

X kadencja



KANCELARIA SEJMU

Biuro Komisji Sejmowych

**Komisja
do Spraw
Energii,
Klimatu
i Aktywów
Państwowych**

PEŁNY ZAPIS PRZEBIEGU POSIEDZENIA

- **PODKOMISJI STAŁEJ DO SPRAW
NADZORU NAD ZARZĄDZANIEM MIENIEM
PAŃSTWOWYM
(NR 9)
z dnia 25 czerwca 2025 r.**

Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji do Spraw Energii, Klimatu i Aktywów Państwowych

– podkomisji stałej do spraw nadzoru nad zarządzaniem mieniem państwowym (nr 9)

25 czerwca 2025 r.

Podkomisja stała do spraw nadzoru nad zarządzaniem mieniem państwowym, obradująca pod przewodnictwem posła **Zdzisława Gawlika (KO)**, przewodniczącego podkomisji, zrealizowała następujący porządek dzienny:

– informacja prezesa Polskiej Grupy Zbrojeniowej oraz ministra aktywów państwowych na temat bieżącej sytuacji przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego w Polsce.

W posiedzeniu udział wzięli: **Konrad Gołota** podsekretarz stanu w Ministerstwie Aktywów Państwowych wraz ze współpracownikami, **Adam Leszkiewicz** prezes zarządu Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA wraz ze współpracownikami oraz **Wojciech Hernik** ekspert Federacji Przedsiębiorców Polskich.

W posiedzeniu udział wzięli pracownicy Kancelarii Sejmu: **Cezary Gradowski** i **Łukasz Żylik** – z sekretariatu Komisji w Biurze Komisji Sejmowych.

Przewodniczący poseł **Zdzisław Gawlik (KO)**:

Otwieram posiedzenie podkomisji stałej do spraw nadzoru nad zarządzaniem mieniem państwowym.

Witam wszystkich gości biorących udział w posiedzeniu. Witam pana ministra Konrada Gołotę, podsekretarza stanu w Ministerstwie Aktywów Państwowych – kłaniam się nisko. Witam pana Adama Leszkiewicza, prezesa Polskiej Grupy Zbrojeniowej, witam pana Grzegorza Domańskiego, dyrektora Biura Nadzoru Właścicielskiego w PGZ SA. Witam pana Piotra Koszewskiego, zastępcę dyrektora Biura Nadzoru Właścicielskiego w PGZ SA, pana Marcina Kubicę, dyrektora Departamentu Projektów Strategicznych w Ministerstwie Aktywnych Państwowych. Witam panią Renatę Iwaniuk... Chyba jej nie ma, bo żadna pani nie zaszczyciła nas swoją obecnością. Zapowiadana pani Iwaniuk miała reprezentować Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji Najwyższej Izby Kontroli, podobnie jak pani Agnieszka Siwczyk z Najwyższej Izby Kontroli, która też jest nieobecna. Natomiast witam jeszcze pana Wojciecha Hernika, eksperta Federacji Przedsiębiorców Polskich.

Stwierdzam kworum wymagane do prowadzenia obrad podkomisji.

Witam również naszą obsługę kancelaryjną, kłaniam się nisko. Witam pana posła.

Porządek dzisiejszego posiedzenia przewiduje informację ministra aktywnych państwowych oraz informację prezesa Polskiej Grupy Zbrojowej na temat bieżącej sytuacji przedsiębiorstw sektora zbrojeniowego.

Szanowni państwo, Polska Grupa Zbrojeniowa jest relatywnie młodym podmiotem, powstała w 2014 r. Jeżeli dobrze pamiętam, to uchwała polskiego rządu o zasadności konsolidacji przemysłu polskiego zbrojeniowego została przyjęta w 2002 r. Jak się okazało, potrzeba było jeszcze 12 lat, w zasadzie nawet 14 lat, żeby udało się skonsolidować branżę przemysłu zbrojeniowego, która wcześniej była rozrzucona po różnych resortach i nadzór nad nią był bardzo złożony, skomplikowany. Nie chcę wracać do historii, udało się to w końcu zrobić, i dobrze. Powstał kompaktowy podmiot.

Przypominam sobie, jak to wyglądało jesienią 2015 r. Był to fajny, kompaktowy podmiot, który dokładnie wiedział, co ma robić i jaka jest jego rola. Tak się przynajmniej wydawało. Nie będę teraz przypominał, ilu pracowników wtedy zatrudniała Polska Grupa Zbrojeniowa, ale doskonale pamiętam pierwsze ruchy w 2016 r., te słynne umowy kooperacyjne, które ówczesny

zarząd PGZ zaproponował spółkom w barterze. Pamiętam także opory, m.in. Łuczniaka, nazwijmy rzecz wprost, wojny o to, dlaczego takiej umowy nie należy podpisywać. Ale jak powiedziałem, nie chcę dzisiaj wracać do historii, dlatego tylko wspomnę, że pewne namiastki tamtych umów kooperacyjnych pojawiły się później w Polskim Ładzie, tylko były inaczej nazywane. Można więc powiedzieć, że jakaś myśl przewodnia chyba zawsze temu towarzyszyła. Zostawmy jednak historię, bo żyjemy tym, co jest teraz.

Wiem, że zarówno pan minister, jak i pan prezes, stoją przed trudnym zadaniem, w zasadzie cały staff stoi przed trudnym zadaniem. To, co dotychczas wydawało się jasne i oczywiste, czyli w którym kierunku ma iść polski przemysł zbrojeniowy, to, że chodziło o jego skonsolidowanie, tak żeby serce tego przemysłu zostało w polskich rękach... Choć niekoniecznie, bo pamiętam rozmowy z podmiotami prywatnymi w Polsce oraz podmiotami z zewnątrz, z których wynikało, że bez udziału kapitału obcego można to było robić, zachowując pewną kontrolę, ale później zostało to ułożone tak, jak zostało ułożone.

Dlatego chcę zapytać, w jakiej jesteście obecnie sytuacji, zarówno jeżeli chodzi o PGZ, jak i poszczególne spółki wchodzące w skład grupy, bo zdaje się, że sytuacja tych spółek jest różna. Jakie są plany na przyszłość, również z punktu widzenia właścicielskiego, jeżeli chodzi o pana ministra i sentyment pana prezesa do zbudowania grupy zbrojeniowej w taki sposób, żeby wszystko było jasne i przejrzyste? Od pewnego czasu próbuję się zorientować, o co tak naprawdę chodzi w Polskiej Grupie Zbrojeniowej, ale powiązania kapitałowe pomiędzy poszczególnymi spółkami są tak pogmatwane, tak niezrozumiałe, że myślę, iż potrzeba człowieka, który weźmie po prostu do ręki ostry scyzoryk – z uwagi na Mesko posłużę się tym narzędziem – i zdecydowanie wszystko uporządkuje. Bez zrobienia porządków będzie bardzo trudno zbudować coś sensownego.

Jeżeli panowie pozwolicie, to najpierw oddam głos panu ministrowi jako przedstawicielowi właściciela, a potem panu prezesowi. Później będziemy dyskutować. Bardzo proszę.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Aktywów Państwowych Konrad Gołota:

Dziękuję, panie przewodniczący.

Szanowni państwo, pan przewodniczący zadał kilka kluczowych pytań, nie rozpocznę jednak mojej wypowiedzi od odniesienia się do ostatniej kwestii, bowiem jestem przeświadczony o tym, że pan prezes powie więcej na ten temat. Uważam, że tak naprawdę stoimy trochę przed dylematem. Konsolidacja, reforma strukturalna, jest niewątpliwie istotna, ale jednocześnie ona nie może być celem samym w sobie. Od mieszania herbata nie robi się słodsza.

Obecnie znajdujemy się w takiej sytuacji, że mamy do zrealizowania dużo celów w bardzo krótkim czasie. Podstawowym celem, biorąc pod uwagę otoczenie międzynarodowe i wymagania Sił Zbrojnych oraz to, jak się zmienia sytuacja, jest przede wszystkim jak najszybsze zbudowanie większych zdolności produkcyjnych, zwłaszcza tych produktów, które są najważniejsze dla Sił Zbrojnych i z punktu widzenia eksportu. Natomiast proces restrukturyzacyjny, bardzo ważny, zgadzam się z tą oceną, musi iść w parze ze zdefiniowanym celem podstawowym, ale nie może być celem głównym, po zrealizowaniu którego będziemy się dopiero zastanawiali, jak zwiększyć efektywność.

Sytuacja wygląda tak, że zmienia się spojrzenie na przemysł zbrojeniowy. Wszyscy wiemy, że przez lata mówiono, że brak jest pomysłu na przemysł zbrojeniowy, że on jest niedoinwestowany, wiele zakładów strajkowało itd. Dzisiaj trzeba sobie wyraźnie powiedzieć, że mamy takie zakłady zbrojeniowe, które są prawdziwymi perełkami, ale są też i takie zakłady, których sytuacja, mówiąc delikatnie, nie jest jeszcze taka, jakiej byśmy sobie życzyli. Trzeba wykonać dużo pracy, aby tę sytuację poprawić. Kluczową sprawą nie jest tu nawet – nie wiem – kwestia budynków, infrastruktury czy linii produkcyjnych. Największym wyzwaniem, z jakim boryka się ta branża, właśnie w wyniku wieloletniego niedoinwestowania, jest odpływ kadry, który dokonywał się przez lata. Dobrzy fachowcy, inżynierowie przechodzili na emeryturę, a jednocześnie w większości zakładów nie było dopływu świeżej krwi, ponieważ młodzi inżynierowie, mając do wyboru dużo lepiej prosperujące branże, wybierali właśnie je.

W tej chwili bardzo mocno pracujemy nad tym zagadnieniem, ponieważ w nowoczesnym państwie przemysł zbrojeniowy jest jednym z filarów gospodarki. Mamy szczęście, że posiadamy swój przemysł zbrojeniowy. Warto to podkreślać, bo nie każdy kraj ma takie możliwości. Istotne jest to, że zakład zbrojeniowy ma za zadanie nie tylko produkować. Przy nakładach, jakie ponosimy dzisiaj na zbrojenia, produkcja uzbrojenia musi dawać przede wszystkim impulsy

rozwojowe dla całej branży zbrojeniowej, natomiast sama zbrojeniówka powinna stać się jednym z kół zamachowych naszej gospodarki, tak jak to ma miejsce w krajach rozwiniętych. Chodzi o to, żeby wraz z rozwojem przemysłu zbrojeniowego dokonywał się rozwój naukowy. Świetnym przykładem jest odbudowa przez PGZ zdolności produkcyjnych Stoczni Wojennej, z czym idzie w parze przywracanie kompetencji, jeżeli chodzi o budowę okrętów na poziomie szkół średnich i kształcenia na politechnice, ponieważ te kompetencje stopniowo u nas zanikały.

Wokół przemysłu zbrojeniowego musimy także zbudować ekosystem dostawców. Rozmawiamy o tym wielokrotnie w ramach różnych gremiów. Chodzi o to, co nazywamy *local content* bądź repolonizacją. Rozwój przemysłu zbrojeniowego powinien dawać poważny impuls wielu dostawcom z Polski, żebyśmy musieli jak najmniej rzeczy importować i byli w stanie jak najwięcej wytworzyć na miejscu. Kontrakty, które teraz zawieramy, są okazją – i tak to rozumiemy, tak to wykorzystujemy – do transferu nowych technologii. Robimy oczywiście świetne rzeczy dzięki polskiej myśli technicznej, ale przy tego typu nakładach finansowych i przy okazji kontraktów z partnerami zagranicznymi naszym obowiązkiem jest wymagać jak największego transferu know-how, transferu technologii, żebyśmy tam, gdzie jeszcze jakichś kompetencji nie posiadamy, mogli szybko przekakiwać na wyższy poziom.

Jako przykłady można podać wszystko, co jest związane z programami obrony przeciwrakietowej, przeciwlotniczej „Narew” i „Pilica”, bo tu mamy wprost transfer technologii i transfer wiedzy. Podobnie przy okazji programu „Wisła”. Za tym idzie rozwój konkretnych zakładów, czy to PIT-RADWAR, PCO, WZL czy HSW. Na pewno elementem, na którym musimy się koncentrować i patrzemy na to jako nadzór właścicielski, jest rozbudowa infrastruktury, ale rozbudowa przeprowadzona pod kątem efektywności. Tu nie chodzi o działalność deweloperską, tylko o to, żebyśmy w jak najlepszych warunkach, jeśli chodzi o bezpieczeństwo, mieli możliwości zwiększania produkcji bądź wprowadzania zupełnie nowych linii produkcyjnych. Myślę, że pan prezes o tym powie, ja tylko wspomnę, że prowadzimy m.in. inwestycje w HSW, w Bumar-Łabędy, w Maskpolu i w paru innych zakładach.

Otwieramy się również w swoim myśleniu dużo bardziej niż kiedyś, o tym już chyba wspominałem, na współpracę z sektorem prywatnym. Między innymi temu będzie służyła przygotowywana przez trzy resorty strategia rozwoju przemysłu obronnego, która docelowo powinna określić, jakie są potrzeby naszych sił zbrojnych, jaką część z tego państwowy przemysł zbrojeniowy jest w stanie zapewnić zupełnie sam, gdzie w tym procesie przemysł prywatny jest kooperantem dla przemysłu państwowego, gdzie zastępuje przemysł państwowy, ponieważ posiada jakieś wyjątkowe kompetencje i produkuje coś, czego przemysł państwowy nie jest w stanie wyprodukować, wreszcie, gdzie są takie pola, na których przemysł państwowy i prywatny ze sobą konkurują, ponieważ to także może się zdarzyć. Mam nadzieję, że kiedy ta strategia zostanie ogłoszona, będzie nam łatwiej myśleć o restrukturyzacji w skali całego kraju, a więc nie tylko restrukturyzacji wewnętrznej w ramach Grupy PGZ, ale też o tym, w jaki sposób do realizacji przyjętych celów mogą się dopasować ze swoją ofertą firmy prywatne.

Ogromnym wyzwaniem, przed którym stoimy, jest mądre wykorzystanie środków z mechanizmu SAFE. To jest wyzwaniem, dlatego że mamy konkurentów w Europie, którzy są wielokrotnie więksi od nas. Naszym celem krótko- i długoterminowym jest taka rozbudowa swoich zdolności, żebyśmy nie tylko skorzystali na tym programie, nie tylko nie tracili dystansu do tych największych grup, ale korzystając właśnie z tego mechanizmu spróbowali nadrobić dystans tak bardzo, jak to jest tylko możliwe. Wszyscy będą oczywiście rośli, ale naszym celem jest to, żeby w pewnych obszarach rosnąć szybciej niż teraz i skracać dystans dzielący nas od czołowych eksporterów uzbrojenia z Niemiec, Francji czy Włoch.

W związku z tym skupiamy się na finansowaniu potrzeb inwestycyjnych. W tym miejscu chciałbym przypomnieć... Pan przewodniczący trochę się odniósł do historii, ja też się odniosę do niedalekiej historii – rok 2024, czerwiec. uchwałą Rady Ministrów przyznano finansowanie na program „Narew” w kwocie 4 mld zł. W listopadzie 2024 r., czyli de facto pół roku temu, przyjęto ustawę o finansowaniu działań zmierzających do zwiększenia produkcji amunicji 155 mm – 3 mld zł. W tym samym czasie również poszczególne spółki wprowadziły już swoje własne procesy inwestycyjne, chociażby oparte o środki z Funduszu Inwestycji Kapitałowych. Do tej pory rozdysponowaliśmy blisko 500 mln zł na rzecz Wojskowych Zakładów Łączności, PCO, Wojskowych Zakładów Elektronicznych. Lada chwila będziemy gotowi do informowania o przyznawaniu środków, niemalże 2 mld zł, z Funduszu Inwestycji Kapitałowych na produkcję amunicji 155 mm.

W tym miejscu poczynię bardzo ważną uwagę, bo czasami w przestrzeni publicznej jest dużo przekłamań na ten temat. Szanowni państwo, po pierwsze, to nie jest tak, że Polska nie produkuje amunicji. PGZ realizuje kontrakt, dostawę ponad 280 tys. sztuk amunicji 155 mm, ale to, o czym mówimy w kontekście budowy fabryk amunicji, to jest projekt, w którym od A do Z przejmujemy pełną kontrolę nad produkcją. Wszystkie elementy są produkowane w Polsce, zyskujemy autonomię przemysłową i zapewniamy sobie bezpieczeństwo logistyczne, bezpieczeństwo łańcucha dostaw na wypadek jakichkolwiek nieprzewidzianych zdarzeń czy zmiany rządu w którymś z naszych krajów partnerskich, który zacznie mieć inne priorytety, czy też na wypadek katastrofy naturalnej lub działań wojennych. Przy czym oczywiście chcielibyśmy, żeby one nigdy nie nastąpiły. Ważne jest to, że wspomniane 2 mld zł to będzie bardzo realna inwestycja w budowę nowych linii produkcyjnych, w budowę całkowicie nowych kompetencji, w budowę, wraz z firmami towarzyszącymi, tego, co powinno bardzo mocno wybrzmieć, a więc nawet nie repolonizacji, tylko pełnej polskości tej produkcji. Z drugiej strony nastąpi rozbudowa kompetencji i rozbudowa naszej autonomii przemysłowej.

Firmy z Grupy PGZ, które uczestniczą w tych procesach, prowadzą też własne inwestycje. Łucznik, fabryka broni w Radomiu, która właśnie obchodziła stulecie istnienia, bardzo mocno się rozbudowuje, aktualnie prowadzi drugi etap rozbudowy. Maskpol buduje nowe hale oraz laboratorium. Nie chcę odbierać głosu panu prezesowi, dlatego teraz tylko powiem, że w poszczególnych zakładach realizowane są kolejne inwestycje.

To, co jeszcze zasługuje dzisiaj na podkreślenie, to odbudowa zdolności eksportowych. Poprzedni rząd miał zupełnie inną koncepcję. PGZ miała być grupą, która produkuje wyłącznie na potrzeby sił zbrojnych. O sile przemysłu zbrojeniowego świadczy jednak zdolność do eksportu. Ten eksport z kolei to nie jest tylko rozwój przemysłowy. Eksport uzbrojenia jest także potężnym narzędziem dyplomacji. Dlatego bardzo mocno pracujemy nad odbudową eksportu. Zarząd PGZ spotyka się z partnerami zagranicznymi, ja również odbywam cały czas szereg takich spotkań. Bardzo starannie przygotowujemy się do korzystania z mechanizmu SAFE, który wymaga, żeby po 12 miesiącach co najmniej dwa kraje przystępowały do zamówienia, czyli to już niejako w sposób naturalny zwiększy nasze zdolności eksportowe.

PGZ otworzyła także, przy naszym patronacie, biuro w Brukseli. To jest bardzo ważne, ponieważ biuro ma służyć przede wszystkim dobrze zorganizowanemu lobbingsowi w interesie polskiego przemysłu. Nasi konkurenci mają to bardzo dobrze zorganizowane. To jest pierwsze tego typu biuro, które zostało przez nas otwarte, pierwszy raz w historii. Liczymy, że ta placówka pozwoli nam lepiej zbierać informacje oraz tworzyć sieć kontaktów, które później pozwolą nam na zwiększanie zdolności eksportowych. To jest oczywiście długi i złożony proces, ale właśnie dlatego wspomniałem o tym, że poprzednia ekipa z niego całkowicie zrezygnowała.

Proszę państwa, to nie działa tak, że każdy może przyjść i powiedzieć, że zajmie się eksportem broni. Zwykle to wymaga długich negocjacji, trzeba znać dobrze branżę, trzeba wiedzieć, z kim rozmawiać, jakich ma się konkurentów itd. Dzisiaj te wszystkie rzeczy sobie układamy. Dodatkowo jest ważne, i nad tym bardzo mocno pracujemy, żeby zmienić mentalność. Mamy wprawdzie świetnych fachowców, ale pamiętajmy, że przez 30 lat wielu z nich słyszało tylko, że ich zakłady stoją na skraju bankructwa, że trzeba będzie zwalniać ludzi itd. Ci fachowcy koncentrowali się zwykle na obronie swoich zakładów. Natomiast dzisiaj, kiedy sytuacja międzynarodowa się zmieniła, kiedy cała Europa odczuwa potrzebę szybkich zbrojeń, mówimy im: „Inwestujcie, stawiajcie drugą linię produkcyjną, przed wami są świetlane perspektywy”. W naturalny sposób pojawia się także pytanie o wyskalowanie tej produkcji, żebyśmy za 10 lat wiedzieli, że mamy wszystko dobrze zaplanowane, że nie przesadziliśmy z wielkością produkcji albo że nie zostaniemy z pustymi halami i ludźmi, których będzie trzeba zwalniać. To jest również wielkie wyzwanie przy okazji tej reformy, przy okazji konsolidacji.

Na zakończenie wspomnę jeszcze, że cała ta branża opiera się w znacznej mierze na międzynarodowym partnerstwie i dlatego rozmawiamy na temat potencjalnych wspólnych projektów produkcyjnych z Amerykanami, z Ukraińcami, z przedstawicielami przemysłu tureckiego i jeszcze paru innych. Dzisiaj sytuacja w Europie jest taka, że niemalże wszyscy ze wszystkimi rozmawiają, szukając nowych partnerstw. Chcielibyśmy stać się, na skalę swoich możliwości, a nawet powyżej tych możliwości, mocnym środkowoeuropejskim graczem, który będzie integrował i który będzie miał bezpośredni wpływ na nasze otoczenie, zwłaszcza na kraje sąsiedzkie, które nie mają takiego przemysłu zbrojeniowego albo mają go w jakimś małym zakresie.

W tych krajach są, co prawda, firmy mocno specjalizujące się w jakiejś produkcji, ale są one o wiele mniejsze niż na przykład PGZ.

Można powiedzieć, że to jest taka naturalna droga rozwoju, przy czym oczywiście cały czas podkreślamy konieczność transferu technologii, transferu know-how, transferu praw intelektualnych, projektów joint venture, żebyśmy nie tylko wykorzystywali posiadane środki finansowe i szansę, jaką ma dzisiaj przemysł zbrojeniowy na rozwój, na zwiększanie produkcji, tylko żebyśmy również przestawili w relatywnie krótkim czasie – czas jest zresztą tym, czego nam najbardziej brakuje – zarówno Polską Grupę Zbrojeniową, jak i cały polski przemysł zbrojeniowy na zupełnie inny poziom. To jest nasza ambicja i tak naprawdę jest to klamra, która spina wszystkie, bardziej szczegółowe działania, o których, mam nadzieję, pan prezes zaraz państwa poinformuje. Dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Dziękuję, panie ministrze.

Nie będę się teraz odnosił do pana wypowiedzi, ale jedno zdanie muszę powiedzieć. Zaczął pan od tego, że konsolidacja to nie wszystko. Tak, oczywiście. Konsolidacja sama z siebie nie załatwi niczego. Historia Polskiej Grupy Zbrojeniowej pokazuje, że od samej konsolidacji nam się nie poprawi. Trzeba po prostu mądrego zarządzania, mądrego ułożenia mądrej strategii, ale ja sam tego nie wymyśliłem. Powtarzam, to był 2002 r. – uchwała polskiego rządu o konsolidacji. Do 2014 r. wszystko wywracało się do góry nogami. Nie chcę tutaj opowiadać historii o tym, jak dwóch konkurujących ze sobą prezesów z sektora skarbowego pojechało negocjować do Wietnamu, bo to po prostu aż był żal pewnych części ciała. Ludzie opisywali te historie.

Weźmy przykład Grudziądz. Wiem, że są różne spółki, ale dla mnie Grudziądz był symboliczny, bo na papierze formatu A4, trzymam to ciągle jako pamiątkę, 82-letni prezes pisał, dlaczego powinien być dalej dyrektorem i prezesem tej spółki. Działy się wtedy różne historie. Pamiętam rozmowy z ministrem Skrzypczakiem, który był przy tym projekcie, bo przecież to była ARP, było MSP – pan prezes to znakomicie pamięta – i był także jeszcze MON. Moim zdaniem w przypadku przemysłu zbrojeniowego największy problem jest z tym, żeby odpowiednio ułożyć sobie relacje z partnerem, dla którego się produkuje tak naprawdę. Można sobie żyły wypruć, a potem i tak się okaże, że jest jakiś problem. Minister Skrzypczak zauważył wtedy, co się dzieje i dlaczego tak się stało, dlaczego w ogóle udało się to zrobić.

Doskonale wiem, że są rozbieżne interesy i te konflikty będą nawet dzisiaj. Dlatego potrzeba mocnego uderzenia pięścią w stół i zaprowadzenia porządku, żeby po prostu wszystkim zaczęło się chcieć, żeby wszystko toczyło się tak, jak powinno.

I jeszcze jedno à propos współpracy z innymi międzynarodowymi podmiotami. W maju 2015 r. z inicjatywy przedsiębiorstw sektora lotniczego, w których dzisiaj rządzi kapitał amerykański, Lockheed Martin albo Pratt & Whitney, zorganizowaliśmy pierwsze spotkanie prezesów wszystkich spółek wchodzących w skład Polskiej Grupy Zbrojeniowej i prezesów spółek z sektora lotniczego. Spodobało mi się, co powiedział wtedy ówczesny prezes, że to są po prostu dwa siostrzane biznesy. Byłem ostatnio u Sikorsky'ego w Mielcu i wiem, że naprawdę można by z wielu rzeczy skorzystać, można by współpracować z korzyścią dla wszystkich. To jest wprowadzić amerykański kapitał, ale razem można by realizować ciekawe projekty. Jednak wiem od nich, że nadal są konflikty na linii spółki z parteru Polskiej Grupy Zbrojeniowej i oni, ale to jest naprawdę niepotrzebne, ponieważ można wiele zyskać.

Pan minister słusznie mówił, że trzeba edukować ludzi. Tam te ścieżki są już przetarte. Oni mają swoje techniki patronackie, kierunki na politechnice itd. Ci ludzie są już przygotowani do pracy na poszczególnych liniach produkcyjnych. Na przykład wiem, że jak się okazało, że kolejne części do amerykańskich samolotów F miały być produkowane w Rzeszowie, to ludzie z Tarnowa przechodzili do pracy do Rzeszowa, bo tam po prostu płacili więcej. Dzisiaj ta droga nie jest już żadnym problemem. Trzeba jednak szukać jakiegoś narzędzia współpracy, ale z korzyścią dla wszystkich. Wtedy najwięcej skorzystamy my, bo po co mamy się uczyć wszystkiego od nowa? Trzeba skorzystać, jak są otwarte drzwi, oczywiście dbając o zabezpieczenie swojego interesu. Cieszę się z tego, co pan minister mówi, że amunicja 155 mm ma być produkowana w sektorze skarbowym, a nie w taki sposób, jaki zastaliśmy po poprzednikach, że nagle zostały powołane polskie amunicje i pieniądze były wydawane na zasadzie „misiu płac, a ja będę z tego miał korzyść”.

Przepraszam za ten komentarz à propos historii, ale po prostu czasami mi szkoda tego zmarnowanego czasu, tych 8 lat.

Bardzo proszę, panie ministrze.

Podsekretarz stanu w MAP Konrad Gołota:

Dwa zdania komentarza, panie przewodniczący.

Mamy także świadomość czasu, który upłynął, dlatego staramy się prowadzić kilka procesów naraz, ponieważ teraz najbardziej brakuje nam właśnie czasu. Chcę jednak pana przewodniczącego uspokoić, bowiem dzisiaj standardy działania są już zupełnie inne. Dzień po dniu polepszamy nasze relacje i coraz lepiej rozumiemy się z zamawiającym, czyli Agencją Uzbrojenia. Jako Ministerstwo Aktywów Państwowych osiągamy to w taki sposób, że jak dwa miesiące temu odbywała się wizyta w Wietnamie, to uczestniczyłem w niej ja, wiceminister Paweł Bejda z MON oraz przedstawiciel zarządu PGZ plus przedstawiciele kilku spółek. Ale to właśnie ten przedstawiciel zarządu gwarantował, że nie będzie żadnej wewnętrznej konkurencji. Wszyscy mówiliśmy jednym głosem, wszyscy przedstawialiśmy stronie wietnamskiej cały wachlarz propozycji dotyczących współpracy, więc jeśli chodzi o aktywność międzynarodową, to koordynujemy ją na tyle, żeby mówić jednym głosem i żeby zapewnić jak najwięcej kontraktów dla polskiego państwowego przemysłu zbrojeniowego.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Dziękuję bardzo.

Właśnie o to chodzi. Pan poseł Jerzy Meysztowicz, bardzo proszę.

Poseł Jerzy Meysztowicz (KO):

Panie ministrze, trzy kwestie.

Bardzo mi się podoba takie podejście, żeby doprowadzić do sytuacji, w której wszystkie elementy uzbrojenia będziemy produkować w Polsce, dlatego że w przypadku kryzysu przerwanie łańcucha dostaw jest najprostszym sposobem na uniemożliwienie produkcji. Oczywiście zdarzy się tak, że nie wszystkie elementy będą mogły być produkowane przez spółki Skarbu Państwa i będą one produkowane przez firmy prywatne. Spółki Skarbu Państwa mają łatwiejszy dostęp do kredytu, sam pan powiedział, że ok. 3 mld zł jest przeznaczonych na nowe linie produkcyjne itd., że zachęcacie do tego, żeby ten nowe linie powstawały. A jak wygląda sytuacja w przypadku pomocy dla firm prywatnych, które mają potencjał, mogą uczestniczyć w procesie produkcji, ale nie mają takich możliwości kredytowych? W sytuacji, kiedy jest duże zamówienie, oczywiście łatwiej jest uzyskać kredyt w banku, ale to trzeba jakoś skoordynować.

Ważne jest również to, że niezależnie od rzeczy, które jesteście w stanie wyprodukować, potrzebna będzie stal. Wymogi, jeśli chodzi o jakość tej stali, są w tej chwili takie, że my większość stali dla przemysłu zbrojeniowego importujemy. Pojawia się więc pytanie, czy nie skupić się na tym, żeby doprowadzić do sytuacji, w której działające w Polsce huty będą mogły produkować stal odpowiedniej jakości? To również jest jeden z elementów łańcucha dostaw.

Kolejna kwestia to drony. Wojna na Ukrainie pokazała, że zmienia się pole walki. W tej chwili rzeczywiście bardzo istotna jest kwestia dronów bojowych. W Polsce mamy firmy, które produkują bardzo dobrej jakości drony, ale najczęściej są to drony obserwacyjne, wykorzystywane do innych celów, natomiast dronów bojowych do tej pory, z tego, co wiem, nie produkowaliśmy. Pytanie jest następujące: Czy spółki Skarbu Państwa są przygotowane na taką produkcję, czy raczej będziemy się opierać na spółkach innego sektora, żeby uzupełnić istniejące braki? W tej chwili to jest bardzo ważna rzecz.

I trzecia sprawa. W Sejmie bardzo często spotykamy się na posiedzeniach różnych komisji i podkomisji, ale zastanawiam się, czy nie należałoby zorganizować jakiegoś ponadresortowego zespołu. Ale nie takiego, który będzie spotykał się ad hoc, tylko potrzebny jest zespół, w którym znajdą się przedstawiciele Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Aktywów Państwowych, Agencji Rozwoju Przemysłu i Polskiej Grupy Zbrojeniowej, i który miałby za zadanie koordynować na bieżąco wszystkie tego typu działania, o jakich rozmawiamy. Czasami po prostu brak jest informacji. Jedni się umawiają z tymi, ale nie wiedzą, że ci umówili się z tamtymi itd. Myślę, że brakuje czegoś takiego, jak ponadresortowy zespół koordynujący wszystkie działania. Te trzy kwestie chciałem poruszyć, dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Jeżeli pan minister chciałby coś jeszcze powiedzieć, to bardzo proszę.

Podsekretarz stanu w MAP Konrad Gołota:

Bardzo krótko, szanowni państwo.

Jeżeli chodzi o finansowanie, to w ogóle ciekawostką jest fakt, że wraz z rozwojem sektora zbrojeniowego nagle okazało się, że banki przychodzą z bardzo szeroką ofertą kredytowania, a jeszcze pół roku temu przemysł zbrojeniowy, państwowy i prywatny miałby dużo więcej problemów z uzyskaniem wsparcia finansowego.

Nie ukrywam, że rozmawiamy z niektórymi firmami prywatnymi, które chciałyby uczestniczyć bardzo zdecydowanie, ale w samej produkcji, a nie w łańcuchu dostaw, i które potrzebują dofinansowania. Jeżeli jednak państwo ma coś dofinansować, to musimy w tym kontekście rozmawiać o wejściu kapitałowym państwa. Tak dziś odpowiadamy na pojawiające się propozycje. Oczekujemy, że prywatne firmy zgłoszą się z konkretnym pomysłem i konkretną propozycją współpracy. W marcu wspólnie z PGZ zorganizowaliśmy forum, w którym wzięło udział prawie 300 firm prywatnych, które chciałyby współpracować z sektorem zbrojeniowym. Będziemy takie działania powtarzać. Trzeba bowiem pamiętać, że po jednej stronie mamy firmy, które już gdzieś tam są w łańcuchu dostaw, sama HSW ma na przykład 400 kooperantów, ale mamy też takie firmy, które chciałyby z nami współpracować, jednak jeszcze nie do końca wiedzą, jakie wymagania należy spełnić. To jest najczęściej wąskie gardło, choć nie aż tak wąskie jak kwestia finansowania.

Jeżeli natomiast mówimy o stali, to rzeczywiście jest to bardzo dobry kierunek, jako państwo przejmujemy kontrolę nad Hutą Częstochowa i sądzę, że pozytywne konsekwencje tego kroku będziemy niedługo widzieć.

Jeżeli chodzi o drony, to faktycznie w tej chwili koncentrowaliśmy się na dronach obserwacyjnych i muszę powiedzieć, że z ogromną radością przyjąłem wiadomość, że do sił zbrojnych zostały przekazane pierwsze zestawy „Wizjer” wykonane przez WZL2 w Bydgoszczy. Trzeba w tym miejscu powiedzieć, dlaczego się cieszę. Cieszę się dlatego, że program zaczął się, jeżeli dobrze pamiętam, w 2019 r., on się straszliwie ślimaczył, ale na szczęście obecna załoga i zarząd, który aktualnie jest w Bydgoszczy, w osiem miesięcy nadrobili wieloletnie zapóźnienia. Ten projekt miał nawet „szansę” rozłożyć finansowo cały zakład, ale udało się tego uniknąć, udało się zmotywować zespół i dostarczyć wojsku gotowy produkt.

Jeśli natomiast chodzi o drony bojowe, to sytuacja wygląda tak, że jesteśmy uzależnieni od dwóch rzeczy. Pierwsza rzecz – armia kończy prace dotyczące strategii wojsk dronowych, a to armia musi nam określić, czego chce. Armia musi przede wszystkim zacząć się szkolić z użyciem dronów. Tylko wtedy przemysł zbrojeniowy, prywatny czy państwowy, będzie wiedział, w jaki sposób odpowiedzieć na zapotrzebowanie. Druga rzecz, dzisiaj dla nas kluczowa, to po pierwsze – zidentyfikowanie potrzeb oraz zidentyfikowanie prywatnych przedmiotów, które działają na rynku. Na realizację tych zadań zostanie położony bardzo silny nacisk w PGZ, zwłaszcza po nowym podziale obowiązków między członków zarządu. Dla nas jako ministerstwa jest bardzo istotne rozpoznawanie nowych technologii i podmiotów, z którymi możemy współpracować. Czasami bowiem istnieje gdzieś jakaś ciekawa technologia, tylko my o niej po prostu nie wiemy.

Trzecia kluczowa rzecz to budowa zdolności do produkcji dronów. Nie chodzi o to, żebyśmy naprodukowali dronów i położyli je w magazynach na półkach, ponieważ one za pół roku będą już przestarzałe. Dzisiaj pracujemy nad budową tzw. zdolności dronowych. Państwowy przemysł zbrojeniowy jest absolutnie do tego przygotowany. Jeśli zbudujemy takie zdolności, to na podstawie konkretnego, strategicznego zapotrzebowania sił zbrojnych będziemy dostarczać drony i modyfikować ich zdolności do walki. Współczesne pole walki na Ukrainie bardzo zmieniło sposób, w jaki się myśli o dronach, ale również o systemach antydronowych, które też są obecnie wielkim wyzwaniem dla wszystkich.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Dziękuję bardzo.

Panie prezesie, teraz pana kolej. Wystarczająco dużo czasu czekał pan na swój głos. Bardzo proszę.

Prezes Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA Adam Leszkiewicz:

Czekałem bardzo owocnie, dlatego że dyskusja jest niezwykle ciekawa i wszystkie wątki poruszone i przez pana przewodniczącego, i przez pana ministra oraz przez pana posła są niezwykle istotne. W zasadzie zacząłem się zastanawiać, czy nie należałoby zaplanować godzinnych

dyskusji na temat każdego z tych wątków, bo one są na tyle istotne. Spróbuję jednak jakoś odnieść się do poruszonych zagadnień.

Panie przewodniczący, panie ministrze, szanowni państwo, zastanawiałem się, od czego zacząć swoją wypowiedź, dlatego że z jednej strony można mówić ogólnie o sytuacji sektora obronnego i przemysłu obronnego w Polsce oraz z drugiej strony o sytuacji poszczególnych spółek. Doszedłem jednak do wniosku, że zacznę od podania kilku konkretnych przykładów, żeby później przejść do kwestii bardziej ogólnych.

Pan poseł i pan minister mówili o dronach. Uzupełniając dodam, że jako PGZ nie mamy dronów bojowych, mamy natomiast drony rozpoznawcze w ramach „Wizjera”. Jako zarząd podejmujemy obecnie kolejną decyzję o wsparciu i zaangażowaniu finansowym w kontynuację programu „Orlik”. To są drony średniego zasięgu, do 150 km, na które czekamy w zasadzie od... Miały być gotowe w 2021 r., prawie 1 mld zł został na nie przeznaczony i do dzisiaj tego „Orlika” wciąż nie ma. Pojawił się tylko prototyp, ale oczywiście zrobimy wszystko, żeby się pojawił, żeby w uzgodnieniu z Agencją Uzbrojenia, zamawiającym, czyli wojskiem, z MON, przyspieszyć realizację tego programu i móc sprawę wreszcie sfinalizować na koniec przyszłego roku.

To tyle o dronach. Rynek prywatny w Polsce produkuje trochę dronów bojowych, dwa rodzaje, natomiast to wszystko pozostaje jakby trochę poza Polską Grupą Zbrojeniową. Oczywiście wszystkim kibicujemy i chętnie będziemy uczestniczyć w każdym projekcie, który będzie wspierał zarówno nasze zaangażowanie, jak i stwarzał możliwości biznesowe dla PGZ, a na końcu przynosił efekt dla polskiej armii, czyli po prostu poprawiał stan naszego bezpieczeństwa.

Jeśli mówimy o sytuacji spółek przemysłu zbrojeniowego w Polsce, to symptomatyczne jest to, co działo się wczoraj. Wczoraj odbył się bowiem jubileusz 80-lecia WZL1, czyli Wojskowych Zakładów Lotniczych w Łodzi. To jest dobry przykład, żeby popatrzeć, jaka jest sytuacja tej spółki, bo ona obrazuje trochę sytuację całego przemysłu zbrojeniowego i PGZ po 11 latach funkcjonowania, tzn. od czasu, kiedy na przełomie roku 2013 i roku 2014 tworzone Polską Grupę Zbrojeniową. WZL1 ma dobrą sytuację finansową, osiąga przychody powyżej 300 mln zł, osiąga zyski na poziomie kilkudziesięciu milionów złotych, zwiększa zatrudnienie, w tej chwili jest tam zatrudnionych ok. 430 osób. To są takie trendy, mówię o wynikach za rok 2024.

Natomiast ciekawa jest liczba partnerów, z którymi współpracuje WZL1 oraz jakość tych partnerów. Wczoraj na jubileuszu byli przedstawiciele Boeinga, Leonardo, Honeywell’a. Mamy duży projekt, w tej chwili prezes wrócił z globalnych targów zbrojeniowych z Paryża i przywiózł list intencyjny z Airbusem, więc wszystko to, co pan minister mówił o kompetencjach, o wymianie technologii, o pozyskiwaniu technologii mamy jak w soczewce. To się właśnie dzieje.

Jeszcze jest projekt z silnikami AGT w Dęblinie. Jakiś czas temu doszło do konsolidacji i WZL1 z Łodzi wchłonął zakład WZL3 Dębina. To miało miejsce w 2011 r., wiele było wokół tego dyskusji społecznych, jak to zwykle przy tego typu sytuacjach. Dzisiaj WZL ma świetnie prosperujący oddział w Dęblinie z dużymi perspektywami, bo pracujemy nad dużym projektem związanym z serwisowaniem silników AGT do czołgów. To będzie wspaniała sprawa, jeśli nam się to uda doprowadzić do końca, a są na to duże szanse, bo projekt jest prawie gotowy. W tej chwili trwa dyskusja z Inspektorem Wsparcia Sił Zbrojnych, czyli ze Sztabem Generalnym, jak to wszystko poukładać i jak to rozwiązać w praktyce, jeśli chodzi o koszty itd. Na przykładzie WZL widać, jaka jest sytuacja w tym przemyśle.

Przedstawiliśmy państwu pisemny materiał opisujący 31 spółek z Grupy PGZ. Spośród tych 31 spółek zajmujących się przemysłem zbrojeniowym bądź związanych z nim bardziej lub mniej 5 znajduje się w gorszej sytuacji, tzn. odnotowało ujemny wynik finansowy za 2024 r. Cała reszta jest na plusie, a w niektórych przypadkach na całkiem porządnym, dużym plusie. Jeśli w ogóle chodzi o statystykę, to dzisiaj w grupie PGZ mamy 68 podmiotów, z czego trzydzieści parę jest związanych z przemysłem zbrojeniowym. Pozostałe związane są z rynkiem nieruchomości, z rynkiem finansowym i w różny sposób oraz w różnym czasie trafiały do Grupy PGZ. W Grupie PGZ pracuje ponad 20 tys. osób. Generalnie sytuacja jest dobra lub bardzo dobra, choć mamy oczywiście trochę problemów i zaraz o nich szczegółowo powiem.

PGZ jest dzisiaj istotną częścią przemysłu zbrojeniowego, obronnego w Polsce, a przemysł obronny z kolei staje się coraz większą, coraz bardziej istotną częścią przemysłu w ogóle. Z wielu wypowiedzi i opinii wynika, wybrzmiało to również w opiniach przedmówców – polski przemysł obronny może się stawać coraz większym motorem napędowym polskiej gospodarki. Jako PGZ chcemy w tym uczestniczyć, do tego dążymy i będziemy ten proces wspierać. Po dyskusji dotyczącej sektora prywatnego czy może raczej udziału firm prywatnych w produkcji zbrojeniowej

widzimy również, w jaki sposób rozchodzi się impuls rozwojowy i nie mam tu na myśli tylko tego, co się dzieje w PGZ.

Jeśli w ostatnim czasie ktoś z państwa był w Autosanie w Sanoku, w Cegielskim, który ma trudną sytuację (za chwilę jeszcze do niego wrócę), albo w Jelczu (tak, Jelcz jest dobrym przykładem), to z pewnością zauważył, że do tych firm wróciło życie. Tam są ludzie, tam się pracuje, hale są pełne hałasu, pełne gospodarczego i biznesowego życia. Aż serce rośnie, kiedy widzi się, co tam się dzieje. Widać jednak wyraźnie, w jaki sposób do PGZ, ale również do państwa, bo to wybrzmiało w niektórych wypowiedziach, docierają firmy prywatne, szukając oczywiście biznesowych korzyści – jak każdy, bo w końcu na tym to polega, że szukamy niszy i potem się rozwijamy w tej niszy. Teraz wszyscy dostrzegli w przemyśle zbrojeniowym szansę i liczba firm prywatnych, które już produkują na naszą rzecz.

Bo my tak mówimy: PGZ ma borsuki, ma pioruny, ma różne rzeczy, ale w każdym z tych produktów... Nie ma w Grupie PGZ produktu, w którym nie byłoby wyrobów sektora prywatnego, w którym nie byłoby podwykonawców i w przypadku którego bylibyśmy zależni wyłącznie od siebie samych. Dziś po prostu nie ma takiej możliwości, taka sytuacja nie występuje. W związku z tym wspomniany wcześniej impuls rozwojowy idzie bardzo szeroko i bardzo dobrze, że tak się dzieje, natomiast to tylko potęguje wyzwania, które stoją przed PGZ, ponieważ musimy sprostać i oczekiwaniom efektywnościowo-produktowym, i oczekiwaniom finansowym, także tym partnerskim, więc liczba wyzwań jest znacząca, a jeszcze mamy na to wszystko mało czasu. Pan minister też o tym mówił – spieszymy się ze wszystkim. Mamy pewną szansę związaną z tym, co się dzieje wokół nas, i chcemy to wykorzystać dla dobra zarówno PGZ, jak i przemysłu obronnego oraz w ogóle dla dobra przemysłu w Polsce.

Jest kilka spraw, które wymagają dyskusji, bo niewątpliwie konsolidacja najpierw przyjęta w 2002 r., a potem w latach 2013–2014 była z wielu stron niezwykle korzystna, bo co by nie mówić o stanie spółek czy sytuacji i sposobie zarządzania PGZ, to ten kierunek jest dobry. W ciągu ostatnich kilku tygodni spotkałem się z przedstawicielami właściwie wszystkich dużych firm, które są związane z sektorem zbrojeniowym. Mówiliśmy o firmach związanych z WZL, ale przecież praktycznie w każdym kraju, bardzo często z udziałem sektora państwowego czy rządów poszczególnych krajów, funkcjonują duże firmy zbrojeniowe, które w PGZ widzą swojego partnera. W przypadku pojedynczych, poszczególnych spółek Grupy PGZ nie byłoby to możliwe i tylko dlatego, że jesteśmy jednym dużym przedsiębiorstwem, możemy pokusić się o partnerskie działania z takimi firmami jak Ureco, KNDS z Francji, Babcock czy System Defence. Mógłbym jeszcze długo wymieniać. Jest jeszcze koreańska Hanwha, Raytheon itd. Jak powiedziałem, mógłbym długo wymieniać partnerów, którzy są wokół nas, z którymi robimy pewne projekty, realizujemy pewne programy, którzy uczestniczą w programach „Wisła”, „Narew” czy „Pilica”, ale także w poszczególnych przedsięwzięciach, takich jak program „Miecznik” i inne.

Musimy oczywiście cały czas poprawiać sposób zarządzania oraz przeprowadzania konsolidacji, która została wyznaczona jako kierunek działania. Często powtarzam, że dzisiaj widać wyraźnie, iż zjawiska wewnętrznej konkurencji, o których m.in. mówił pan przewodniczący, wcale nie umarły. One ciągle są obecne i widać to wyraźnie, skoro już tak konkretnie mówimy, chociażby na przykładzie rywalizacji między Stalową Wolą a Poznaniem w zakresie domeny lądowej i pojazdów. Z jednej strony to dobrze, bo widać, że każdy się stara, ale z drugiej strony każdy próbuje pozyskać innego partnera, każdy próbuje sobie zaklepać do przodu pewne rzeczy związane z poszczególnymi projektami, jak chociażby ciężki wóz bojowy piechoty czy nowy transporter kołowy, oraz polonizację tych rzeczy, które kupujemy w Korei. Musimy uporządkować grupę kapitałową, dlatego że jest taka triada, która generalnie mówi tak: mamy zadania efektywnościowe, czyli mamy zwiększyć i przyspieszyć produkcję – zwiększyć dlatego, że mamy możliwości eksportowe w zakresie takich produktów jak Piorun, Grot czy Borsuk, a przyspieszyć dlatego, że zatyka się Jelcz z produktami nadwozi kołowych do różnych mobilnych pojazdów na polu walki.

I to są nasze zadania, ale żeby to zrobić, musimy mieć finansowanie. Źródeł finansowania pojawia się wokół nas coraz więcej. Państwo zapewne słyszeliście o programie SAFE, czyli o pożyczkach, które za chwilę ruszą na bardzo korzystnych warunkach. Mamy kilka innych programów w Unii Europejskiej, mamy też zmiany w polskim KPO i możliwość finansowania w większej części spraw zbrojeniowych, mamy fundusz wsparcia obsługiwany przez BGK i mamy wreszcie środki komercyjne. W przyszłym tygodniu ruszamy z pewną inicjatywą z tym

związaną, zaczynamy od PKO BP i rozmów na temat możliwości finansowania, normalnego, bankowego, w pełni komercyjnego.

Dofinansowanie jest bardzo ważne. Chciałbym, żebyśmy przestali myśleć tylko w taki sposób, że ciągniemy ze Skarbu Państwa, z Funduszu Inwestycji Kapitałowych, ile się da, i dzięki temu PGZ jest w fajnej sytuacji. Chodzi o to, szanowni państwo, żebyśmy umieli wypracowywać środki własne, żebyśmy nauczyli się trochę oszczędzać i po prostu zaczęli liczyć koszty, nawet przy dobrej aktualnie sytuacji finansowej. Powinniśmy wreszcie potrafić finansować ze środków własnych rozwój i inwestycje, które są potrzebne do kontynuacji działań biznesowych.

Grupa Kapitałowa PGZ powstawała w różny sposób. Z jednej strony w latach 2013–2014 utworzono Grupę PGZ i zaczęto konsolidację, ale potem dołączano do niej w różnych formułach różne podmioty, stąd jej liczebność urosła do prawie 70 spółek. Połączenia jednak nie zawsze wynikały z biznesowej synergii. Czasami po prostu jakaś spółka była w gorszej sytuacji, więc ją dołączano do PGZ, ale żeby było ciekawiej, niekoniecznie do samego PGZ, tylko do naszych różnych spółek córek. Dlatego gdybyście państwo popatrzyli na naszą strukturę właścicielską, na sieć tych 70 spółek, to zobaczylibyście, że one są tak różnie połączone, w tak różny sposób. Czasami jak ktoś miał lepszą sytuację, to po prostu ratował kogoś, kto akurat miał gorszą sytuację. To wymaga zrobienia porządku.

Jeżeli pan przewodniczący na samym początku pytał o plany właścicielskie, to chcę powiedzieć, że zamierzamy uporządkować grupę kapitałową w taki sposób, żeby odpowiedzieć sobie na pytanie, które aktywa są nam potrzebne – czy skupiamy się tylko na aktywach zbrojeniowych, czy cywilne też są nam potrzebne. Większość firm zbrojeniowych posiada cywilne „nogi”. Jeśli coś nie należy do *core businessu* i nie jest nam w ogóle potrzebne, to ja jestem zwolennikiem dezinwestycji.

Ale z drugiej strony trzeba też myśleć o tym, że „noga” cywilna w jakiś sposób w PGZ musi istnieć, bo nie wiadomo, co przyszłość przyniesie i w którą stronę to wszystko pójdzie. Nie możemy się opierać tylko na jednym rodzaju biznesu, bo to nie gwarantuje pewnej przyszłości. Będziemy zatem wszystko porządkować. Chcemy zbudować obszary biznesowe, na przykład wokół automotive, wokół amunicji, wokół pojazdów pancernych, które posiadamy, wokół projektów morskich i z nimi związanych. Tym będziemy się kierować, kiedy będziemy grupować nasze podstawowe biznesy.

Mamy dwa WZL-e. Dla laika to jest trochę niezrozumiałe. O co tutaj chodzi? My jednak wiemy, że to są dwa różne podmioty i o ile Bydgoszcz, czyli WZL2 skupia się w tej chwili bardziej na bezzałogowych statkach powietrznych, idzie w tę stronę, to Łódź, czyli WZL1, skupia się na obsłudze serwisowej czołgów, śmigłowców i obsłudze silników. Nazwa jest podobna, ale jednak to są dwa różne biznesy.

Mamy także dwa zakłady łączności. Pierwszy w Zegrzu, dobrze prosperujący i specjalizujący się w określonych produktach, drugi na Dolnym Śląsku – w jego przypadku uruchomiliśmy proces integracji ze spółką PIT-RADWAR, ponieważ widzimy tam synergii biznesową, natomiast samo WZŁ w Czernicy niekoniecznie sobie poradzi w przyszłości, bo ma po prostu za mały potencjał, aby w dobrej kondycji przetrwać ten trudny czas. W związku z tym szukamy pomysłów i prowadzimy procesy, które usprawniają nam łączenie biznesowe, synergii biznesowe. Będziemy to kontynuować i będzie na to położony duży wysiłek.

Mówiłem o finansowaniu i o tym, że aby zwiększyć efektywność, potrzebujemy finansowania. Jednak żeby umieć zaabsorbować finansowanie, żeby skorzystać z tych wszystkich źródeł oferowanych z różnych stron, musimy mieć dobrą organizację. Ta organizacja dotyczy zarówno samego PGZ, w którym pracuje w tej chwili ok. 430 osób w centrali... Z tym że – i to też trzeba wyraźnie powiedzieć – żeby ta liczba zatrudnionych nas nie myliła, 1/4 całego składu osobowego stanowią prawnicy, którzy są zintegrowani i obsługują zdecydowaną większość czy też nawet prawie wszystkie nasze spółki. Oni pracują dla spółek, ale są zatrudnieni w centrali, więc ogólna liczba zatrudnionych nie do końca oddaje rzeczywistość.

Właściwa organizacja dotyczy także grupy kapitałowej, w której trzeba zejść z poziomu stowarzyszenia grupy spółek do poziomu normalnego biznesowego zarządzania, czyli mamy spółkę holdingową na górze i mamy zakłady produkcyjne, firmy produkcyjne, które powinny zostać ujednolicone w zakresie komunikacji i wizerunku, w zakresie standardów biznesowych, w zakresie zasad nadzoru, w zakresie pełnej kontroli nad inwestycjami, od momentu planowania do realizacji. Tak poukładaliśmy w tej chwili kompetencje w zarządzie, żeby odzwierciedlić odpowiedzialność za te poszczególne etapy.

Ważnym elementem poprawy sytuacji będzie integracja, o której mówił pan minister, obszaru B+R, żebyśmy w tym obszarze także umieli planować rozwój dla całej grupy kapitałowej. Do tego dochodzą oczywiście narzędzia finansowe, również poolingi i inne. Do tej pory każda z naszych spółek negocjuje sobie warunki z poszczególnymi bankami indywidualnie i stąd mamy różne warunki lokat i zaciągania kredytów. Tak dalej nie może być, bo w grupie jest siła i gdzie tylko będziemy mogli ją wykorzystać, tam ją wykorzystamy, żeby poprawić efektywność działania całej Grupy PGZ, co powinno przynieść pozytywne efekty.

Na zakończenie, zanim opowiem o tych pięciu spółkach w trudniejszej sytuacji, chciałbym jeszcze powiedzieć o kilku sprawach związanych z tym, w którą stronę idziemy czy może raczej, w którą stronę chcemy iść. Było już o efektywności, było o finansowaniu... teraz problemy. Jakie są problemy?

Przed wszystkim kadry, wspominał o tym pan minister. W wielu zakładach jest trudno o dobre kadry. Jeżeli w Sanoku przez tyle lat w halach hulał wiatr, to dziś nie jest łatwo znaleźć 300, 400 czy 500 pracowników do wykonywania efektywnej pracy związanej z montażem i z wytwarzaniem specjalistycznych produktów, w tym przypadku akurat określonego rodzaju samochodu dla wojska. Ta sama sytuacja występuje w wielu innych lokalizacjach. Byłem w Cegielskim, jutro tam jadę kolejny raz. Tam też jest problem z pozyskaniem osób do pracy, tym bardziej że w takim Poznaniu rynek pracy jest dzisiaj dosyć trudny. Po prostu nie ma tam na rynku za dużo pracowników, dlatego trzeba działać bardzo umiejętnie i nie jest łatwo odtworzyć kompetencje.

Drugi problem to infrastruktura. W wielu naszych zakładach przez ostatnie 30–40 lat nie inwestowano w infrastrukturę w ogóle. Jeśli ktoś pojedzie dzisiaj do Stoczni Marynarki Wojennej, to zobaczy, jak przy okazji programu „Miecznik” świetnie się odbudowuje infrastruktura towarzysząca, ale jeśli ktoś pojedzie do Cegielskiego, to zobaczy dziury w dachu nad halą i brak ogrzewania hali, co powoduje... Cegielski ma kompetencje spawalniczo-konstrukcyjne i w tę stronę chcielibyśmy go poprowadzić, tylko że nie można tam spawać w okresie zimowym, bo jak temperatura spada poniżej 5°C albo oscyluje wokół zera, a dach hali jest dziurawy, to raczej trudno jest spawać w takich warunkach.

Szanowni państwo, to są wyzwania, którym musimy sprostać. W wielu spółkach infrastruktura zaczęła się odbudowywać. Była mowa o Łuczniku, w Łabędach budują się hale, w Pionkach budują się hale, oddawaliśmy ostatnio halę w Skarżysku, a więc w wielu spółkach u nas zaczął się ten proces i będziemy go kontynuować, bo nawet posiadając kadry przy braku infrastruktury właściwej do prowadzenia specjalistycznej, nic z tego nie będzie. Już dzisiaj Jelcz się trochę zatyka, bo posiada halę sprzed wielu lat, a współczesny montaż pojazdów wojskowych, zakręcanie na hali tymi gabarytami czy ich zawracanie jest bardzo trudne.

Odpowiednia świadomość to kolejny problem. Nie chcę w tym przypadku podawać konkretnych przykładów, ale mam na myśli to, że w niektórych zakładach mamy opóźnienia z realizacją zamówień trochę ze względu właśnie na taką, powiedzmy, poprzednią świadomość, która polega na tym, że wolimy zapłacić kary za opóźnioną realizację kontraktu, ale nie zmienimy nic w swoim systemie działania, nie podzielimy się zamówieniami z sektorem prywatnym, nie będziemy kooperować z nikim innym, bo jak raz komuś coś oddamy, to już tego nie odzyskamy. Ile było dyskusji, żeby Jelcz przekazał część produkcji do Sanoka. Naprawdę to chwilę trwało, zanim udało się przekazać montaż jednego z samochodów, ale takich rzeczy trzeba robić więcej. Nie zbudujemy efektywnego partnerstwa z sektorem prywatnym, jeżeli nie zmienimy tej starej świadomości. Większość tych firm ma jubileusze: 60, 80, 100 lat. Te firmy przeszły przez cały PRL, działając w taki sposób – wysokim wskaźnikiem uzwiązkowienia i takim podejściem, że nieważne, co się dzieje wokół nas, nieważne kto i czego od nas chce. Montujemy tyle, ile montujemy, mamy taki sposób pracy, musimy odpocząć, nie możemy pracować na trzy zmiany itd. Te wszystkie rzeczy musimy zmienić w mentalności załogi i musimy oczywiście zwracać na to uwagę.

Dużo mówimy o dofinansowaniu, dużo mówimy o innych spółkach, wymieniamy nazwy tych spółek z pierwszej ligi, związanych czy to z polską amunicją, czy z dronami, czy z „Miecznikiem”, natomiast w tym naszym obszarze zbrojeniowym jest też trochę spółek, które stoją trochę z boku i musimy się zastanowić, jak je wesprzeć, bo one nie znajdują się na linii wniosków do FIK, nie otrzymują pieniędzy na inwestycje, a my musimy nie tylko zapewnić im biznes, ale także zapewnić środki na inwestycje, na infrastrukturę i na rozwój. Produkcja tych spółek... No, chociażby biuro konstrukcyjne z warszawskiego Bemowa. To jest mniejsza spółka, zatrudnia ok. 130 osób, ale ona jest niezwykle ważna pod wieloma względami, tylko po prostu

mniej się o niej mówi, ona nie występuje z wnioskami do Funduszu Inwestycji Kapitałowych, ale my również musimy zadbać o rozwój jej biznesu. Dlatego na takie przypadki też zwracamy uwagę.

Nasza produkcja jest bardzo różna, jeśli weźmiemy pod uwagę projekty, o których rozmawiamy. Mamy takie produkty, które są, powiedziałbym, bardziej nasze. Tutaj mam na myśli Borsuka, który jest dobrym przykładem polskiej myśli technologicznej i wykonania od A do Z. Innym przykładem jest Rosomak, bo akurat mamy partnerstwo z Patrią i realizujemy je od ponad 20 lat. Zastanawiamy się teraz, co dalej, jak zbudować kompetencje dla nowego transportera kołowego, co z tym zrobić – czy kontynuować partnerstwo, czy próbować już samemu coś wymyślić w oparciu o polską myśl technologiczną. Mamy także Pioruna, w przypadku którego mówimy o zwiększeniu produkcji, tylko że przy Piorunie bardzo ważnym elementem jest system towarzyszący, który jest produkowany w sektorze prywatnym. Co z tego, że Mesko skonstruuje szybciej więcej piorunów, skoro zależymy od partnera, który ma określone moce produkcyjne, i zechce albo nie zechce zainwestować w dalszy rozwój i zwiększanie mocy produkcyjnych?

Przykładem programu, który został kompletnie niewykorzystany dla rozwoju polskiego przemysłu obronnego, jest program „Miecznik”. Wprawdzie w Stoczni Marynarki Wojennej montujemy trzy fregaty, ale większość podwykonawców i większość komponentów do tego montażu wykonujemy w partnerstwie z firmą Babcock, podwykonawcy są wskazani przez Babcock i nie mają nic wspólnego z Polską, z polskim przemysłem zbrojeniowym. Program starano się szybko sfinalizować i to przyniosło właśnie takie skutki, że wiele polskich firm, które mogłyby tam montować swoje różne produkty... Tam jest tylko jedno działko montowane przez polską firmę, a reszta jest składana przez przemysł z innych krajów.

Proszę państwa, są też i takie programy, o których pewnie słyszycie i często w świadomości publicznej wiąże się je nawet z PGZ, jak na przykład program „Orka” i okręt podwodny. Akurat te projekty są całkowicie poza nami, bo my nie mamy takich kompetencji, aby się włączać w okręty podwodne na etapie budowy, natomiast nasze spółki chętnie będą uczestniczyć w serwisowaniu albo w dostawie jakichś podkomponentów, jeśli takowe będą. Natomiast i decyzje, i sam projekt realizacyjny są trochę poza PGZ, zresztą my wyraźnie mówimy, że w tym zakresie nie mamy odpowiednich kompetencji i nie zamierzamy ich mieć. PGZ nie chce robić wszystkiego i nie chce mieć monopolu na wszystko. Ważne jest partnerstwo i tę sferę będziemy rozwijać, będziemy go poszukiwać.

Spotykamy się z różnymi firmami, nie odmawiamy nikomu. Pojutrze mam na przykład spotkanie z Cognorem, to jest à propos stali. Jest oczywiście Huta Częstochowa, wiem, że są jeszcze inne spółki, ale ponieważ część z nich jest notowana na rynku publicznym, to nie będę ich wymieniał. Rozpoczęliśmy rozmowy na temat możliwości w obszarze stalowym, więc to jest rzecz bardzo ciekawa. Będziemy się zastanawiać, jaki rodzaj stali jest nam potrzebny.

Jedna z trudniejszych sytuacji, z jaką się zetknęliśmy – to zresztą jest bardzo dobry przykład – dotyczy Stomil-Poznań. W przygotowanym materiale macie państwo podane, że wynik spółki jest ujemny. Za chwilę do tej kwestii wrócę, natomiast teraz chcę powiedzieć, że Stomil generalnie specjalizuje się w produkcji opon wielkogabarytowych, więc można by pomyśleć, że nasze rosomaki i wiele innych pojazdów robionych w Jelczu na oponach wielkogabarytowych to jest idealny przykład możliwej synergii, ale tak nie jest, bo to jest po prostu inny rodzaj opon. Żeby zmienić tę technologię w Stomilu, potrzebnych jest kilkaset milionów złotych.

Będę jutro w Stomilu i też będziemy o tym rozmawiać, ale jak widać, to wszystko nie jest takie łatwe. To tak nie działa, że jeśli potrzebujemy opon, to idziemy do Stomilu, do naszej innej spółki. Próbuje się ćwiczyć to w tej chwili na Cegielskim, który może wesprzeć w spawaniu konstrukcji i Hutę Stalowa Wola, i Jelcza, i OBRUM w Gliwicach, i Łabędę. To się już dzieje, będziemy zwiększać zakres tej działalności, bo to jest najlepszy sposób na ratowanie Cegielskiego i w tę stronę chcemy pójść. Za chwilę do tego jeszcze wrócę.

Ukraina była... Za chwilę pan minister jedzie do Stanów Zjednoczonych, także z udziałem przedstawicieli PGZ. Chcemy rozwijać z nimi współpracę i budować nie tylko kompetencje zakupowe, ale przede wszystkim związane z serwisowaniem albo lokalizacją na naszym terenie wytwarzania i montowania różnych produktów. Niezwykle ważną sprawą są relacje z Agencją Uzbrojenia i wojskiem, czyli zamawiającym. To chcemy poprawiać, to chcemy doskonalić, to musi naprawdę zostać jasno rozdzielone. Mamy właściciela, który wykonuje prawa z akcji, w postaci ministra aktywów państwowych, jest nadzór właścicielski, ale w zakresie biznesowym naszym głównym zamawiającym jest MON – poprzez Agencję Uzbrojenia.

Ta współpraca musi być dobra, ten system musi być jasny i przejrzysty. Widzimy dużo dobrego, w ostatnim miesiącu odbyliśmy już kilka spotkań z Agencją Uzbrojenia, z pełnym kierownictwem agencji, mamy przegadany każdy projekt, natomiast trzeba pamiętać, że zarówno PGZ, jak i wszystkie nasze zakłady patrzą na rzeczywistość biznesowo. Chcemy oczywiście produkować jak najwięcej, wykorzystując pełne zdolności produkcyjne, bo tylko w ten sposób potrafimy dobrze rozkładać koszty stałe, amortyzację i różne inne rzeczy, zmienne także, przy wykorzystaniu dostępnych mocy. Tak jest zawsze. Zamawiający z kolei działa trochę w ramach budżetowych.

To zamawianie i planowanie wieloletnie jest trochę inne niż realia biznesowe polegające na tym, że planuję inwestycję w zwiększenie mocy produkcyjnych, muszę zrobić do tego analizę wskaźników inwestycyjnych, biznesplan, który musi być oparty na przewidywanej wielkości produkcji i sprzedaży danego towaru. Armia mówi: „Wszystko, co wyprodukujecie, do nas, mimo że się zgłaszają kontrahenci zewnętrzni”. Mówię o tym dlatego, że ta sprawa również wymaga dyskusji i analiz. Będziemy oczywiście w pełni współpracować z Ministerstwem Obrony Narodowej i z Ministerstwem Aktywów Państwowych, aby szukać jak najlepszych rozwiązań dla tego systemu.

Jeśli chodzi o inwestycje częściowo wspomniane przez pana ministra, to naszym zamiarem jest zwiększenie kontroli oraz zmiana systemu planowania i realizacji inwestycji. Nikt w PGZ do tej pory nie mierzył, czy przyjęte wskaźniki IRR dla danej inwestycji przy podejmowaniu decyzji o dużych projektach są potem realizowane ani nie sprawdzał przy oddawaniu inwestycji, czy jest tak, jak było planowane, czy nie. Musimy się pochylać nad każdą złotówką, zastanawiać się, od jakiego poziomu są to decyzje korporacyjne, od jakiego poziomu jest to władztwo w spółkach. To będziemy robić. Wiele rzeczy się już dzieje, w wielu miejscach planujemy zakupy działek, bo się nie mieścimy z planowaną działalnością. Dobrym przykładem są Pionki, dobrym przykładem jest Nowa Dęba (Dezamet) i tak można by mnożyć. Będziemy robić wszystko, żeby umożliwiać rozwój tym firmom, żebyśmy mogły inwestować i rozwijać swoje zakłady.

I jeszcze króciuteńko o pięciu zakładach, które są w trudniejszej sytuacji. Cegielski – to jest nasz najmłodszy zakład, do grupy wszedł 2 lata temu. Oni mają duże kompetencje spawalnicze i konstrukcyjne. Będziemy robić wszystko, żeby wypromować Cegielskiego wśród naszych spółek, żeby go włączyć w jak największym stopniu w produkcję w poszczególnych naszych spółkach z domeny lądowej. Intensywnie rozmawiamy też z WZM w Poznaniu na temat bliższej współpracy z Cegielskim. Jutro mam tam spotkanie ze stroną społeczną i też będziemy dyskutować na temat perspektyw.

Drugą spółką w Poznaniu jest Stomil. W tym przypadku mamy problem z produktami. Stomil ciągle więcej produkuje na rynek cywilny niż zbrojeniowy, a my chcemy to zmienić. Przyjrzymy się kwestiom opon oraz postaramy się włączyć Stomil w synergię między Cegielskim a WZM. Mówię o tym dlatego, że myślimy o pewnych produktach, które mogłyby być wytwarzane w stolicy Wielkopolski i służyć aktywizacji tych trzech firm w większym stopniu, po prostu lepiej zintegrować te trzy firmy. Uważamy, że to jest szansa rozwojowa dla tych przedsiębiorstw.

Osobną sprawą jest WSK Kalisz. Szukamy dobrego pomysłu. Tam sytuacja się trochę polepsza dzięki zaangażowaniu finansowemu PGZ. Planujemy spotkanie, będziemy rozmawiać, zobaczymy, co z tego będzie.

Trudniejsza sytuacja jest w naszej spółce wnuczce ZURAD znajdującej się pod Warszawą. To jest efekt dziwnej sytuacji polegającej na tym, że ZURAD, który specjalizuje się w kontenerach, został zobligowany do zakupu kontenerów na realizację inwestycji w Płocku, w Olefinach. Spółka otrzymała od nas pożyczkę na ten cel. W sumie ok. 770 kontenerów zostało kupionych i problem polega na tym, że kupił je ZURAD, musi teraz spłacać pożyczkę, ale te kontenery przestały pracować, dlatego że zmienił się zakres inwestycji Olefiny III. Pierwotnie miało tam pracować dla koreańskiej firmy 4 tys. pracowników, a obecnie pracuje tylko ok. 1 tys. Musimy się starannie zastanowić, co z tym zrobić, jak do tego podejść, bo właśnie z tego bierze się trochę trudniejsza sytuacja naszej spółki.

WZŁ Czernice z Dolnego Śląska także mają wynik ujemny, ale nieduży. W tym przypadku prowadzimy proces integracji z PIT-RADWAR i będziemy robić wszystko, żeby sytuacja się poprawiła. Zresztą ona się poprawia i cały czas wszystko idzie do przodu.

To było tych pięć zakładów, które są w trudniejszej sytuacji i stanowią przedmiot naszej troski. Będziemy działać intensywnie, żeby szybko wyprowadzić je na prostą w oparciu o biznesową synergię w Grupie Kapitałowej PGZ. Jesteśmy do dyspozycji w razie pytań, dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Dziękuję, panie prezesie.

Może zacznie pan poseł, bardzo proszę.

Poseł Jerzy Meysztowicz (KO):

Cieszy mnie jedna rzecz – że ta współpraca z wojskiem, z Agencją Uzbrojenia idzie w dobrym kierunku. Z doświadczenia wiem, że niestety wojskowi czasami się przyzwyczajają do pewnych standardów, nie lubią zmian, uważają, że ci dostawcy, którzy byli wcześniej, są najlepsi itd. Po prostu, żeby nie mieć kłopotów, raczej unikają zmian, więc tym bardziej się cieszę, że wasze wzajemne relacje są dobre. Sądzę, że to umożliwi zrealizowanie pewnych kontraktów w oparciu o innych wykonawców, którzy faktycznie mają potencjał i mogą uzupełnić istniejące braki. Dziękuję bardzo.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Ja też się cieszę, że współpraca, jak deklaruje pan prezes, jest owocna.

Nigdy nie zapomnę relacji, które mieliśmy podczas tworzenia Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Panu ministrowi Skrzypczakowi towarzyszyło dwóch podpułkowników czy pułkowników, teraz już nie wiem, ale pamiętam, jak byli ubrani, w jakich w mundurach itd. Zaczęliśmy rozmowę na temat konsolidacji przemysłu zbrojeniowego. W pewnym momencie pan minister Skrzypczak użył po prostu dwóch dosadnych słów i pokazał panom wojskowym na klamkę z drugiej strony drzwi. Dopiero wtedy zaczęła się tak naprawdę realizacja procesu konsolidacji.

Wiem, że to jest trudny partner, ale musi istnieć współpraca, żeby Polska Grupa Zbrojeniowa osiągnęła sukces. Bez współpracy z wojskiem niewiele z tego wyjdzie. Można oczywiście wracać do historii, na przykład polski Krab. Pamiętam doskonale rozmowę z ministrem Mroczkiem, kiedy w 2015 r. w defiladzie z okazji 15 sierpnia brały udział dwa polskie kraby, a pan minister Mroczek modlił się, żeby któryś z nich nie zapalił się przed trybuną honorową. Polski Krab to był przede wszystkim problem z blachą, tam chodziło o certyfikację itd., długo można by o tym opowiadać.

Krótko mówiąc, współpraca z wojskiem jest niezbędna. Poza tym przecież nie ma sensu, żeby pan prezes produkował wszystko w swojej spółce. Musi współpracować i bardzo dobrze, jeśli udaje się tę współpracę ułożyć. PGZ jest w końcu atrakcyjnym partnerem do wzięcia. Pozytywnie odbieram także ubieganie się grupy kapitałowej o komercyjne finansowanie przez banki. W ten sposób pojawia się bowiem tzw. drugie oko, które bacznie będzie przyglądać się PGZ. To są niewątpliwie dobre rozwiązania.

Pewne problemy, o których wspominał pan prezes, nadal się nie zmieniły. Pamiętam Stomil, do którego kiedyś trafiłem na tzw. drugiej zmianie. Nigdy nie zapomnę dwóch ludzi, dwóch pracowników, którzy na takiej olbrzymiej hali produkowali dużą oponę, chyba do kombajnu. I ta jedna opona była produkowana przez dwóch ludzi, przez dwie zmiany. Ja to oglądałem i nie wierzyłem. Urządzenia, których używano – to było 10 lat temu, w 2015 r. – zostały pozyskane przez Polskę w ramach rozliczeń po I wojnie światowej z Francji czy z Niemiec. Nie wiem, czy teraz tam się wiele zmieniło, czy nie zmieniło, ale obawiam się, że nie.

Ale wracając do meritum – ja tam nie pojechałem przez przypadek. Duże opony, w produkcji których specjalizował, Stomil produkował głównie na rzecz przemysłu cywilnego, były wtedy potrzebne w KGHM po inwestycji koncernu na Atacamie. KGHM chciał te opony kupować i nawet zaczęli rozmawiać o konkretach. Polska firma była w stanie wyłożyć duże pieniądze na produkcję, tym bardziej że japońskie koncerny były zainteresowane pozyskiwaniem takich opon. KGHM miał wyłożyć pieniądze, ale nagle, jak tylko rozpoczęto rozmowy, a Stomil w tamtym czasie miał odpowiednie kompetencje, to bodaj Bridgestone, który dostarczał na rynek duże opony, obniżył ich cenę o 50%. To tylko pokazuje, że w grupie tkwi potencjał, ale potrzebne jest to, o czym panowie mówiliście, czyli żeby ludzie mieli świadomość, że trzeba zmienić podejście i że czasami najlepszym wyjściem jest ucieczka do przodu, bo po prostu inaczej się nie da. Dobrze, że wszystko ruszyło i powinno już pójść w dobrą stronę.

Mam jedno pytanie do pana prezesa, który mówił m.in. o tym zatrudnieniu 430 osób w spółce matce. Dół, tzw. parter, był zawsze niezadowolony, że spółka matka coraz bardziej się rozrasta, że trzeba na nią pracować. W przekonaniu tego tzw. parteru spółka matka niczego nie daje, tylko cały czas bierze, głównie pieniądze.

Panie prezesie, czy centralizowanie obsługi, również jeśli chodzi o tych 100 prawników, czy ten trend... On się pojawił chyba później, bo w 2015 r. jeszcze go nie było. O ile dobrze pamiętam,

wtedy w Polskiej Grupie Zbrojeniowej pracowały 63–64 osoby, które wdrażały konkretne pomysły i realizowały określone zadania. Pewne kompetencje muszą być oczywiście na samej górze i ja się z tym zgadzam, ale czy uzasadnione jest utrzymywanie wszystkich kompetencji na spółki matki?

Jeżeli można prosić o kilka refleksji, panie prezesie, to oddaję panu głos.

Prezes zarządu PGZ SA Adam Leszkiewicz:

Celem nie jest integracja, tylko efektywność, która bierze się z umiejętności wspólnego i spójnego zarządzania grupą kapitałową. To przypomina trochę fortepian. Mamy różne przyciski w postaci Dezamet, Meska, Nitro-Chemu, tak można by wymieniać te firmy, ale PGZ jako centrala musi w tym wszystkim odegrać swoją rolę. Struktura została tak ukształtowana, że PGZ jako taki nie ma własnej produkcji, tylko jest klasyczną czapą zarządzającą. Do tej pory trochę brakowało odpowiedzi na pytanie, po co ta czapa w ogóle jest i czym ma zarządzać. Po prostu tak to sobie funkcjonowało.

Widzę, że ewidentnie jest ogromna korzyść z marki PGZ, jeżeli chodzi o partnerstwo, o którym mówiłem, czy jeżeli chodzi o nasz udział w konsorcjach, które tworzymy my i które tworzą nasze spółki córki, ponieważ PGZ gwarantuje pewne rzeczy. Większy podmiot może lepiej negocjować warunki bankowe oraz zasady udziału w różnego rodzaju projektach. Jesteśmy także partnerem głównym dla Agencji Uzbrojenia i dla MON. Z tego wynika, że funkcjonowanie centrali jest uzasadnione, natomiast czeka nas umiejętne zdefiniowanie zadań, które mają być wykonywane na poziomie holdingowym. Nie chodzi o to, żeby zabierać spółkom coś na siłę, ale jest wiele zadań, które chcemy zdefiniować w postaci jednolitych standardów. Mam tu na myśli audyty i kontrolę, mam na myśli inwestycje, mam na myśli B+R. W tych wielu elementach każda musiałaby się rozdrabniać i budować własny potencjały oraz zasoby kadrowe. Dzięki centrali nie będzie takiej potrzeby. Głównym zadaniem spółek jest produkcja. Mają wytwarzać produkt w takiej ilości, jakości i terminach, które są oczekiwane przez zamawiającego, czyli przez Agencję Uzbrojenia, i które zostały zapisane w kontraktach. My będziemy to wspierać.

Nie mamy zamiaru rozbudowywać centrali, natomiast chcemy znaleźć jasną definicję zadań, które będą wykonywane na poziomie korporacyjnym, tak jak to się dzieje w normalnej prywatnej grupie kapitałowej, a także, jak sądzę, w wielu grupach państwowych. Po prostu tak to funkcjonuje. Z tego, co mi wiadomo, większość naszych partnerów, czyli podobnych firm, jest zintegrowana i podzielona na jednostki biznesowe, ale jest z pewnością w większym stopniu zintegrowana i reprezentowana przez centralę zarówno w negocjacjach, jak i w zarządzaniu swoimi aktywami.

Nasi prawnicy zostali w taki sposób zintegrowani kilka lat temu i tak to obecnie funkcjonuje. My się temu w tej chwili przyglądamy, patrzymy, co jest dobre dla nas, a co jest dobre dla spółek, zastanawiamy się, czy ten system utrzymać, czy go zmienić. Oczywiście jest trochę narzekania, dotyczą one przeróżnych kwestii, nie chcę teraz wchodzić w szczegóły. Jak powiedziałem, przyglądamy się temu systemowi i zobaczymy, czy on zostanie utrzymany, czy nie.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Nie neguję tego, panie prezesie, ani nie mówię, że ma być tak albo tak. Po prostu obserwuję, co się dzieje i czasami zadaję sobie pytania. Pewne funkcje muszą być realizowane na poziomie centrali, bo inaczej Polska Grupa Zbrojeniowa nie byłaby potrzebna.

Mam jeszcze jedno pytanie do pana prezesa i jedno pytanie do pana ministra. Pytanie do pana ministra dotyczy PHO, który też ma w nazwie „obronny”. Chciałbym zapytać, w którym miejscu jesteśmy, jeżeli chodzi o tę grupę kapitałową, która pierwotnie, w zamyśle, miała konsolidować przemysł zbrojeniowy? Działania podejmowane w ramach PHO, zmierzające do konsolidacji, doprowadziły do tego, że tamten projekt się wywrócił i trzeba było budować na gwałt coś nowego, co pozwoli po prostu zrealizować ten pomysł.

Natomiast pana prezesa chcę zapytać o Nową Dębę. Wiem, że są już jakieś pieniądze przeznaczone na rozwój Nowej Dęby. Czy ten projekt zbrojeniowy będzie w Nowej Dębie realizowany? Jaka jest relacja z Lasami Państwowymi? Tam był chyba spór w kwestii pozyskania gruntów.

Proszę, panie ministrze.

Podsekretarz stanu w MAP Konrad Gołota:

W sprawie PHO jedną z podstawowych kwestii jest to, o czym rozmawiamy od samego początku, czyli konsolidacja i wyjaśnienie powiązań kapitałowych. PHO jest udziałowcem PGZ i dlatego tego typu sytuację powinniśmy docelowo wyjaśniać.

Dzisiaj dosyć intensywnie rozmawiam z prezesem i z zarządem PHO. Zwracam uwagę, że stoimy przed czymś, czego jeszcze w dzisiejszej dyskusji nie dotknęliśmy, a mianowicie, że rozwój przemysłu zbrojeniowego w kontekście zagrożeń hybrydowych, które istnieją, oznacza zwiększenie profesjonalnej ochrony tego, co nazywamy nie tylko infrastrukturą krytyczną, ale również zakładami krytycznymi o specjalnym znaczeniu dla państwa. PHO ma w tym zakresie bardzo duże kompetencje, posiada szerokie plany i już je realizuje, jeśli chodzi o w pełni profesjonalną ochronę. To nie będzie taka ochrona, jaką znamy z agencji prywatnych, które ochraniają jakiś budynek, tylko w pełni profesjonalna, umundurowana ochrona.

Docelowo chcielibyśmy, żeby w kontekście przemysłu zbrojeniowego PHO przejmował jak najwięcej obowiązków i stał się dużo bardziej, niż jest dzisiaj, jeżeli chodzi o liczbę kontraktów, wyspecjalizowaną firmą, która będzie w stanie realizować zadania o wiele trudniejsze niż typowe agencje. Tam oczywiście wchodzi w grę również kwestia dostępu do informacji oraz umiejętności zatrudnianych pracowników. Chodzi o zupełnie inny standard ochrony obiektów o szczególnym znaczeniu. To jest jeden z tych kierunków, w którym PHO będzie podążać.

Jeżeli chodzi o pozostałe aspekty działalności holdingu, to PHO zajmuje się również handlem amunicją. W tym zakresie prowadzimy rozmowy na temat uporządkowania działalności spółek zbrojeniowych z punktu widzenia nadzoru państwowego. Chodzi o to, żeby wszystko było bardziej spójne.

Bardzo słusznie powiedział pan prezes, że tendencja na rynku zbrojeniowym, jeżeli chodzi o najważniejszych graczy, jest taka, że nie tylko wewnątrz grup kapitałowych się konsoliduje, ale również prowadzona jest dodatkowo akwizycja, budowane są spółki joint venture, tworzy się różne powiązania biznesowe, dlatego musimy, i właśnie w taki sposób o tym myślimy, skończyć z utrzymywaniem stanu, w którym tę samą działalność wykonuje wiele spółek. Będziemy szli w kierunku podzielenia tej działalności na domeny, żeby powstały firmy specjalizujące się w konkretnym rodzaju działalności. Jednym z kierunków rozwoju PHO jest właśnie specjalizacja w bardzo zaawansowanej, profesjonalnej ochronie kluczowych, strategicznych zakładów.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Dziękuję, panie ministrze.

Nie wiem, czy dopytywać, bo pan minister może nie wiedzieć, ale zapytam. Czy BWP dla Indii został rozliczony? Coś się stało z tym projektem?

Podsekretarz stanu w MAP Konrad Gołota:

Temat jeszcze nie jest zakończony, panie przewodniczący. Obie strony stoją na swoich stanowiskach, znanych od lat, tzn. strona polska uważa, że wszystko jest dobrze i niczego nie trzeba uzupełniać, a strona indyjska odwrotnie.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

W takim razie wyrażę uczucie żalu, bo to by również pomogło prezesowi Leszkiewiczowi. Dalszy koncept był taki, że w ramach „indianizacji” projektu BWP Hindusi chcieli przejąć czy kupić te maszyny, które produkowały dotąd BWP w Polsce. Z tego, co pamiętam, to zbudowali nawet zakład w Pune, ale zostawmy to.

Problem BWP pokazuje, jak bardzo była nam potrzebna konsolidacja, oczywiście ta mądra konsolidacja. Tych wszystkich ludzi, którzy wokół tego projektu byli, kiedy kontrakt się kształtował... Zostawmy to. Z tym że skoro to jeszcze wisi, to jest kłopot dla PHO, a nie dla PGZ. Między innymi była to zresztą jedna z okoliczności, która uzasadniała czyszczenie, ale jak powiedziałem, zostawmy to.

Bardzo proszę, panie prezesie.

Prezes zarządu PGZ SA Adam Leszkiewicz:

Zostałem wywołany do tablicy, więc nawiążę teraz do ostatniej myśli. Jest kilka problemów związanych z tym, że dyskutujemy dzisiaj o sytuacji w PGZ i o tym, co możemy lepiej i szybciej zrobić, bardziej efektywnie.

Natomiast nie zapominajmy o tym, że przy takich tematach jak BWP czy teraz ciężki wóz piechoty jest wiele dyskusji biorących się stąd, że nie wszyscy myślą w taki sposób – niech to produkuje PGZ, niech to produkuje polski przemysł. Wielu jest bowiem takich, którzy uważają, że najlepiej kupić na zewnątrz gotowy produkt. Z tym się trochę wiąże temat polonizacji niektórych produktów, takich jak K2 czy K9 w przypadku partnerów koreańskich. Temat K2 pojawił się w mediach, trwają negocjacje w tej sprawie. Musimy sobie zdawać sprawę, że to są projekty, które

niekoniecznie... Inaczej – są to projekty, które w małym stopniu są związane z PGZ i „służą” polskiemu przemysłowi obronnemu. Jeżeli kupujemy 180 czołgów, z czego 2/3 jest dostarczanych gotowych do armii, a tylko 1/3 ma być u nas montowana, i ta polonizacja dotyczy de facto tej 1/3... Oczywiście można by tutaj osiągnąć więcej, można by bardziej zaangażować w to polski przemysł obronny oraz PGZ.

Zawsze będziemy stać na stanowisku, broniąc interesu PGZ, że jesteśmy w stanie wykonać konkretne projekty. Nad BWP w typie Borsuka pracowano 10 lat, zaczęto pracę w 2014 r., a gotowy produkt otrzymaliśmy po 10 latach. Może to jest normalne, a może to jednak było za długo. W przypadku ciężkiego wozu chcemy to samo powtórzyć, ale zależy nam na maksymalnym skróceniu terminów. Zależy nam na przekonaniu zainteresowanych, że jesteśmy w stanie w konsorcjum ze Stalową Wolą przeprowadzić całą rzecz od początku do końca. Trwają intensywne koncepcyjne, mam nadzieję, że się niedługo skończą i przejdziemy do dalszych faz tego projektu. Uważam, że jesteśmy w stanie ciężki wóz sami wymyślić, wyprodukować i zaopatrzyć w niego polską armię.

Jeśli natomiast chodzi o Dezamet i Nową Dębę, to rozmowa o Dezamecie dotyczy rozmowy o polskiej amunicji w ogóle, czyli o prawie do posiadania pocisków 120 mm, ale przede wszystkim 155 mm. Sytuacja wygląda tak, pan minister wspomniał o tym na samym początku, że jesteśmy blisko podjęcia dwóch decyzji. Z jednej strony minister aktywów państwowych analizuje wnioski PGZ złożone do Funduszu Inwestycji Kapitałowych na inwestycje w kilku naszych lokalizacjach, w tym w Nowej Dębie, ten projekt z nowej Dęby jest największy w ramach puli kilku wniosków złożonej do FIK, ale z drugiej strony PGZ prowadzi postępowanie związane z wyborem dostawcy technologii do produkcji, żeby uzyskać pełne prawa do produkcji pocisku przez polski przemysł zbrojeniowy, w polskich zakładach.

Jesteśmy blisko sfinalizowania tych dwóch decyzji, obie dotyczą niejako Dezamet, który jest ważną częścią i będzie oraz ważniejszą częścią procesu produkcji polskiej amunicji w zakresie ostatecznego montażu, dostawy zapalników i nowego rodzaju korpusów. Chodzi o to, żeby mieć taki korpus, który będzie używany uniwersalnie i do krabów, i do K9. Dzisiaj tak do końca nie jest. W związku z tym największa pula środków ma być przeznaczona właśnie dla Dezamet, w tym na rozwój. A to oznacza dokupienie ok. 50 ha terenów, które dzisiaj są rzeczywiście własnością Lasów Państwowych. Trwają negocjacje w tej sprawie. Jak już będziemy mieć decyzję, to negocjacje też pewnie przyspieszą. To idzie w tę stronę, bo po prostu inaczej się nie da. Dezamet jest niezbędny w całym procesie produkcji polskiej amunicji 155 mm.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Dziękuję bardzo.

To jest poza wszystkim logiczne, bo skoro tam są jakieś kompetencje, to nie będziemy ich budować od nowa na jakimś Greenfieldzie.

Borsuk długo trwał, ale się udał, natomiast Krab się nam nie udał. Tzw. polski Krab był budowany jeszcze dłużej. A co do polonizacji, to zasady są wszędzie takie same. Przykład chociażby umowy na Kraba, tego koreańskiego, podpisanej chyba w grudniu 2014 r. dowodzi, że... Nie wiem, czy to jest sensowne, czy nie, ale dzisiaj historia Stalowej Woli pokazuje, że pewnie nie było to całkiem najgorzej zbudowane.

Czy któryś z panów chciałby jeszcze zabrać głos? Bardzo proszę.

Posel Jerzy Meysztowicz (KO):

Na zakończenie chciałbym tylko bardzo serdecznie podziękować i panu ministrowi, i panu prezesowi, za tak poważne potraktowanie dzisiejszego posiedzenia podkomisji. Panu prezesowi chcę także złożyć gratulacje, bo niedługo pan pełni tę funkcję, a przedstawienie tak spójnej i logicznej koncepcji działania Polskiej Grupy Zbrojeniowej... Naprawdę jestem pod wrażeniem. Jeszcze raz bardzo serdecznie dziękuję obu panom za konkretne przedstawienie sytuacji i problemów w zbrojeniówce.

Przewodniczący poseł Zdzisław Gawlik (KO):

Czy jeszcze ktoś chce zabrać głos? Jeżeli nie, to dziękuję wszystkim uczestnikom.

Pan poseł zdążył już podziękować i podsumować, oczywiście podpisuję się pod tym. Naprawdę byłem pod wrażeniem, zaczynając nasze spotkanie, z powodu obecności zarówno pana ministra, jak i pana prezesa. Bardzo panom dziękuję i jednocześnie życzę, żeby wszystko układało się

wam bezkolizyjnie, zwłaszcza jeśli chodzi o relację z podmiotem, na rzecz którego produkujecie i będziecie produkować. Życzę powodzenia.

Zamykam posiedzenie, dziękuję, do widzenia.