbu Państwa dotyczące procesów restrukturyzacji i prywatyzacji w latach 2012–2014. Najwyższa Izba Kontroli w swoim raporcie wprawdzie nie wnosi zastrzeżeń do nadzoru sprawowanego przez ministra Skarbu Państwa w latach 2012–2014, czyli w okresie restrukturyzacji, zwraca jednak uwagę, że kwota udzielonej pomocy była zbyt mała, żeby przywrócić długotrwałą zdolność do konkurencyjności na rynku oraz zapewnić środki na rozwój i kontynuację działalności. Raport Najwyższej Izby Kontroli poddajemy gruntownej analizie, żeby móc wyciągnąć z niego stosowne wnioski. Ponadto Najwyższa Izba Kontroli negatywnie ocenia działania PLL LOT przed uzyskaniem pomocy publicznej.

Restrukturyzacja prowadzona przed 2013 rokiem, zdaniem Najwyższej Izby Kontroli, była nieskuteczna, a podejmowane środki były nieadekwatne do sytuacji spółki oraz otoczenia. Negatywna opinia dotyczy także sprawowania nadzoru właścicielskiego przez poprzednich ministrów Skarbu Państwa w okresie poprzedzającym moment udzielenia pomocy publicznej. Proszę państwa, zarówno członkowie rady nadzorczej, jak i właściwe komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa nie wyegzekwowały od zarządu spółki przedstawienia realnych planów przywrócenia rentowności działalności podstawowej oraz aktualizacji wieloletnich projekcji finansowych. Pomimo rozbieżności pomiędzy planowanymi a faktycznie uzyskiwanymi wynikami zarząd nie aktualizował wieloletnich prognoz finansowych. W okresie od 2010 roku do października 2012 roku spółka nie dysponowała aktualnymi i realnymi analizami wskazującymi na skutki podejmowanych przez zarząd działań w dalszej perspektywie. Chciałbym bardzo mocno podkreślić, że niemal cytuję raport Najwyższej Izby Kontroli. Dalej w ocenie Najwyższej Izby Kontroli obecna sytuacja finansowa LOT powoduje, że bez dokapitalizowania nie będzie możliwe realizowanie jakiegokolwiek ścieżki rozwoju. Obecnie posiadane zasoby mogą okazać się niewystarczające dla zrealizowania scenariusza rozwojowego. Minister Skarbu Państwa podziela konkluzję Najwyższej Izby Kontroli co do pilnej konieczności wypracowania modelu rozwoju oraz źródeł jego finansowania. Podobne konkluzje zawarte są też w zleconej przez ministra Skarbu Państwa analizie dotyczącej możliwych ścieżek przekształceń własnościowych PLL LOT. Z analizy tej wynika, że przeprowa-

dzony proces restrukturyzacji pozwolił na znaczącą poprawę wyników finansowych spółki, jednak obecnie PLL LOT nie dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi na inwestycje rozwojowe związane między innymi z koniecznością modernizacji i rozbudowy floty samolotów.

Minister Skarbu Państwa oczekuje obecnie na przedstawienie przez zarząd strategii spółki na najbliższe lata. Strategia opracowana i przyjęta w grudniu 2015 roku przez poprzedni zarząd obecnie podlega weryfikacji. Zarząd zakłada przedstawienie radzie nadzorczej zaktualizowanej strategii na przełomie maja i czerwca bieżącego roku. Na podstawie aktualnej strategii podjęte zostaną decyzje o finansowaniu rozwoju spółki. Minister Skarbu Państwa jest oczywiście otwarty na rozmowy z potencjalnymi inwestorami przy założeniu zachowania kontroli nad spółką.

Proszę państwa, podsumowując przed rokiem 2012, w latach 2008–2009 mieliśmy następującą sytuację. Spółka była fatalnie zarządzana i fatalnie nadzorowana. W efekcie praktycznie mieliśmy do czynienia z sytuacją, że LOT znalazł się w przededniu upadłości. Udzielenie pomocy publicznej, jak mówiłem, stanowiło alternatywę dla upadłości likwidacyjnej. W związku z powyższym poprzez fatalne zarządzanie i fatalny nadzór właścicielski wygenerowano gigantyczny pożar. Musi to być jasno powiedziane. Udzielenie pomocy publicznej było próbą gaszenia pożaru.

Jak dzisiaj należy ocenić sytuację? Jak ocenić sytuację LOT? Powiem tak, sytuacja jest trudna. Dzisiaj nie nazwałbym jej sytuacją krytyczną, ale jest trudna, delikatna. Istnieją pewne delikatne symptomy poprawy. Chciałbym powiedzieć, że przede wszystkim dzięki zmianom w zarządzie oraz dzięki sprawowaniu faktycznego, realnego nadzoru właścicielskiego nad spółką widzimy pewną poprawę, pewne wskaźniki rosną. Jak mówię, sytuacja jest trudna, jest delikatna. Próbuje się z tego wyjść, próbujemy wyjść z sytuacji pozostawionej przez naszych czcigodnych poprzedników. Myślę, że na szczegółowe pytania odpowie pan prezes zarządu spółki LOT. Ze względu na szczególną sytuację, w której znajduje się spółka LOT, zwracam uwagę, apeluję do państwa, żeby zadając pytania mieć na względzie dobro spółki. Dziękuję bardzo.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Czy pan prezes chciałby uzupełnić informacje może na temat planów i obecnej sytuacji?

**Prezes zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. Rafał Milczarski:**

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, faktycznie prace podjęliśmy w trudnym dla spółki okresie. Po prostu zajmujemy się stabilizacją finansów spółki, jednocześnie zwracając uwagę na to, że konieczne jest podjęcie działań zmierzających do zwiększenia przychodów. Tak naprawdę zawsze kiedy otwierają się nożyce kosztowo-przychodowe, dzieje się tak dlatego, że koszty są za wysokie, a przychody są zbyt niskie. W kontekście kosztów trochę zdziwiła nas zastana w spółce sytuacja, w której ponad trzydzieści osób miało pełnomocnictwa do zawierania samodzielnie bez kontrasygnaty kogoś innego umów do 1000 tys. zł. Sytuacja ta została zmieniona natychmiast. W tym momencie nie oceniam tego. Trudno jest wykluczyć... Kwestie te są przez nas analizowane. Na pewno pod względem zarządzania korporacją, ładu korporacyjnego zwyczajnie jest to sytuacja nieprawidłowa. Krótko mówiąc, zmieniliśmy podejście mentalne. Staramy się na nie bardzo istotnie wpłynąć, żeby po prostu szanować każdą wydaną złotówkę, dlatego że bardzo ciężko jest tę złotówkę zarobić. Generowanie przychodów jest związane z wysiłkiem bardzo wielu osób. Jest to jedna kwestia.

Druga kwestia. Dostyc istotnie sprzątamy stronę przychodową, kwestię *revenue management*, dlatego że tak naprawdę sukces każdej linii lotniczej polega na tym, że ma ona umiejętność generowania możliwie największych przychodów dzięki odpowiedniemu sterowaniu cenami oraz dostępnością klas rezerwacyjnych w funkcji czasu. Tutaj działalność spółki też pozostawiała bardzo wiele do życzenia. Oczywiście spółka się z tym zмага. Na pewno jest tak, że spółka była niewłaściwie zarządzana, ale nie jest to jedyny problem, który ją spotkał. W gruncie rzeczy gdyby na to spojrzeć – jestem osobą, która ma możliwość świeżego spojrzenia na sprawy lotnictwa – to okazuje się, że w rzeczywistości bardzo jaskrawo widoczny jest brak strategii, można powiedzieć, że wręcz strategii

transportowej państwa polskiego. Trudno też uciec od wrażenia, że rozwój infrastruktury służącej lotnictwu w gruncie rzeczy był dokonywany w jakimś sensie z pominięciem interesów LOT-u jako przewoźnika narodowego. Co więcej, nie chodzi tutaj o funkcjonowanie lub nefunkcjonowanie jednej firmy, tylko o to, żeby Polska jako kraj ponad trzydziestoosmiomilionowy miała własny, duży hub lotniczy, dzięki któremu mogłaby realizować połączenia z kluczowymi miejscami na mapie gospodarczej świata. Niestety trzeba powiedzieć, że jeżeli chodzi o lotnisko Okęcie, zablokowano możliwość budowy trzeciego pasa, w zasadzie drugiego pasa, ponieważ dwa pasy, które są teraz, są pasami przecinającymi, co poprawia trochę przepustowość, ale w istocie jest to jeden pas. Przez takie a nie inne umiejscowienie drogi, autostrady w pobliżu Okęcia nie ma możliwości zbudowania na lotnisku trzeciego czy też drugiego pasa. Faktycznie możliwości rozwojowe lotniska są bardzo mocno ograniczone. A zatem zachodzi w ogóle wątpliwość, jaka jest perspektywa czasowa wyczerpania się możliwości przepustowych.

Jeżeli chodzi o sytuację LOT-u, z pewnością nie jest możliwe dalsze trwanie w tym, co jest, ponieważ strategia przetrwania i okopywania się na z góry upatrzonych pozycjach w przypadku bardzo mocno rosnącego rynku lotniczego jest złą strategią. Musimy realizować strategię mądrego, bardzo mądrego, efektywnego wzrostu. Efektywny wzrost oczywiście musi być wpisywany w nasze możliwości, które mamy, jeżeli chodzi o pozyskiwanie zasobów, możliwości kształcenia załóg, itd. A więc nasze pierwsze zadanie to ustabilizowanie sytuacji spółki. Myślę, że jest to realizowane.

Jednocześnie musimy rozwiązywać wiele kwestii strategicznie istotnych. Chodzi tu o kwestię możliwości latania na Daleki Wschód. Jest to kwestia bardzo istotna z perspektywy współpracy z naszym wschodnim sąsiadem i zaangażowania w zasadzie wszystkich kluczowych organów państwa, żeby sprawy lotnicze, podobnie jak sprawy drogowe, również skutecznie rozwiązać. Jest to kwestia podjęcia decyzji co do strategii rozwoju lotniska dla Polski, gdzie i w jaki sposób powinno ono powstać. W to, czy jest możliwość rozwinięcia Okęcia, szczerze mówiąc – wątpię.

Jest to również kwestia pozyskania zasobów. Jest dosyć jasne, że w obecnej sytuacji finansowej spółki nie ma możliwości pozyskiwania zasobów na zasadzie zakupu lub leasingu finansowego. Nie będziemy w stanie skorzystać z dopłat Ex-Im Banku związanych z pozyskiwaniem samolotów w Stanach Zjednoczonych. Wsparcie, które mieliśmy przy zakupie samolotów Boeing 787, nie zostanie już powtórzone. Zresztą trwa tam bardzo żywiołowa debata, czy w ogóle funkcjonowanie Ex-Im Banku w takim kontekście, w jakim on funkcjonuje, czyli wspierania przewoźników z całego świata, żeby kupowali samoloty w Stanach Zjednoczonych, jest sensowne. Aktualnie w Ex-Im Banku jest blokada, jeżeli chodzi o podejmowanie decyzji. Z pewnością nie możemy liczyć na to, że w najbliższym czasie będziemy w stanie pozyskiwać samoloty w formule leasingu finansowego na nasz bilans. W związku z tym potrzebna jest bardzo szczegółowa analiza rynku leasingów operacyjnych, co wcale nie jest jakąś szkodą dla spółki. Po prostu jest to inna formuła działania. Jest ona wymagana naszą taką a nie inną sytuacją finansową.

Oczywiście w kontekście tego wszystkiego, co robimy w spółce, co prawda w trakcie zarządzania, ale co tu dużo ukrywać, mamy jednak spór z załogą związany z wypowiedzeniem regulaminu wynagradzania przez poprzedni zarząd. Jest to rzecz, która jest groźna dla spółki. Prowadzimy bardzo otwarte rozmowy z załogą zmierzające do tego, żeby sporem tym właściwie zarządzić, jednocześnie mając na uwadze to, że z perspektywy spółki konieczne jest wygenerowanie dobrych wyników finansowych po to, żeby zwiększyć swą wiarygodność.

Leasingodawcy w leasingu operacyjnym również oczekują, że zasoby, które przeznaczają do wykorzystania przez jakiegoś przewoźnika lotniczego, będą wykorzystywane przez przewoźnika lotniczego o w miarę sensownej reputacji, takiego, który ma możliwości generowania wystarczających przychodów, żeby opłacić opłaty leasingowe. Myślę, że przykładem zarządzanej niewłaściwie kwestii finansowania samolotu, jest szósty samolot 787 wyleasingowany w leasingu operacyjnym w sytuacji krytycznego zagrożenia płynności spółki. Cena, jaką płacimy za ów samolot, jest bardzo istotnie wyższa niż ceny, które bylibyśmy w stanie uzyskać teraz na rynku za samoloty, jak też te, które uzyskaliśmy za pięć poprzednich samolotów Dreamliner.

Chciałbym powiedzieć o jeszcze jednej bardzo ważnej rzeczy. Unikam wszelkich katastroficznych wypowiedzi. Uważam, że sytuacja spółki jest do zarządzenia. Oczywiście spółka w pewnym sensie straciła przymiot spółki państwowej, dlatego że nie może już zostać udzielona jej żadna pomoc publiczna. W kontekście zarządzania kosztami, prowadzenia polityki spółka musi się zachowywać dokładnie tak jak podmiot prywatny, a nie państwowy, ponieważ nie możemy już liczyć na żadną dopłatę ze strony państwa polskiego. Mamy ostatnie życie. Jeżeli skorzystamy z owego życia, możemy zbudować wielką firmę. Jeżeli jednak z niego nie skorzystamy, po prostu trzeba się liczyć z tym, że Unia Europejska może nakazać zwrot pomocy. Dla nas wszystkich jest to game over. Podchodzimy do tego ze szczególną odpowiedzialnością. Do tego samego nakłaniamy wszystkich interesariuszy rynku lotniczego, dlatego że w naszej ocenie – myślimy, że jest to ocena prawdziwa – funkcjonowanie LOT-u jest rzeczą bardzo korzystną dla całego sektora lotniczego w Polsce.

Jaka jest alternatywa niefunkcjonowania LOT-u? Bardzo prosto możemy zobaczyć, co się wydarzyło na Węgrzech po upadku linii Malev. Dobrze, że pomoc została udzielona, szkoda, że musiała być udzielona. Szkoda, że zarządzanie spółką przez wiele lat polegało na wyprzedawaniu kluczowych zasobów, co w perspektywie operacyjnej w gruncie rzeczy w wielu przypadkach nie miało żadnego uzasadnienia. Pewnie częściowo było też konsekwencją tego, że nie podejmowano właściwych decyzji inwestycyjnych. Nie podejmowano właściwych decyzji, jeżeli chodzi o zarządzanie oczekiwaniami pracowników, zarządzanie wynagrodzeniami pracowników itd. Na pewno do takiej sytuacji przyczyniły się także inne rzeczy. Z pewnością przyczyniły się dopłaty, które przez wszystkie lata otrzymywali przewoźnicy low-costowi, w końcu od polskiego państwa za pośrednictwem samorządów i lotnisk regionalnych, co też przyczyniało się do realizacji czarnego scenariusza dla LOT-u.

Jako prezes zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT gorąco apeluję o to, żebyśmy wspólnie popracowali nad spójną i dobrą koncepcją rozwoju polskiego lotnictwa. Uważam, że od rozwoju polskiego lotnictwa, od tego, czy w Polsce będzie funkcjonowała hubowa linia lotnicza obsługująca połączenia z kluczowymi, ekonomicznie ważnymi miejscami na świecie, w gruncie rzeczy zależy istotna część sukcesu gospodarczego Polski. To tyle, co chciałem dodać do wypowiedzi pana ministra. Oczywiście deklaruję gotowość odpowiedzi na wszelkie pytania.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Chciałbym prosić jeszcze o przedstawienie w skrócie wyników kontroli Najwyższej Izby Kontroli. Bardzo proszę. Później przejdziemy do tury pytań.

**Dyrektor Departamentu Infrastruktury Najwyższej Izby Kontroli Tomasz Emiljan:**

Panie przewodniczący, panie i panowie posłowie, Tomasz Emiljan, dyrektor Departamentu Infrastruktury. Rzeczywiście przed chwilą zakończyliśmy taką kontrolę. Jeżeli państwo pozwolicie, przekażę głos panu dyrektorowi Winiarzowi, który poda szczegóły.

**Wicedyrektor Departamentu Infrastruktury NIK Tadeusz Winiarz:**

Tadeusz Winiarz, wicedyrektor Departamentu Infrastruktury. Szanowni państwo, celem kontroli była ocena działań organu administracji rządowej oraz organów spółki PLL LOT w procesie restrukturyzacji i prywatyzacji spółki. Wyniki kontroli miały pozwolić na uzyskanie odpowiedzi, czy określone we wcześniejszych strategiach oraz planie restrukturyzacji LOT działania prowadzone były zgodnie z przyjętymi założeniami oraz czy stwarzają one szansę na uzyskanie przez LOT trwałej rentowności i zdolności konkurencyjnej. Kontrolą objęliśmy lata 2012–2014, natomiast w przypadku części zagadnień, dotyczących rozliczenia wykonania strategii i planów restrukturyzacyjnych oraz kształtowania się sytuacji finansowej spółki, analizowane były również dokumenty i dane z lat wcześniejszych, tzn. z okresu 2009–2011.

W ocenie Najwyższej Izby Kontroli realizowany przez LOT plan restrukturyzacji przyniósł częściową poprawę sytuacji finansowej w latach 2013–2014, skutkując uzyskaniem po raz pierwszy od 2007 roku zysku na działalności podstawowej. W naszej ocenie uzyskiwane wyniki wciąż jednak nie dają podstaw do stwierdzenia, że istnienie spółki nie jest zagrożone oraz że osiągnie ona trwałą rentowność działalności podsta-



wowej na poziomie pozwalającym na pokrywanie kosztów finansowych i generowanie zysków, co było celem przyznania pomocy publicznej. Objęty kontrolą etap realizacji planu restrukturyzacji wskazał na jego istotne słabości polegające głównie na przyjęciu zbyt optymistycznych założeń dotyczących możliwości realizacji części inicjatyw w założonym zakresie.

Jednoznacznie negatywnie oceniliśmy działalność LOT w okresie przed uzyskaniem pomocy publicznej. Prowadzone przed 2013 rokiem działania w zakresie restrukturyzacji LOT były nieadekwatne zarówno do bardzo trudnej sytuacji, w jakiej znajdowała się spółka, jak również do wyzwań stawianych przez otoczenie rynkowe. Należy tutaj dodać, że w analogicznym okresie podobne problemy miało kilku innych przewoźników. Poza przyczynami niezależnymi od spółki, a związanymi z otoczeniem makroekonomicznym – jak chociażby kryzys z 2008 roku – ze zmianami dotyczącymi branży lotniczą, związanymi głównie z działalnością przewoźników niskokosztowych lub opóźnieniem w dostawie samolotu Boeing 787, należy stwierdzić, że na sytuację, w jakiej znalazł się LOT, wpływ miały również działania kolejnych zarządów związane z nierealnym planowaniem wysokości zarówno przychodów, jak i kosztów.

Najwyższa Izba Kontroli negatywnie oceniła prawidłowość zamawiania usług doradczo-consulgingowych. Stwierdzono przypadki niestosowania przez spółkę wewnętrznych regulacji mających na celu zapewnienie gospodarności i transparentności dokonywanych zakupów. W naszej ocenie część zapisów zawartych w umowach o charakterze doradczym nie zabezpieczała w należyty sposób interesów spółki.

Proszę państwa, stwierdziliśmy, że od strony formalnej nadzór ministra Skarbu Państwa był zgodny z przyjętymi w Ministerstwie Skarbu Państwa zasadami, a udzielona pomoc publiczna pozwoliła uratować spółkę przed upadłością. W okresie objętym kontrolą wyznaczane przez ministra komórki organizacyjne, członkowie rady nadzorczej, a także powoływane zespoły i komitety od strony formalnej realizowały obowiązki wynikające z obowiązujących w ministerstwie dwóch dokumentów, jednak w okresie poprzedzającym uzyskanie pomocy publicznej nie potrafiły wyegzekwować od zarządu spółki przedstawienia realnych planów przywrócenia rentowności działalności podstawowej. Wyniki finansowe za lata 2011–2012 wskazują, że w planach ekonomiczno-finansowych koszty były niedoszacowane lub określano nierealne założenia w odniesieniu do przychodów, co skutkowało stale powiększającym się zapotrzebowaniem na dodatkowe środki pieniężne. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli przedstawiciele Skarbu Państwa w radzie nadzorczej powinni byli wymagać przedstawienia również scenariuszy pesymistycznych, które wskazywałyby na konieczne do przeprowadzenia działania restrukturyzacyjne w przypadku uzyskania niższego od zakładanego strumienia przychodów lub ponoszenia wyższych kosztów działalności.

Proszę państwa, w grudniu 2012 roku powołany został zespół do spraw monitorowania restrukturyzacji PLL LOT. Zespół spotkał się trzydzieści dwa razy. Do zadań zespołu, zgodnie z § 4 zarządzenia, należało przygotowywanie dla ministra rekomendacji oczywiście dotyczących procesu restrukturyzacji Polskich Linii Lotniczych LOT. Z ustaleń kontroli wynika, że zespół nie przedstawił ministrowi jakichkolwiek pisemnych rekomendacji. Dokonywanie przez członków zespołu analiz raportów z realizacji planu restrukturyzacji przesyłanych do Ministerstwa Skarbu Państwa przez zarząd LOT-u nie było w jakikolwiek sposób dokumentowane. W żadnym z protokołów z posiedzeń zespołu nie znalazła się wzmianka o analizie przeprowadzonej przez zespół albo o jakimkolwiek dokumencie powstałym w wyniku analizy wyżej wymienionych raportów przez wyznaczonego pracownika Ministerstwa Skarbu Państwa.

Wszystkie bardziej szczegółowe wiadomości znajdują się w informacji o wynikach kontroli, która we wtorek trafiła do organów państwa. Zamieszczona jest ona również na stronie Biuletynu Informacji Publicznej Najwyższej Izby Kontroli. Chciałbym tylko dodać, że szanując wolę kontrolowanej jednostki, wobec spełnienia wszystkich przesłańek ustawowych, byliśmy zmuszeni do zachowania w tajemnicy części informacji oraz części ustaleń kontroli. Oczywiście przygotowaliśmy projekt informacji w pełnej wersji, natomiast wobec braku zgody przedsiębiorcy na ujawnienie wszystkich informacji byli-

śmy zmuszeni do przygotowania wersji, w której pozbyliśmy się wszystkich informacji objętych tajemnicą przedsiębiorcy. Dziękuję bardzo.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Pan prezes sygnalizuje, że przygotowali państwo prezentację. Zapytam, czy są tam jakieś nowe elementy. Gdyby było to powtórzenie tego, co już usłyszeliśmy, to zaoszczędzilibyśmy czas. Jeżeli jest coś nowego, proszę bardzo o reprezentację.

**Prezes zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. Rafał Milczarski:**

W zasadzie porządkuje ona rzeczy, które zostały podane. Możemy ją szybko wyświetlić.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Proszę bardzo, ale w miarę szybko. Jeżeli jest to powtarzanie tego samego, to nie ma sensu i poprosimy o przesłanie do sekretariatu. Sekretariat prześle nam wówczas na i-pady.

W takim razie teraz przystępujemy do pytań. Bardzo proszę, jako pierwszy pan poseł Gryglas.

**Poseł Zbigniew Gryglas (N):**

Panie przewodniczący, szanowni państwo, mam dwa pytania. Jedno do pana prezesa LOT-u. Po pierwsze, dużo mówił pan o kwestiach przychodowych, bardzo niewiele o kwestiach kosztowych, a jak wiadomo w sytuacji, w jakiej znalazła się firma, trzeba próbować szukać zarówno zwiększenia przychodów, jak również ograniczenia kosztów. Wspomniał pan jedynie o kwestii sporu z pracownikami. Natomiast w raporcie Najwyższej Izby Kontroli znajdujemy informacje o umowach zabezpieczających dostawę paliwa. Proszę, żeby zechciał pan powiedzieć, czy sprawa ta jest już rozwiązana, jak w tej chwili wygląda ta kwestia. Ponadto co w tej chwili państwo zamierzacie zrobić z siedzibą spółki, czy będzie utrzymywane wynajmowanie budynku od PZU czy też jest inna koncepcja?

Drugie pytanie jest do pana ministra. Czy ministerstwo posiada już chociażby zarys koncepcji co do dalszego funkcjonowania PLL LOT? Przypomnę, że kilka miesięcy temu były przedstawiane tego typu koncepcje, chociażby koncepcja prezentowana przez obecnego ministra finansów, która zmierzała do powiązania LOT-u z innymi przewoźnikami na zasadach bardziej partnerskich niż było to dotychczas planowane. W koncepcji tej była mowa o ewentualnej wzajemnej wymianie akcji. Czy ministerstwo ma już chociażby wstępne założenia dotyczące zamierzeń?

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo, Proszę bardzo, pan poseł Sitarski.

**Poseł Krzysztof Sitarski (Kukiz15):**

Szanowni państwo, Wysoka Komisjo, panie przewodniczący, chciałbym zapytać, jak Polskie Linie Lotnicze LOT zamierzają funkcjonować na rynku przewozów lotniczych, skoro przez najbliższe dziesięć lat spółka nie może ubiegać się o pomoc publiczną. Program naprawczy, który trwał od 2013 roku, jakoś specjalnie nie naprawił sytuacji zaistniałej w spółce. Czy bierzecie państwo pod uwagę to, że pomoc publiczna, która już raz była wykorzystana, nie będzie mogła być powtórzona? Jakie jest ryzyko, że pomimo wszelkich wysiłków nie powiodą się działania na rzecz naprawy PLL LOT? Dziękuję bardzo.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Pan poseł Gadowski.

**Poseł Krzysztof Gadowski (PO):**

Dziękuję bardzo. Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, chciałbym serdecznie podziękować przedstawicielowi Najwyższej Izby Kontroli, który zaprezentował fakty, które nastąpiły. Dziękuję panu, że swoją prezentację, przynajmniej w kilku zdaniach, rozszerzył pan na całe otoczenie, które istniało w czasie, do którego odnosimy sytuację w Locie, że rozszerzył pan na inne linie lotnicze, na to, co w tym zakresie działo się na świecie. Dziękuję za dane, które pan przytoczył.

Panie prezesie, po wysłuchaniu pana powiem tak. Objął pan swoją funkcję z końcem stycznia. Jest pan specjalistą od kolei. Tyle można przeczytać. Dzisiaj przychodzi pan na posiedzenie Komisji i mówi pan: „tak – było źle, tak – było źle, tak – było źle”. Myślałem,

że przyjdzie pan i powie, że raport i dane, które przedstawił pan minister, są po stronie ministra. Jest on stroną polityczną, może je więc przedstawiać w taki a nie inny sposób. Myślałem, że pan przyjdzie i powie: „tak – będzie dobrze, tak – będzie lepiej, to zrobimy, żeby to poprawić, żeby LOT wyszedł na prostą, takie procedury, tak będziemy działać.” Myślałem, że to pan zrobi. Mam nadzieję, że tak pan zrobi na posiedzeniu Komisji, nie wiem, czy dzisiaj, ale następnym razem, kiedy Komisja pana poprosi. Wtedy oczywiście będziemy rozliczać pana z tego, co pan założył. Mam nadzieję, że ma pan kontrakt i że w nowym świecie, kiedy został pan rzucony na głęboką wodę bez pomocy publicznej, udowodni pan, że jest pan świetnym menadżerem. Wszystkie umowy, o których pan mówił... Nie powiedział pan nawet jednego słowa na temat otoczenia w tym czasie, kiedy się to działo. To samo zrobił pan minister. Pan minister sucho powiedział, że to i to było wtedy zrobione. Nie powiedział, jakie było otoczenie, jakie były problemy, z czym spółka przyszła w 2006 roku, jaki był jej wynik w roku 2006, co się stało w roku 2007, jakie było otoczenie od roku 2008, jakie działania były przedstawione przez poprzednich ministrów. Wiem, że nie wypada o to pytać pana prezesa. Jestem daleki od tego, żeby sięgać tak daleko, ale jeżeli pan minister przychodzi i chce mówić, jak jest źle i jak było źle, to trzeba zacząć od jakiegoś horyzontu czasowego i pokazać, co zrobiliśmy i gdzie być może były błędy. Nie wykluczam tego.

Do pana ministra mam pytanie, czy w związku z tym, że wymienił pan tutaj kilka rzeczy, które pana zdaniem rażąco naruszyły prawo, skierował pan konkretne wnioski do organów ścigania. Przecież o to tutaj chodzi. Jeżeli ma pan zarzuty, przedstawia je pan organom ścigania, które je rozpatrują. Nie wymagam od pana prezesa, żeby podejmował tego typu działania, ponieważ nie jest od tego, chyba że ma ku temu przesłanki i na tyle jest zapoznany z sytuacją, która była, że może w ten sposób zareagować. Od pana tego wymagam i proszę o informację, czy podjął pan jakieś działania tego typu. Czy są konkretne, wymierne efekty słów, które pan dzisiaj wypowiedział, wiadomości, które do pana dotarły? Dziękuję bardzo.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Bardzo proszę pan poseł Małecki.

**Poseł Maciej Małecki (PiS):**

Dziękuję bardzo. Miałem zacząć od zwrócenia się do pana prezesa i pana ministra, ale muszę odnieść się do tego, co mówił mój przedmówca. 2007 rok LOT zakończył na plusie kwotą 72.000 tys. zł. Potem wzięliście państwo spółkę w swoje ręce. W 2008 roku podpisaliście opcje paliwowe.

**Poseł Krzysztof Gadowski (PO):**

Mówi pan o minusie w 2006 roku, tak?

**Poseł Maciej Małecki (PiS):**

Mówię o roku 2007. W roku 2008 podpisaliście opcje paliwowe. Wybrzmiało to bardzo wyraźnie w raporcie Najwyższej Izby Kontroli. Skończyło się to kilkusetmilionową stratą. Od tego momentu zaczął się dla LOT-u korkociąg. Co zrobiliście wtedy jako koalicja rządząca Platformy Obywatelskiej i Polskiego Stronnictwa Ludowego? Wyprzedawaliście kolejne aktywa. Przypomnę LOT AMS, LOT Catering, LS, Petrolot, biurowiec, który LOT sprzedał, a teraz go wynajmuje.

Państwa prezes, pan Piróg na posiedzeniu Komisji Skarbu Państwa we wrześniu 2012 roku w obecności wiceministra Skarbu Państwa opowiadał o tym, jaka dobra przyszłość czeka LOT. Po to, żeby nie być gołosłownym, powiem, że mówił wówczas, iż dziewięć na dziesięć europejskich przewoźników zamknęło rok stratą. Powodem były wysokie ceny ropy. Mówił, że LOT będzie na minusie, dopóki ropa będzie powyżej stu dolarów za baryłkę, tylko że cena ropy później spadła, a LOT dalej nie mógł się dźwignąć. Tenże pan prezes w obecności wiceministra Skarbu Państwa opowiadał, że w lotnictwie najlepiej zarabia się na cateringu i obsłudze samolotów, tylko że państwo sprzedawaliście owe spółki. Najpierw wydzielaliście je z działalności przedsiębiorstwa, a potem sprzedawaliście kolejne spółki. LOT nie mógł na tym zarabiać. Co więcej, dopuściliście do tego, minister Skarbu Państwa nie dopilnował, że przy wejściu do Polski Dreamline-

rów państwowy LOT AMS – tak to traktujemy – miał prawo obsługiwać owe samoloty. Skandaliczna rzecz. Doszło do puszczenia serwisu i obsługi technicznej Dreamlinerów do Monarchu. Firma ta nie miała w Polsce bazy, a sprawy sporne miały rozstrzygać sądy w Walii i w Anglii. Wystarczyło dopilnować, żeby pracownicy LOT AMS zaopatrzyli się w odpowiednie przeszkolenia w Boeingu. Jest to rzecz, która niezwykle obciąża.

Na posiedzeniu Komisji w 2012 roku były prezes opowiadał nam o tym, że LOT ma dobre prognozy. Było to 13 września 2012 roku, a w dniu 20 grudnia trzeba było pompować do LOT-u pomoc publiczną, ponieważ spółka się rozsypywała. Alternatywą była upadłość likwidacyjna. Pan minister Baniak opowiadał wtedy, że strata generowana przez LOT z roku na rok jest coraz niższa. Słyszeliśmy hurraoptymistyczne informacje, że rośnie liczba pasażerów i że LOT jest coraz lepiej oceniany w sojuszu Star Alliance. Później okazało się, że to wszystko było błagą, LOT tak naprawdę był na łożakach, prezes mówił nam rzeczy nieprawdziwe, wiceminister Skarbu Państwa siedział obok i nie dał za to głowy.

Potem przez rząd była tolerowana w LOT taka oto sytuacja, że żona wiceprezesa LOT-u, pana Balcerzaka była właścicielką konkurencyjnej dla LOT-u linii lotniczej Bingo Airways. Ministra Skarbu Państwa to nie raziło. Pytaliśmy o to wielokrotnie na posiedzeniach Komisji, w interpelacjach, z mównicy sejmowej. To nie był problem. Myślę, że minister był na tyle zadowolony z działania pana wiceprezesa Balcerzaka, że później zrobił z niego prezesa Eurolotu. Akurat tą sprawą dzisiaj zajmuje się prokuratura. Mam nadzieję, że rzetelnie wyjaśni powiązania i dziwne interesy Eurolotu ze spółką 4You Airlines powołaną przez biuro podróży Alfa Star, wyjaśni dziwne przepływy kapitałowe, na których Eurolot wyszedł jak Zabłocki na mydle i dzisiaj go nie ma. Jest to odniesienie się do tego, w jakim stanie jesteśmy.

Przejdę teraz do stanu dzisiejszego. Panie prezesie, do pana oraz do pana ministra podchodzimy z dużym zaufaniem, ale nie znaczy to, że bezkrytycznie. Mam nadzieję, że dobro LOT-u wszystkim członkom Komisji Skarbu Państwa i Energii – w takiej kolejności wymieniam nasze obszary zainteresowania – leży mocno na sercu. Zaufanie jest, ale zapewniam, że nikt nie będzie przyglądał się bezkrytycznie, jeżeli w spółce będą problemy, które będziemy dostrzegać. Jest zaufanie, ale jest też wielka odpowiedzialność. I co tu dużo mówić, oczekujemy na efekty, na poprawę.

Chciałbym zapytać o pewne sprawy. Pan prezes Mikosz bodajże w czerwcu 2015 zapowiedział zakup kilkudziesięciu nowych samolotów: ośmiu szerokokadłubowych, szesnastu, dwudziestu średnich oraz kolejnej grupy małych samolotów odrzutowych, które miały zastępować Embraery. Jak dzisiaj widzicie to państwo w spółce? Przyznam, że wtedy ocenialiśmy to jako zapowiedzi mocarstwowe. W połowie roku 2015 słyszeliśmy o tym, co się będzie działo od stycznia 2016 roku, kiedy skończą się ograniczenia związane z pomocą publiczną, kiedy LOT wreszcie będzie mógł rozwijać siatkę połączeń, tak jak chce. Wtedy rozpocznie się ofensywa LOT-u na różnych kierunkach. Chwilę potem okazało się, że prezes spakował neseser, zamknął gabinet i ewakuował się ze spółki. Kulisy tej decyzji były dosyć zastanawiające, ale tak było. Dzisiaj oczekuję od pana prezesa informacji, co dalej robicie z samolotami. Czy podpisałby się pan pod taką decyzją, czy raczej LOT powinien iść w stopniową, wyważoną wymianę floty, w jakim kierunku, w jakie samoloty? Jaki wpływ na wynik LOT-u ma to, że kilka lat temu została wydzielona obsługa? Wymieniłem obszary, na których w lotnictwie można zarabiać. Spółki te zostały powystawiane gdzieś na zewnątrz. Jak to wygląda?

Na posiedzeniu Komisji Skarbu Państwa słyszeliśmy różne opinie na temat udziału LOT-u w sojuszu Star Alliance. Czy była okazja przyjrzenia się temu? Jak LOT to widzi? Mówiąc „LOT” myślę o dzisiejszym zarządzie. Pojawiały się też medialne informacje na temat współpracy, połączenia bodajże z PKP Intercity. Proszę o komentarz w tej sprawie.

Do pana ministra mam pytanie o wątek poruszony przez pana prezesa. Dotyczy to gospodarskiego spojrzenia na sektor lotniczy w Polsce. Mamy taką oto sytuację, że LOT rywalizuje z niskokosztowymi przewoźnikami, którzy są dotowani przez lotniska regionalne, przez regionalne samorządy. Można patrzeć historycznie, dlaczego państwo nie miało przez lata strategii funkcjonowania w tym obszarze, dlaczego nie było jakiegось porządku i długofalowego spojrzenia. Oczywiście jest to, że lokalnym samo-

rzędom zależy, żeby poszczególne regiony Polski były lepiej skomunikowane, dopłacają one przewoźnikom niskokosztowym, a LOT jest wypychany z rynku. Poprzednio taki problem był z Eurolotem.

Proszę o rozwinięcie wątku usług doradczych, bardzo krytycznie ocenionego przez Najwyższą Izbę Kontroli. Zakupy usług doradczych przez LOT. Mówię o tym, dlatego że jako posłowie wielokrotnie pytaliśmy o ten właśnie obszar wydatków w spółce. Zarząd LOT-u zasłaniał się wtedy tajemnicą handlową, dobrem spółki. Zwracaliśmy uwagę, że jest to miękkie podbrzusze, gdzie łatwo można wyprowadzać pieniądze i produkować faktury na opracowania, które niekoniecznie mają wpływ na dobre funkcjonowanie spółki.

Wreszcie sprawa nowo otwartych połączeń. Zastaliście państwo pewne decyzje. Dalekie kierunki azjatyckie. Jak ta kwestia wygląda? Jakie są prognozy ze świadomością, że o rentowności połączenia można powiedzieć, zdaje się, że po około trzech latach, ale jak to wygląda na dzień dzisiejszy? Dziękuję bardzo.

#### **Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Najpierw zgłaszał się pan poseł Polaczek, potem pan poseł Gawlik. Po kolei.

#### **Poseł Jerzy Polaczek (PiS) – spoza składu Komisji:**

Panie przewodniczący, panie ministrze, panie prezesie, szanowni goście, nie jestem członkiem Komisji do Spraw Energii i Skarbu Państwa, natomiast byłem – i wciąż jestem – aktywnym uczestnikiem dyskusji na posiedzeniach Komisji Skarbu Państwa w ciągu ostatnich ośmiu lat. Różne rzeczy były tutaj opowiadane na temat planów, strategii, zmian, efektów itd. Efekt na końcu w cudzysłowie jest taki, że w 2016 roku LOT jest firmą bez majątku trwałego, ze skumulowaną stratą w wysokości 800.000 tys. zł i trzecią pozycją rynkową na rynku lotniczym po firmie Wizzair i firmie Ryanair. Jest to dorobek owych dyskusji. Wzmiankując na marginesie, ponieważ pan prezes jest pierwszy raz na posiedzeniu Komisji, chciałbym wspomnieć o tym, że za niektóre trudne pytania niektórzy posłowie w ostatnich latach byli ciągnieni po sądach. To też jest pewnego rodzaju świadectwo dialogu.

Chciałbym odnieść się do kwestii merytorycznych. Jak rozumiem, pan prezes zadeklarował strategię w połowie roku. Przyjmujemy to do wiadomości. Mówiąc dyplomatycznie, firma nie ma czasu, ponieważ jesteśmy w potężnym niedoczasye oraz de facto w sposób realny w scenariuszu zagrożenia upadłością bądź to układową, bądź to likwidacyjną. Zresztą pan prezes wspominał, o czym też wiemy, że kwestie pomocy publicznej nie są do końca rozstrzygnięte.

Chciałbym odnieść się do kilku zagadnień o zróżnicowanej wadze. Z wewnętrznego punktu widzenia LOT-u chciałbym poznać stosunek pana prezesa do forsowanego przez poprzedni zarząd outsourcingu, czyli wyprowadzania pilotów do spółki Lotnik 1, ponieważ w tej dyskusji nic się na ten temat nie pojawiło. Chyba trzystu ludzi zostało już tam wyprowadzonych. Przy okazji chciałbym się dowiedzieć, czy w ramach spółki Lotnik 1 jest obsługiwany rząd, premier i prezydent. Warto, żeby kwestia ta została zasygnalizowana przez państwa. Jedni twierdzili, że jest to cudowny pomysł. Mówię o dyskusjach z ostatnich lat. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem oraz ryzyk w zakresie odpowiedzialności spółki jest to chodzenie po wyjątkowo cienkiej linii.

Drugie pytanie. Mój przedmówca już nawiązał do owego zagadnienia. Dwa miesiące temu dziennik „Rzeczpospolita” opublikował, co odnotowaliśmy z pewnym zdziwieniem, pewnego rodzaju projekcję kapitałowego powiązania LOT-u ze spółkami kolejowymi. Artykuł był wyjątkowo mało rzetelny, dlatego że odwoływał się do anonimowych przedstawicieli Ministerstwa Skarbu Państwa i LOT-u. Później był dementowany. Moje pytanie do pana prezesa jest takie, czy jako firma analizujecie państwo ewentualnie kwestie jakiejś wspólnej oferty w takim zakresie, żeby klientom LOT-u oferować przesiadkę np. poprzez Pendolino lub linie dalekobieżne. Wówczas byłaby to komplementarna oferta. Czy jest to tylko science fiction?

Trzecie pytanie z mojej strony dotyczy stanowiska pana prezesa wobec zapowiedzi szerokich zakupów statków powietrznych, które były prezentowane w poprzedniej kadencji. Było już nawiązanie do tego. Jak to wygląda w zderzeniu z rzeczywistymi

możliwościami finansowymi, które pan prezes aktualnie ma do dyspozycji? Przy okazji w formie ciekawostki wspomnę o tym, że chyba dzisiaj jest informacja, że firma Wizzair otwiera połączenie Katowic z Dubajem. Mówię to na marginesie rankingu, o którym wspomniałem, jak też aktywnej polityki przewoźnika. Wiem, że pan prezes ma wyjątkowo trudną sytuację, ale w dniu dzisiejszym chcielibyśmy poznać kluczowe elementy założeń strategii, zarysu strategii, tym bardziej że jeżeli firma nie ma majątku, jeżeli jest w potężnych tarapatach finansowych, a wszyscy eksperci naokoło i my jako posłowie też z doświadczenia wiemy, że największym aktywem firmy są dziś ludzie, personel lotniczy, pokładowy – są to ludzie, którzy są z nią związani nie tylko z punktu widzenia ekonomicznego, ale też stażu, przywiązania do marki, itd. – to przede wszystkim do tych zasobów trzeba sięgnąć, trzeba prowadzić dialog ze środowiskiem zawodowym. Mamy wybitnych pracowników, pilotów LOT-u z różnymi rodzajami umiejętności. Nie chcę rozwijać tego elementu, ale dzisiaj obiektywnie jest potrzeba sięgnięcia do intelektualnie najbardziej istotnego i twórczego aktywu intelektualnego, zasobu intelektualnego, który może być również bardzo pomocy nowemu zarządowi w kreowaniu dobrej kierunkowej pozycji rynkowej w najbliższych latach.

Ostatnie partykularne pytanie. Korzystam tu z okazji jako parlamentarzysta. W ostatnich miesiącach jako posłowie z województwa śląskiego sygnalizowaliśmy, że pana poprzednik uchylił kilka połączeń z Katowicami w siatce połączeń krajowych. Są dwa połączenia dziennie, co jest sytuacją absurdalną z punktu widzenia budowania ruchu hubowego przez Warszawę. Mam pytanie, czy zarząd w ciągu ostatniego miesiąca lub dwóch ewentualnie analizował skutki decyzji dotyczącej jednego z najważniejszych portów krajowych.

To tyle z mojej strony. Reasumując przez osiem lat w ostatnich kadencjach dowiadaliśmy się o różnych scenariuszach. Z dobrą wolą kibicujemy nowemu zarządowi, żeby w tym zakresie było zdecydowanie lepiej. Myślę, że w połowie roku, jak zadeklarował pan prezes, odbędzie się kluczowe posiedzenie Komisji do Spraw Energii i Skarbu Państwa bądź spotkanie na poziomie parlamentu po to, żeby się do tego odnieść.

Ostatnie pytanie mam do przedstawiciela Najwyższej Izby Kontroli. Korzystając z okazji prezentacji raportu, mam pytanie, czy po upadłości Eurolotu Najwyższa Izba Kontroli przygotowała raport, który analizowałby historię tego przypadku, tego projektu przewoźnika lotniczego. Mówiąc ogólnie, kwestia ta jest o tyle interesująca, że nawet w prasie ekonomicznej lub branżowej nie znalazłem żadnego artykułu, który analizowałby historię Eurolotu, jego upadku. Przypominam, że w ubiegłym roku w czerwcu, kiedy ogłoszono upadłość, stuprocentowym właścicielem spółki Eurolot było Towarzystwo Finansowe Silesia, które zostało powołane do ratowania polskiego hutnictwa. Jest to tylko uwaga na koniec. Dziękuję bardzo.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Wszyscy dopingujemy wszystkim zarządom. Mam prośbę, żeby dopinguwać w krótszych wystąpieniach. Bardzo proszę, pan poseł.

**Poseł Zdzisław Gawlik (PO):**

Dziękuję bardzo. Panie przewodniczący, panie ministrze, szanowni państwo, chciałbym odnieść się do pewnych kwestii, które się tutaj pojawiły. Życzyłbym LOT-owi jak najlepiej, żeby był znakomitą firmą, żeby wszystkie plany się zrealizowały, żeby nikt nigdy nie musiał już LOT-owi pomagać, żeby nie był w tarapatach. W zasadzie zajmujemy się historią. Hedgingi paliwowe są głównym problemem spółki, bo spowodowały one dosyć duże kłopoty. Myślę, że wszyscy wiedzą, iż osobą odpowiedzialną za hedgingi paliwowe w latach 2006–2009 była ta sama osoba. Członek zarządu do spraw finansowych był ten sam, odpowiadał za to. Zresztą odpowiedzialność na tym etapie była badana przez określone służby, przez prokuraturę. Jest to problem, tylko należałoby się zastanowić nad tym, czy inni to robili czy tego nie robili, jak się zachowywali, czy była to praktyka powszechna, czy nie.

Druga kwestia. Jeżeli chodzi o wyprzedaje, to chciałbym zapytać, czy w 2007 roku i wcześniej nie było transakcji nieruchomościowych. Kwestia związana z LIM-em była dosyć długo rozliczana. Kłopotów związanych z tym projektem było dosyć dużo.

Trzecia kwestia. Mówimy o kolejnym samolocie 787. Jest kwestia jego odbioru. Podnoszona jest także sprawa serwisowania. Chciałbym zapytać, kiedy była zawarta umowa na zakup samolotu 787 – jest to gruba książka – łącznie z warunkami, w jakich samoloty powinny być serwisowane. Chodzi o otoczenie, hangary itd. Skoro mówimy, że tyle było kłopotów, to kiedy umowa ta została zawarta? Dziękuję bardzo.

#### **Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Czy jeszcze ktoś chciałby zabrać głos? Nie. A więc pozwolę jeszcze sobie udzielić głosu, chociaż już długo zadajemy pytania. Postaram się mówić krótko, chociaż nie mam wielkich zdolności w tym zakresie.

Najpierw zapytam o kwestie dotyczące wydatków na różne usługi zewnętrzne. Czy przeanalizowaliście państwo wydatki na tzw. obsługę PR-owską i zabezpieczenie obrony interesów członków zarządów, dobrego imienia LOT-u? Czy zawarto takie umowy i z jakimi firmami? Ile to kosztowało? Czy były wypłacane odszkodowania ze względu na różne osobiste, delikatnie nazywając to, błędy zarządzających w stosunku do pracowników, stewardes, personelu? Ile kosztowały procesy wytoczone posłom i dziennikarzom oraz zewnętrzna obsługa prawna na tego typu działalność? Są to rzeczy, z którymi mieliśmy do czynienia.

Jeżeli chodzi o cofanie się w historię, można się cofać bardzo daleko, tylko zdaje się, że przez ostatnie osiem lat, było blisko 1.000.000 tys. zł strat firmy, co właściwie jest kluczowym obciążeniem przy niewiele większym majątku, jaki pozostał po ostatnich ośmiu latach zarządzania firmą. Krótko mówiąc, niedługo długi – mam nadzieję, że obecnie nie będą one wzrastać – za chwilę byłyby większe niż majątek firmy. Co do efektów zarządzania, to efekty są fatalne. Co do skutków i przyczyn, to oczywiście jest ich bardzo wiele. Przypominam sobie 2008 rok, kiedy to na posiedzeniu tej Komisji, które było poświęcone LOT-owi, słyszeliśmy, że oczywiście jest światowy kryzys i że jest to wynikiem światowego kryzysu. Chociaż kiedy teraz mamy dokładne informacje, widać, że kryzys był kryzysem zarządzania. Pewnie jakieś wpływy zewnętrznej sytuacji na wyniki LOT-u też były. Chociażby załamanie się lotów czy zainteresowanie lotami po katastrofach lotniczych i aktach terroryzmu na pewno nie wpłynęło dodatnio na rozwój branży.

Chciałbym też zapytać o dzisiejszą sytuację. Chciałbym dowiedzieć się, jakie są wyniki. Na razie ewentualnie można porównać chyba tylko pierwszy kwartał tego roku do pierwszych kwartałów lat ubiegłych. Może to być jakąś miarą tego, czy LOT rzeczywiście jest lepiej zarządzany, czy jest gorzej zarządzany. Jeżeli mamy krytykę, że pan, który jest prezesem, zajmował się innym rodzajem transportu, a poprzednicy, którzy nadzorowali LOT, zajmowali się różnymi rzeczami – niektórzy zajmowali się opowiadaniem historii lub pisaniem książek, i to na tematy niezwiązane z lotnictwem – to chciałbym zapytać, czy są to kwalifikacje, które pozwalają mieć nadzieję, że LOT jednak uratuje się przed upadłością?

Mam też pytanie na przyszłość. Czy rozważane są loty czarterowe dla kibiców na Euro 2016, dlatego że może to być dobry interes? Dziękuję bardzo.

#### **Podsekretarz stanu w MSP Filip Grzegorzcyk:**

Panie przewodniczący, jeżeli pan pozwoli, może zacznę. Kilka uwag, myślę, że natury dosyć ogólnej. Są to jednak kwestie, które warte są wyjaśnienia. Przede wszystkim chciałbym podziękować panu przewodniczącemu Małeckiego za zaufanie oraz za ostrzeżenie. Oczywiście jest to duża odpowiedzialność, ale też proszę zauważyć, że staramy się powiedzieć pewne rzeczy, stając – zgodnie z Ewangelią – w prawdzie. A zatem chcemy wyraźnie powiedzieć, co się składało na dramatyczną sytuację w roku 2012, ponieważ nie wzięła się ona z niczego, dlatego udzielono pomocy publicznej i gdzie jesteśmy teraz. Starając się być odpowiedzialnym, nie twierdzę, że samoloty LOT-u zaraz będą latały wyżej niż Air Force One. Mówię, że mamy delikatne symptomy poprawy. Dlatego na temat LOT-u będziemy się wypowiadać w sposób ostrożny, ponieważ tego wymaga sytuacja, oczywiście z pełną świadomością odpowiedzialności oraz zaufania, za które jako resort dziękujemy panu przewodniczącemu. Myślę, że zarząd LOT-u też jest wdzięczny.

Nie ukrywam, że bardzo zainspirowała mnie wypowiedź pana posła Gadowskiego, który zarzucił mi, że wypowiadam się na temat ostatnich ośmiu lat. Proszę państwa,

gdzieś trzeba zacząć. LOT ma dokładnie osiemdziesiąt siedem lat historii. Rozumiem, że pan poseł nie oczekuje, żebym mówił o historii finansów LOT-u od osiemdziesięciu siedmiu lat. Poza tym jest to chyba dosyć naturalna konwencja, że zaczynam od momentu kiedy zaczęły się realne i poważne problemy. Dalej pan poseł Gadowski mówił, że moja ocena jest oceną polityczną. Absolutnie to nie jest ocena polityczna. Proszę państwa, jest to merytoryczna, obiektywna i niezależna ocena Najwyższej Izby Kontroli, a nie moja jako wiceministra Skarbu Państwa. To Najwyższa Izba Kontroli wskazała na błędy zarządcze i nadzorcze. Zarzucono mi, że pomijam kontekst, ponieważ nie mówię o kryzysie w tym okresie. Przypominam, że w tym samym okresie byliśmy epatowani zieloną wyspą. Jeżeli byliśmy zieloną wyspą, to dlaczego LOT się na to nie załapał? Jeżeli mówimy o kontekście, mówmy od początku do końca.

Dalej pan poseł zarzucał prezesowi LOT-u wybranemu w drodze konkursu przez radę nadzorczą, że ma doświadczenie w transporcie kolejowym. Dobrze, że ma. Czy koleje, czy loty, jedno i drugie jest transportem. Wymaga to bardzo zbliżonych kompetencji. Poza tym zanim się sformułuje zarzut, warto odświeżyć pamięć. Pan Wojciech Balczun, w okresie 2012–2016 przewodniczący rady nadzorczej LOT, a jednocześnie w latach 2008–2013 prezes zarządu PKP Cargo. Czyż to nie jest transport lotniczy i kolejowy jednocześnie? Chyba jednak tak. Dlaczego jest to błąd obecnego rządu, a nie był to błąd poprzedniego rządu, skoro koincydencja jest akurat dokładnie taka sama? Tylko że my z tego nie czyniliśmy zarzutu.

Jeżeli chodzi o usługi doradcze, o które pytali zarówno pan przewodniczący Suski, jak i pan przewodniczący Małecki, to chciałbym powiedzieć, że audyty, które są dokonywane, są już w końcowej fazie. Myślę, że jeżeli pan prezes zechce, przekaże dokładniejsze dane. Co do usług doradczych w ogólności, jako Ministerstwo Skarbu Państwa apelowaliśmy do rad nadzorczych i do zarządów, szczególnie do rady nadzorczej LOT-u i do zarządu LOT-u o dużą wstrzeźliwość, o duże umiarkowanie, jeżeli chodzi o różnego rodzaju consultingi. W każdej spółce po dwakroć powinno się oglądać jedną złotówkę, ale w spółce LOT w szczególności. Dlatego to apelowaliśmy. Oczywiście będziemy te kwestie egzekwować. W latach 2013–2015 ogółem na usługi doradcze i ekspertyzy przeznaczono kwotę 22.900 tys. zł, z czego 14.000 tys. w 2013 roku, zaś w kolejnych dwóch okresach odpowiednio 4200 tys. zł i 4600 tys. zł. Są to grube dane, o które prosił pan przewodniczący.

Szanowni państwo, jeżeli chodzi o strategię rozwoju LOT-u, to po to mamy zarząd, żeby zarząd zaprezentował strategię. Zaraz po przedstawieniu nam strategii – ma to być przełom maja i czerwca – będziemy ją bardzo mocno, że tak powiem, challengować. Myślę, że apriorycznie musimy odrzucić pomysły na wielkomocarstwowe plany. Proszę państwa, spokojnie, najpierw LOT musi się ustabilizować, potem trochę wzrosnąć. Potrzebny jest stabilny wzrost, a nie wielkie plany, z których nic nie wyniknie, poza rozczarowaniem i upadłością likwidacyjną.

Natomiast co do kwestii inwestora, o którego państwo pytali, to powiem w ten sposób. Po pierwsze, sytuację trzeba ustabilizować. Niewątpliwie inwestor jest poszukiwany, ale nie będzie to proces łatwy. Dlaczego? Dlatego, że mamy określone warunki. Nie chcemy, żeby inwestor przejął kontrolę nad LOT-em. Nie chcemy utracić narodowego przewoźnika, narodowego championa. Chcemy zachować kontrolę nad spółką, mieć znak towarowy itd. W związku z powyższym dzisiaj raczej mówmy o uzdrowieniu sytuacji, która jest. Kończąc już swoją wypowiedź i szanując czas wszystkich państwa, chciałbym bardzo wyraźnie powiedzieć, że sytuacja LOT-u dzisiaj nie jest krytyczna. Jest sytuacją trudną, ale widzimy wyraźne symptomy poprawy. Bardzo dziękuję.

#### **Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Dziękuję bardzo. Pan prezes, bardzo proszę.

#### **Prezes zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. Rafał Milczarski:**

Panie przewodniczący, Wysoka Komisjo, mam nadzieję, że zdołałem zapisać wszystkie pytania. W związku z tym będę się do nich ustosunkowywał w kolejności. Jeżeli chodzi o naszą dzisiejszą sytuację finansową, to w odpowiedzi na pytanie dotyczące kosztów, ponieważ koszty mają bardzo istotny wpływ na sytuację, chciałbym powiedzieć, że koszty w stosunku do budżetu w pierwszym kwartale obniżyliśmy o 58.000 tys. zł. Są to koszty



bez paliwa. Możecie państwo sobie wyobrazić, że dyscyplina kosztowa w spółce jest istotnie większa. Myślę, że ma na to wpływ także moje doświadczenie. Oczywiście prawdą jest, że jestem znany jako specjalista od kolei, ponieważ od podstaw stworzyłem najbardziej efektywnego przewoźnika kolejowego towarów w Polsce, firmę Freightliner. Stworzyłem ją na zasadzie założenia spółki i rozwijania jej. Jestem całkowicie przyzwyczajony do sytuacji, w której nie ma kto do mnie dopłacić. Dyscyplina kosztowa jest to więc rzecz, którą mówiąc krótko, mam we krwi i stosuję ją per analogia w spółce LOT. Krótko mówiąc, uważam, że każda złotówka zarobiona przez pracowników LOT-u musi być kilkakrotnie obrócona zanim zostanie wydana. Wszystkie rzeczy, które w ocenie zarządu są zbędne, po prostu nie są realizowane. Oczywiście nie ma żadnych kompromisów, jeżeli chodzi o bezpieczeństwo. Tutaj od razu wyprzedzam odpowiedź na pytania, natomiast wydatki zbędne i nieistotne po prostu nie są realizowane, ponieważ nie ma takiej potrzeby. Wynik za pierwszy kwartał nie jest jeszcze do końca jasny i klarowny. Nie chciałbym go więc dzisiaj podawać, ale na pewno będzie lepszy niż za pierwszy kwartał zeszłego roku i roku poprzedniego. Oczywiście jest to kwestia większych przychodów, większego oferowania. W tym roku bardzo istotnie zwiększyliśmy oferowanie. Jest to też kwestia bardzo ścisłej kontroli nad kosztami. Proces ten będzie postępował.

Chciałbym, żeby spółka była w stanie, to znaczy wręcz musi działać jak podmiot, do którego nikt już nie dopłaci. Odpowiadam na pańskie pytanie. Analizując to na trzeźwo, uważam, że nie ma możliwości skierowania jakiegokolwiek dodatkowej pomocy publicznej do LOT-u. Zresztą jak pokazuje historia, wpłacanie pieniędzy do spółki bez istotnej dyscypliny oraz zmiany formuły zarządzania nie przyniosły jakichś bardzo istotnych efektów. Były wyprzedawane poszczególne elementy majątku. W zasadzie szły one na przejedzenie. Uważam, że wielką wartością jest to, że spółka ma szansę. Uważam, że spółka ma bardzo dobre zasoby, ma bardzo dobrych ludzi, którzy oczywiście byli źle zarządzani. Trzeba nimi zarządzać lepiej. Energię ludzi trzeba wydobyć i dać jej pracować na korzyść spółki. Jest to ewidentna kwestia.

Spółka ma też niezłe samoloty w postaci Dreamlinerów, które mają pewne przewagi konkurencyjne. Oczywiście ma flotę w istotnym stopniu niedostosowaną, jeżeli chodzi o pozostałe samoloty. W jakimś sensie jest to pokłosie takiej a nie innej polityki właścicielskiej, która wykracza do wcześniejszych czasów. Uważamy, że bardzo wielki wpływ na kształt i jakość obecnej floty LOT-u miała decyzja właścicielska o sprzedaży części udziałów LOT-u Swissairowi. W momencie kiedy Swissair był właścicielem, podjęto decyzję o zakupie Embraerów i realizowaniu takiej a nie innej polityki rozwojowej, polegającej w zasadzie na okopaniu się na z góry upatrzonych pozycjach w sytuacji, kiedy rynek bardzo mocno rósł.

Zwróćmy też uwagę, proszę państwa, że do takich firm jak Wizzair i Ryanair też nikt nie może dopłacać. Firmy te po prostu realizują konkretną politykę, ostrożną politykę wzrostu w sytuacji konkurencyjnego rynku. Nie jest to niemożliwe, ale potrzebna jest do tego bardzo duża dyscyplina kosztowa. Potrzebna jest bardzo silna motywacja wszystkich ludzi, którzy w spółce LOT pracują, nie tylko zarządu, ale wszystkich pracowników. Potrzebne jest też zdanie sobie sprawy z tego, że tego typu sytuacja w związku z tym, że nie mamy zaplecza kapitałowego, nie mamy czego sprzedawać, sytuacja pewnej wrażliwości LOT-u będzie funkcjonowała nie tylko w tym roku, ale w przyszłym, w kolejnym, jeszcze w kolejnym itd. W każdym z tych lat jeżeli zarząd będzie działał źle, jeżeli podejmie złe decyzje, to firma, podobnie jak każda firma funkcjonująca na rynku, może się przewrócić. Oczywiście zadaniem właściwego nadzoru właścicielskiego jest – z naszej strony jeżeli chodzi o zarząd, w stosunku do rady nadzorczej oraz w stosunku do ministerstwa jest absolutnie pełna otwartość i transparentność – zadbanie o to, żeby do błędnej decyzji nie doszło.

Oczywiście są warunki zewnętrzne. Nie mamy na nie żadnego wpływu. Ropa mogłaby być po sto dolarów, w tym momencie jest po około czterdzieści pięć dolarów za baryłkę. To akurat spółce sprzyja. Nie mamy wpływu na wahania kursowe. W momencie zamykania wyniku za rok poprzedni dolar był po trzy złote dziewięćdziesiąt kilka groszy. Teraz doszło do deprecjacji dolara. Ogólnie rzecz biorąc, funkcjonujemy w bardzo konkurencyjnych i bardzo dynamicznych warunkach zewnętrznych. Najważniejsze jest jednak

to, żeby nie zapominać, co w biznesie jest najważniejsze. Trzeba osiągać możliwie duże przychody, trzeba minimalizować koszty po to, żeby doszło do maksymalizacji zysków. Jest to bardzo prosta formuła, która sprawdza się w każdym biznesie operacyjnym. Niezależnie od tego, czy jest to kolej, czy jest to transport samochodowy, czy jest to transport lotniczy, czy jest to transport morski, w gruncie rzeczy optymalizujemy wykorzystanie zasobów w funkcji czasu, jednocześnie maksymalizując przychody. Oczywiście formuła maksymalizacji przychodów linii lotniczej jest to formuła najbardziej skomplikowana, jeżeli chodzi o jakąkolwiek formułę transportu. W mojej ocenie w zasadzie tylko to odróżnia, w jakimś sensie sprawia, że lotnictwo jest najtrudniejszą z dziedzin, dlatego że formuła kształtowania cen jest bardzo dynamiczna, zmieniająca się, reagująca na stałe zmiany na rynku. Zwyczajnie w lotnictwie jest to bardzo, bardzo trudne.

Niestety historycznie w spółce LOT nie było to robione najlepiej. Nie nadążaliśmy za zmieniającym się rynkiem. W sytuacji kiedy inne firmy przechodziły na bardzo skomplikowane systemy komputerowe, nasi ludzie w gruncie rzeczy reagowali mniej lub bardziej ręcznie. Sytuacja ta musi się zmienić. Jest to źródło dużej słabości spółki. Uważamy, że jest to dziedzina absolutnie wymagająca bardzo dużego zaangażowania, doinwestowania, zwiększania kompetencji w tym zakresie. Tutaj ewidentnie będziemy musieli wzmacniać kompetencje. Pewnie jest to jedyna dziedzina, w której oprócz personelu latającego będziemy kogokolwiek rekrutować. Rzeczywiście jest też tak, że ograniczanie kosztów to nie tylko brak zakupu niepotrzebnych usług, ale też pewnego rodzaju oszczędzanie, jeżeli chodzi o pozbywanie się zbędnych zasobów ludzkich, czyli restrukturyzacja zatrudnienia. Oczywiście pod względem kosztowym nie jest to bardzo kluczowa rzecz, dlatego że koszty pracownicze w spółce, gdybyśmy zbenchmarkowali to z innymi spółkami lotniczymi na świecie, nie wyglądają na szczególnie wysokie. Niemniej cała kultura korporacyjna LOT-u to raczej kultura administracyjna niż biznesowa.

W formule zmiany efektywności, zwiększania efektywności LOT-u musimy się przebić przez administracyjność i po prostu zacząć działać jak organizacja biznesowa, gdzie każdy zdaje sobie sprawę, np. ja każdego dnia zdaję sobie sprawę, że muszę dla spółki zrobić maksimum tego, co w danym dniu jest możliwe, dlatego że jeżeli czegoś nie dokonam, może to być faktyczna strata. Ludzie muszą sobie zdawać z tego sprawę. Mam nadzieję, że przykład idzie od góry i że ludzie będą sobie zdawać z tego sprawę coraz bardziej. Myślę, że zaczyna to być też widoczne w sposobie działania LOT-u jako spółki.

Czy planujemy czartery na Euro 2016? Mamy z tym pewien kłopot ze względu na dostępność statków powietrznych, gdyż Euro odbywa się akurat w miesiącach letnich, a wtedy samoloty mamy najbardziej zaangażowane w naszą siatkę, która wówczas bardzo intensywnie performuje. Jeżeli jednak tylko będzie możliwość pozyskania jakichś samolotów, jesteśmy otwarci na tego typu współpracę. Są natomiast już planowane dodatkowe rejsy do Nicei związane z Euro 2016.

Jeżeli chodzi o wydatki na usługi zewnętrzne, proszę państwa, są one w trakcie optymalizacji. Na przykład wypowiedzieliśmy umowę z firmą Rothschild, która w przypadku gdyby doszło do prywatyzacji LOT-u w ciągu dwunastu miesięcy od zakończenia umowy, zakładała wypłatę pewnego wynagrodzenia *success fee*. W naszej ocenie w tym momencie na prywatyzację LOT-u jest zdecydowanie zbyt wcześnie, ponieważ firma nie przedstawia sobą takiej wartości, jaką ma przedstawiać potencjał. Skupiamy się na tym, żeby wybudować wartość, a dopiero potem myśleć o ewentualnej prywatyzacji. Oczywiście cały czas poszukujemy dobrego partnera strategicznego dla LOT-u, dlatego że w lotnictwie właściwy partner strategiczny jest rzeczą bardzo ważną. Może on zdecydować, może istotnie wspomóc wszystkie nasze działania zmierzające do poprawy sytuacji strategicznej LOT-u.

Jeżeli chodzi o obsługę PR-owską poprzednich zarządów, jesteśmy w trakcie robienia dwóch audytów. W zasadzie już się kończą. Jeden to audyt wszelkich umów, jakie obowiązują w spółce, które obowiązywały w momencie, kiedy przejmowaliśmy odpowiedzialność za spółkę. Robimy też audyt wyjaśniający różnego rodzaju zjawiska związane z działalnością spółki oraz to, co tak naprawdę doprowadziło do sytuacji, w której spółka się znajduje. Audyty oczywiście zostaną przekazane Ministerstwu Skarbu Państwa.

Myślę, że w miarę możliwości – jest to już kwestia ustalenia z ministerstwem – w jakimś zakresie będą państwu udostępnione.

Chciałbym zwrócić uwagę na jedną bardzo kluczową rzecz. W jakimś sensie robienie wokół LOT-u negatywnej atmosfery – co jest w miarę naturalne, ponieważ jest o czym pisać, jest to ciekawy temat, temat bardzo medialny itd. – może negatywnie wpływać na naszą płynność finansową, nad poprawą której stale pracujemy. W sytuacji, w której prowadzimy rozmowy, oczekując od firm, które oferują karty kredytowe, zmniejszania zabezpieczeń i polepszania płynności w stosunku do LOT-u, oczywiście wszelkie medialne doniesienia na temat tego, że wydzwięk raportu na temat LOT-u jest negatywny... Jest on ewidentnie negatywny, natomiast w tym konkretnym momencie wpływ raportu na sytuację spółki tak naprawdę jest zupełnie ograniczony. Raport w prawidłowy sposób ocenia to, co się działo, stanowi dla nas wielkie źródło działań, które podejmujemy i wdramy po to, żeby wszystkie zalecenia Najwyższej Izby Kontroli zostały wprowadzone. Stale nad tym pracujemy. Zresztą większość z nich została już wprowadzona i wykonana. Tak naprawdę dotyczy to jednak przeszłości, a teraz musimy się skupiać na teraźniejszości i przyszłości.

Jeżeli chodzi o hedgingi paliwowe, jest tak. Proszę państwa, katastrofalne wyniki na hedgingach w mojej ocenie to kombinacja dwóch rzeczy. Po pierwsze, pewnego rodzaju naiwności i niewiedzy ze strony osób, które podejmowały decyzje o zabezpieczeniach. Zabezpieczenia same w sobie takiej spółce jak nasza są potrzebne, ale jeżeli doradcą i jednocześnie organizującym zabezpieczenie jest ta sama firma, a taka sytuacja miała miejsce w 2008 roku, to należy wątpić w bezstronność tego typu działalności. Jeżeli dyrektor finansowy i prezes zabezpieczają dwukrotność ekspozycji spółki na paliwo, to to już nie jest zabezpieczenie, proszę państwa, tylko jest to czysta działalność spekulacyjna.

Chciałbym powiedzieć, że przy obecnym zarządzie LOT nie zajmuje się żadnymi spekulacjami finansowymi. Zajmuje się natomiast, i owszem, zabezpieczeniami kosztów paliwa i innych kluczowych kosztów w spółce. Po to, żeby było jasne, powiem, że z wykształcenia jestem ekonomistą, więc troszeczkę się na tym znam. Uważam, że zabezpieczenie spółki przed różnego rodzaju niekorzystnymi czynnikami spekulacyjnymi leży w interesie spółki. Taka jest nasza ocena. Natomiast jako nowy zarząd zadbał o to, żeby zmienić politykę zabezpieczeń. Polityka ta została zatwierdzona przez radę nadzorczą. W tym momencie zmniejsza ona nieuchronność. W momencie kiedy były zabezpieczane transakcje... Zresztą w roku 2015 spółka również poniosła straty na rozliczeniach transakcji zabezpieczających, oczywiście niewspółmierne w stosunku do tych, jakie poniosła w roku 2008 i roku 2009. Szczerze mówiąc, w roku 2015 posługiwała się nieadekwatną polityką, ponieważ zabezpieczała transakcje zakupu paliwa wyłącznie transakcjami typu swap, które po prostu oznaczały, że w określonym momencie w przyszłości spółka dokona zakupu paliwa po określonej cenie. Jeżeli cena ta w danym momencie była istotnie odchyłona od ceny rynkowej, a była, ponieważ doszło do spadku cen paliwa, pojawiały się negatywne rozliczenia zabezpieczeń. W tej chwili wprowadziliśmy wiele innych instrumentów, które dają nam więcej opcji, a mniej obowiązków co do rozliczenia danych transakcji zabezpieczających. Oczywiście one też są kosztowne, ale myślę, że dają szansę dużej optymalizacji, jeżeli chodzi o tę dziedzinę. Zdecydowanie chciałbym powiedzieć, że obecny zarząd LOT-u z pewnością nie będzie podejmował działalności spekulacyjnej na transakcjach zabezpieczeń, natomiast musi je realizować.

Jeżeli chodzi o serwisowanie samolotów, to – proszę państwa – uważam, że jeżeli ktoś prowadzi biznes operacyjny... Jest to moje zdanie wynikające z doświadczenia operacyjnego, które szczerze mówiąc, mam ogromne, ponieważ od podstaw stworzyłem operacyjny biznes kolejowy, gdzie sprawa utrzymania była kluczowa, jeżeli chodzi o kwestie dochowania jakości, a jakość w każdym biznesie operacyjnym jest rzeczą niezwykle ważną. Ważne jest, żeby dolecieć na czas, żeby nie odwoływać samolotów, żeby dojechać na czas, żeby klientowi na czas dowieźć towary. Ewidentnie wydzielenie działalności utrzymaniowej nie wpływa korzystnie na pełne zapewnienie dostępności zasobów, zapewnienie najwyższej jakości, chociaż jeżeli chodzi o jakość, to można ją zapewnić, są umowy. Poziom integracji utrzymania powinien być zdecydowanie wyższy. Faktem jest, że w ramach prowadzonych wcześniej działań poprzednie zarządu LOT-u dowodziły,

że jest to działalność niekluczowa i że należy ją wyłączyć. Ubolewam nad tym. Być może tak wynikało z ich osądów. Trudno mi to komentować, nie chcę oceniać poprzedników. Osobiście oceniam to inaczej. Wychodzę z założenia, że w interesie linii lotniczej jest posiadanie bardzo istotnego wpływu na działalność utrzymaniową, działalność zaplecza technicznego. Jeżeli sytuacja finansowa spółki na to pozwoli, jeżeli pozwolą na to różnego rodzaju uwarunkowania regulacyjne, będę orędownikiem tego, żeby działalność tego typu znalazła się w spółce LOT, dlatego że może ona wpłynąć pozytywnie zarówno na koszty realizacji działalności operacyjnej, jak również pewność wykonywania działalności operacyjnej.

Jeżeli chodzi o Star Alliance, proszę państwa, to z punktu widzenia trzeźwego spojrzenia na lotnictwo, odnoszę wrażenie, że patrząc na to z perspektywy czasu, Star Alliance w jakimś sensie może być postrzegany jako silna strona LOT-u, ale w jakimś sensie może też być postrzegany jako słaba strona LOT-u. Myślę, że słabość ta wynika z tego, że LOT nie wykorzystał szans, które się nadarzały, jeżeli chodzi o rozwój. Spoglądamy na to w ten sposób, że rzeczywiście inni partnerzy ze Star Alliance wywożą naszych pasażerów z naszego rynku do swoich hubów. W istocie to nie jest wina tego, że jesteśmy w sojuszu Star Alliance, tylko jest to wina tego, że w Polsce nie powstała strategia transportowa umożliwiająca stworzenie na terytorium Polski hubu z prawdziwego zdarzenia.

Oczywiście można się zastanawiać, czy do rozwoju LOT-u w ogóle nie należało podejść inaczej. Pewnie błędem było niedopuszczenie do zakupu udziałów przez British Airways, ale było to wiele lat temu. Zamiast tego było wejście w opcję ze Swissairem, który dwa lata później upadł. Przy transakcji ze Swissairem było wejście w sojusz Qualiflyer, który oczywiście się rozpadł. Potem było to po prostu zarządzanie rozpadającym się domkiem z kart. Wejście wówczas w sojusz w Star Alliance było mniej lub bardziej racjonalną decyzją. Trudno to ocenić.

Czy teraz należy wychodzić z sojuszu? Moim zdaniem absolutnie nie. Należy się zająć tym, żeby LOT zbudować jako efektywną, dobrze zarządzaną, rozwijającą się firmę i po prostu skutecznie i zyskownie zwiększać oferowanie. Taka powinna być nasza obecna strategia, zwłaszcza że bycie w sojuszu Star Alliance i korzystanie z programu Miles & More przy realizacji określonych założeń może mieć dla spółki pozytywne efekty. Nie oceniałbym więc tego jednoznacznie negatywnie.

Jeżeli chodzi o outsourcing, proszę państwa, oczywiście faktem jest, że LOT posiada spółkę zależną Lotnik 1, która współpracuje z osobami wykonującymi działalność gospodarczą. Są to zarówno piloci, jak i stewardessy. To nie jest tak, że jacyś pracownicy LOT-u zostali przeniesieni do tej spółki. Nie potrafię natomiast wykluczyć sytuacji, w której przy określonych uwarunkowaniach w Lotniku 1 do takiej sytuacji nie dojdzie. Jest to wolna wola ludzi, którzy współpracują z LOT-em. Mogą życzyć sobie być współpracownikami Lotnika 1. Nie uważam, że są to kwestie, które w jakikolwiek sposób negatywnie oddziałują na bezpieczeństwo. Zadbaliśmy o to, żeby również w tej formule bezpieczeństwo latania było całkowicie zapewnione. Jak ci ludzie znaleźli się w Lotniku 1? Znaleźli się, dlatego że przy likwidacji Eurolotu pojawiła się bardzo duża grupa pilotów, którzy zwyczajnie straciliby pracę. Była to formuła zapewnienia ich łączności z lotnictwem i nieutrącenia kluczowych zasobów ludzkich dla ewentualnego rozwoju LOT-u.

Jednocześnie chciałbym powiedzieć, że LOT w zeszłym roku, w roku 2015, w sytuacji, kiedy potrzebował zapewne około pięciu samolotów Q400, przyjął dziesięć takich samolotów. Nadzorowi właścicielskiemu, który był sprawowany przez poprzednie Ministerstwo Skarbu Państwa zarówno nad Eurolotem, jak i nad spółką LOT, należałoby zadać pytanie, dlaczego tak się stało, podobnie jak można zadawać pytanie, dlaczego koniec końców nie została wykorzystana cała transza pomocy publicznej? Są na ten temat różnorakie zdania. Słyszałem też coś takiego, że niespecjalnie była chęć, żeby pomoc tę do końca przekazać. Poziom wynegocjowanych z Unią Europejską środków kompensacyjnych w wysokości 16,5% ograniczenia oferowania przez Polskie Linie Lotnicze LOT w związku z przyjęciem pomocy publicznej też zagrażał interesom spółki. Proszę państwa, nie ma co płakać nad rozlanym mlekiem. Mleko się rozlało. Udzielnie pomocy publicznej spółce w 2012 roku nie było uprzednio notyfikowane w Unii Euro-

pejskiej. Szczerze mówiąc, bardzo dużym osiągnięciem jest, że koniec końców pomoc ta została przez Unię zaakceptowana, gdyż można było wyobrazić sobie różne scenariusze w tym zakresie. Uważam, że o ile nieszczęściem jest to, że do tej pomocy w ogóle musiało dojść, to skoro już musiało do niej dojść, to że do niej doszło i została ona notyfikowana, na pewno służyło interesowi naszego kraju.

Jeżeli chodzi o kwestie związane z ewentualnymi aliansami, zwłaszcza z aliansem z PKP Intercity, powiem tak. Proszę państwa, proszę zobaczyć, jak wygląda dworzec kolejowy na lotnisku Okęcie. Proszę zobaczyć i ocenić, jaką sensowność ma ten projekt w kontekście tego, że na dworzec nie można wjechać od strony południowej. Nie można dojechać z kierunku Radomia, Kielc i Krakowa. Można dojechać tylko i wyłącznie od strony Warszawy Centralnej, ale nie wjadą na niego pociągi Pendolino ze względu na to, że nie ma takiej możliwości. Wicie państwo, jest to przykład tego, jak bardzo niewłaściwa była polityka transportowa. Aż się prosi, żeby pasażerowie bez wjeżdżania na Warszawę Centralną i przesiadania się, czyli bez kosztu czterdziestu pięciu minut po prostu mogli wysiąść na lotnisku. Jakoś nikomu nie przyszło to do głowy. Rozumiem, że jest to formuła abstrahowania od potrzeb transportowych ludzi z Kielc, Radomia i potencjalnie też z Krakowa. Jest to czysta niekompetencja, proszę państwa. Powiedzmy to sobie szczerze.

Czy jest możliwość realizacji strategii, w której rzeczywiście w jakimś sensie uwspólniamy jakieś interesy PKP Intercity i Polskich Linii Lotniczych LOT? Zapewne tak, ale niech to będzie wyrazem naprawdę spójnej strategii transportowej państwa. Niech to będzie też wyrazem jakichś decyzji dotyczących ewentualnego rozwoju lotniska centralnego dla całego kraju. Niech będzie to spójna polityka transportowa, gdzie kolej jest bardzo naturalnym sojusznikiem linii lotniczej, chociaż nie musi być przecież udziałowcem linii lotniczej. Mogą to być działania komplementarne. Jesteśmy na takie działania całkowicie otwarci.

Jeżeli chodzi o wielkość zakupów samolotowych, proszę państwa, zaznaczyłem już wcześniej w swojej wypowiedzi, że po to, żeby coś kupować, trzeba mieć na to środki finansowe. Każdy zakup samolotu od producenta samolotów wiąże się z koniecznością zapłaty płatności tzw. pre-delivery payment, które następują na około rok przed realizacją transakcji, jak też pewnych zaliczek, które są w mniejszym stopniu w momencie zawierania kontraktu. Prawda jest taka, że PDP mogą wynosić nawet do 30% wartości samolotu. Koniec końców Polskich Linii Lotniczych LOT ewidentnie na to nie stać, ale nie oznacza to, proszę państwa... Jeszcze jedna rzecz. Poprzedni plan zaprezentowany przez poprzedni zarząd zakładał tego typu zakupy. Panowie posłowie wspominali o tym. Ewidentnie stwierdzam, że tego typu plan jest niemożliwy do realizacji. Skupiamy się teraz na generowaniu gotówki ze spółki, generowaniu zysków. Raczej nie będziemy realizować transakcji zakupu samolotów, natomiast, i owszem, jesteśmy bardzo zainteresowani współpracą z szeroką grupą leasingodawców operacyjnych, którzy wykonają za nas owe działania.

Proszę też zwrócić uwagę, że w spółce LOT w ramach obecnie realizowanej umowy mamy zakup jeszcze dwóch samolotów 787 z płatnościami PDP w czerwcu i lipcu tego roku. Moja wizyta w Boeingu, skąd właśnie wróciłem – tuż po wyjściu z samolotu stałem się na posiedzenie Komisji – była związana między innymi z rozwiązaniem owej sprawy. Uważam, że jesteśmy na bardzo dobrej drodze, żeby dobrze zarządzić owymi kwestiami, żeby zakup samolotów odbył się w sposób płynny, w żaden sposób niezakłócający, a wręcz przeciwnie – wspomagający rozwój działalności spółki.

Jeżeli chodzi o przyszłość, powiem tak. Dla dużego leasingodawcy zakup ośmiu samolotów to nie jest żaden wysiłek, ponieważ podobnych samolotów zamawia on czterdzieści, pięćdziesiąt. Możecie sobie państwo wyobrazić, że doświadczenie leasingodawcy, który zarządza flotą kilkuset bądź tysiąca samolotów, jeżeli chodzi o różnego rodzaju aspekty umów zakupowych na tego typu zasoby jest daleko większe niż doświadczenie linii lotniczej, która w danym pathu, w danej turze kupuje cztery albo osiem samolotów. Nie należy udawać, że ktoś się na czymś zna, jeżeli może się na tym znać gorzej niż ci, którzy znają się na tym naprawdę. Należy raczej tworzyć dobre relacje z tymi ludźmi, którzy mogą nam udostępnić zasoby i którzy są zainteresowani współpracą z Polskimi Liniami Lotniczymi LOT. Mówię to dla jasności. Tylko że po to, żeby z nimi współpra-

cować, proszę państwa, potrzebne nam jest wykazanie w dłuższym niż miesiąc okresie, że jesteśmy w stanie generować zyski, generować w biznesie gotówkę. Chodzi o to, że jesteśmy w stanie po prostu wykazać, że biznes ma szansę powodzenia.

Tym się, proszę państwa, zajmujemy, tyle tylko że jest to proces. Nie jest to jednokrotna decyzja, którą się podejmie. Jest to proces, który trwa i który będzie trwał przez najbliższych wiele lat. Musimy też sobie z tego zdawać sprawę. Podczas owego procesu będziemy oceniani. W związku z tym, że utraciliśmy możliwość generowania gotówki ze sprzedaży sreber rodowych, ponieważ już ich nie mamy, w związku z tym, że nie możemy dostać pomocy publicznej od państwa, musimy sobie radzić tak, jak radziły sobie inne linie lotnicze, kiedy się rozwijały. Proszę państwa, np. Wizzair w okresie swojego dynamicznego rozwoju bardzo często korzystał właśnie z leasingu operacyjnego. Nie stanowi to żadnego grzechu, żeby było jasne. Jest to normalna formuła pozyskiwania samolotów. Od relacji, wiarygodności partnerów, odbudowania stosownego wizerunku linii lotniczej oraz otoczenia wokół linii lotniczej – tutaj jest bardzo duże zadanie dla państwa – zależy to, jakie będą warunki współpracy. Będę dbał o to, żeby były jak najlepsze.

Możecie państwo wierzyć, że jako osoba wywodząca się z biznesu prywatnego bardzo dobrze zdaję sobie sprawę, że korzystne pozyskanie zasobów we właściwych, możliwie najniższych cenach, gwarantuje ułatwienie w przyszłości generowania zysków. Jest to fundamentalna kwestia. Tak samo jak tniemy wszelkiego rodzaju zbędne koszty, tak samo będziemy dbać o to, żeby pozyskiwać zasoby w możliwie najlepszych cenach. Mam też w miarę dobre przeczucie co do tego, że ceny te mogą być korzystne, w związku z różnymi rzeczami w skali makro, które dzieją się na rynku lotniczym. Wiele podmiotów zamówiło całkiem dużo samolotów. Być może jest właśnie możliwość pozyskania samolotów z tych już zamówionych bez konieczności zamawiania kolejnych.

#### **Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

To już chyba wszystko.

#### **Prezes zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. Rafał Milczarski:**

Kwestia porządkowania sytuacji społecznej. Proszę państwa, jako prezes Polskich Linii Lotniczych LOT wychodzę z następującego założenia. Jeżeli chodzi o zaangażowanie zarządu, który pracuje, w stu procentach jestem przekonany, że zarządowi temu zależy na przetrwaniu i efektywnym rozwoju firmy. Jest to sprawa ewidentna. Mam nadzieję, takie odnoszę wrażenie, że polskiemu rządowi zależy na tym samym. W końcu rząd podjął kroki wspierające firmę poprzez pomoc publiczną. Angażuje się też w sprawy spółki, oczekuje informacji, prowadzi ścisły nadzór właścicielski. W związku z tym można mieć wrażenie, że po stronie rządu jest tak samo.

Uważam, że po stronie społecznej również mamy do czynienia z tego typu sytuacją. Oczywiście jest pewnego rodzaju gra dwóch interesów. Z jednej strony każdy człowiek chciałby zarabiać jak najwięcej. Jest to naturalne dla każdego człowieka, nie tylko dla pracowników Polskich Linii Lotniczych LOT. Z drugiej strony akceptacja wszystkich roszczeń płacowych wiązałaby się z istotnym pogorszeniem wyników spółki, z niemożnością wykazania, że jesteśmy na dobrej drodze do poprawy wyników, a więc z potencjalnie gorszymi warunkami pozyskiwania zasobów dla rozwoju spółki itd. Musimy zarządzić tą sytuacją w możliwie najbardziej efektywny sposób. Jednocześnie cały czas stoimy pod pręgierzem zagrożenia, że inne firmy lotnicze, dynamicznie rozwijające się na rynku, mogą nam chcieć odbierać pracowników. Jest to, proszę państwa, sytuację troszeczkę kwadratury koła. Kwestia Lotnika 1 oraz pewnego schematu absolutnie dobrowolnych przejść do tego typu działalności oczywiście wiąże się z poprawą efektywności otrzymywania pieniędzy od spółki za konkretnie wykonane działania. Proszę państwa, jest to rzecz jasna.

Jest rzeczą oczywistą, że samozatrudnienie jest bardziej efektywne pod względem podatkowym i kosztowym. Jeżeli ze strony społecznej będzie taka wola, dlatego że nikt strony społecznej nie może i z pewnością nie będzie do tego namawiał, to pozostawiamy otwartą tego typu furtkę. Jednocześnie prowadzimy z załogą bardzo ścisły dialog. Zamierzamy spotykać się z załogą. Realizujemy porozumienie, które zostało zawarte w grudniu przez poprzedni zarząd. W dniu 31 marca mieliśmy całodzienne spotkanie ze związkami zawodowymi, na którym omawialiśmy różnego rodzaju wątpliwości i postulaty

związków, jednocześnie bardzo szczegółowo przedstawiając sytuację w spółce. Uważam, że na pewno nie ma możliwości porozumienia, jeżeli strony wzajemnie się nie szanują. Mam wielką i głęboką nadzieję – jednocześnie deklarując pełen szacunek ze strony obecnego zarządu – że będziemy w stanie zbudować szacunek i zaufanie wśród pracowników. Oczywiście jest to warunek sine qua non osiągnięcia korzystnych efektów dla rozwoju spółki. Uważam, że zdobycie serc zdolnych pracowników, nad czym pracujemy – tutaj w zupełności zgadzam się z panem posłem Polaczkim, że mamy bardzo zdolnych, bardzo mądrych i bardzo zaangażowanych pracowników – potencjalnie potem będzie dźwignią sukcesu naszej firmy.

Oczywiście jako zarząd musimy też znaleźć sposób na to, żeby w przyszłości podzielić się pozytywnymi efektami wspólnie wykonanych zadań. Jeżeli firma LOT rozwinię się i za trzy, pięć lat będzie wносить do polskiego budżetu istotne wpływy w związku z ewentualnymi dywidendami, to na pewno będziemy też chcieli apelować do Ministerstwa Skarbu Państwa jako do właściciela o to, żeby znaleźć jakąś formułę uwzględniania trudu pracowników w ewentualnych fruktach wynikających z efektów naszej pracy.

Kwestia Katowic. Proszę państwa, sprawa zmniejszenia częstotliwości lotów z Katowic do Warszawy jest to kwestia... Proszę państwa, po to, żeby było jasne, powiem, że obecny zarząd nie ma żadnej antypatii w stosunku do któregośkolwiek z polskich regionów. Nie ma żadnych podstaw do jakichkolwiek podejrzeń tego typu. Decyzja ta była po prostu związana z kwestiami ekonomicznymi. Jeżeli jakiś lot nie performuje we właściwy sposób, czyli nie zapewnia pokrycia zmiennych kosztów połączenia, nie zapewnia pokrycia kosztów zmiennych w sposób trwały, należy podjąć trudną, być może niepopularną politycznie i społecznie decyzję o tym, żeby tego typu lot zlikwidować.

Chciałbym nadmienić, że w związku z projektem Pendolino, w związku z oferowaniem bardzo dobrej jakości usług przewozowych przez PKP Intercity szczególnie to połączenie jest dla nas narażone na niezwykle trudną konkurencję. Zachodzi pytanie, czy w interesie Skarbu Państwa jest, żeby spółki Skarbu Państwa wzajemnie się wycinały, ponosząc straty, jeżeli tak naprawdę jakość przewozu pasażerów pomiędzy centrum Katowic a centrum Warszawy w kontekście czasowym... Tak naprawdę opłacalność lotu *point to point* jest mocno ograniczona. Połączenia z Katowicami utrzymujemy dlatego, że chcemy, żeby pasażerowie z Katowic zasilali naszą siatkę europejską i międzykontynentalną. Oczywiście utrzymujemy połączenie z nocowaniem, z wczesnym wylotem z Katowic. Wylot dlatego jest tak wczesny, żeby pasażerowie mogli się przesiąść na nasze loty europejskie oraz żeby mogli wrócić do Katowic w tym samym dniu. W zasadzie jesteśmy zdania, że obecna struktura połączeń z Katowicami jest w gruncie rzeczy w dobrze pojętym interesie naszych drogich pasażerów z rejonu katowickiego.

Oczywiście jest tak, że jeżeli państwu zależałoby na większej liczbie połączeń, to należałoby rozważyć formułę PSO, czyli ewentualne wsparcie nierentownego połączenia. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że wymagana jest do tego istotna zmiana przepisów prawa. Jest też konieczność zadbania o to, żeby nie było jakichkolwiek oskarżeń, że jest to niedozwolona pomoc publiczna dla naszej spółki.

Jeżeli chodzi o nowe połączenia, proszę państwa, faktycznie LOT w tym roku otworzył jedno międzykontynentalne połączenie do Tokio Narita. Otworzyło się ono w dniu 13 stycznia. Połączenie to rozwija się. Ogólnie nasza konstatacja jeżeli chodzi o połączenia międzykontynentalne jest taka, że na połączeniach tych można zarabiać. Mogą one stać się źródłem istotnej poprawy wyników finansowych LOT-u, ale trzeba spełnić warunek polegający na tym, że połączenia te muszą być częstsze niż trzy razy w tygodniu po to, żeby być w stanie przyciągnąć również pasażera biznesowego. W tym momencie latamy trzy razy w tygodniu do Pekinu i trzy razy w tygodniu do Tokio. Planujemy rozwój połączeń międzykontynentalnych.

Jest wielce prawdopodobne, że w tym roku, jesienią, będziemy otwierać jeszcze jedno połączenie międzykontynentalne. Ze względu na to, że nie mamy zatwierdzonego pozwolenia na funkcjonowanie owego połączenia, niestety nie mogę go wymienić pomimo pełnego szacunku dla Wysokiej Komisji, ponieważ mogłoby to narazić proces wydania nam pozwolenia. Nie mogę powiedzieć, dokąd chcemy latać, ale krótko mówiąc, będzie to kluczowe z perspektywy naszych stosunków gospodarczych miasto na Dalekim Wschodzie, w Azji.

Chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na jedną rzecz. Jest to bardzo ważna uwaga, jak też apel do wszystkich państwa i do wszystkich interesariuszy rynku lotniczego w Polsce. Tak naprawdę bez LOT-u rynek ten czeka zapaść. Proszę więc o to, żeby w dozwolonych prawem ramach, nie narażając się na jakiekolwiek zarzuty ze strony Unii Europejskiej albo kogokolwiek innego, maksymalnie elastycznie z nami współpracować, tak jak my staramy się maksymalnie elastycznie współpracować ze wszystkimi innymi interesariuszami rynku lotniczego w Polsce.

Chcę jasno powiedzieć, że nowy zarząd LOT-u nie jest zainteresowany kontynuacją jakichkolwiek sporów prawnych. Dotyczy to zarówno posłów, europosłów, gazety, jak i innych interesariuszy rynku lotniczego. Wygaszamy wszystkie spory, ponieważ uważamy, że podstawą działalności biznesowej jest robienie biznesu. Uważamy też, że wszyscy państwo macie prawo do krytyki. Każda krytyka *ad meritum* jest przez nas przyjmowana jako istotny wkład w rozwój naszej spółki. Zachęcamy więc każdego do krytyki *ad meritum*, jednocześnie stwierdzając, że w związku z krytyką *ad meritum* albo w związku zadawaniem pytań nie zamierzamy się z kimkolwiek sądzić. Niech podobna praktyka zostanie praktyką przeszłości. Deklarujemy otwartość. Jasno stwierdzamy, że chcielibyśmy móc wykazać naszą cnotę i efekty, twierdząc jednocześnie, że prawdziwa cnota krytyki się nie boi. W ten sposób chciałbym podsumować moją wypowiedź w tym zakresie. Jeżeli na coś nie odpowiedziałem, ewentualnie bardzo proszę o przypomnienie. Naprawdę starałem się wyczerpująco na wszystko odpowiedzieć.

**Przewodniczący poseł Marek Suski (PiS):**

Panie prezesie, chyba rzeczywiście wyczerpał pan wszystkie pytania, nawet tych posłów, którzy już poszli. Zapytam jednak, czy ktoś jest nieusatysfakcjonowany, czy prosi o jakieś uzupełnienie. Nie widzę. A więc zamykam ten punkt posiedzenia.

W drugim punkcie przypominam, że termin złożenia propozycji tematów badań kontrolnych Najwyższej Izby Kontroli to dzień 29 kwietnia. Krótko mówiąc, na następnym posiedzeniu będziemy przyjmowali taki plan. Bardzo proszę o składanie propozycji.

Na tym wyczerpaliśmy porządek posiedzenia Komisji.

Szanowni państwo, bardzo serdecznie dziękuję. Panu prezesowi życzę udanych lotów, żeby LOT wyszedł z problemów, żebyśmy mieli naszego narodowego przewoźnika. Dziękuję państwu za udział w posiedzeniu Komisji.