



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI

DEPARTAMENT GOSPODARKI,
SKARBU PAŃSTWA I PRYWATYZACJI

KGP.411.1.3.2023

Pan
Hubert Kamola
Prezes Zarządu
Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA
al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 13
24-110 Puławy

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

I/23/001 - Funkcjonowanie Grupy Azoty

I. Dane identyfikacyjne

Jednostka
kontrolowana

Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA¹
Al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 13, 24-110 Puławy

Kierownik jednostki
kontrolowanej

Hubert Kamola, Prezes Zarządu Spółki od 8 maja 2024 r.

W okresie objętym kontrolą funkcję kierownika jednostki poprzednio pełnili:

- Hubert Kamola, Członek Rady Nadzorczej Spółki delegowany do wykonywania obowiązków Prezesa Zarządu Spółki od 12 kwietnia 2024 r. do 7 maja 2024 r.
- Justyna Majsnerowicz, Wiceprezes Zarządu Spółki pełniący obowiązki Prezesa Zarządu Spółki od 13 lutego 2024 r. do 12 kwietnia 2024 r.
- Marcin Kowalczyk, Prezes Zarządu Spółki od 10 lutego 2023 r. do 13 lutego 2024 r.
- Justyna Majsnerowicz, Prezes Zarządu Spółki od 17 stycznia 2023 r. do 10 lutego 2023 r.
- Tomasz Hryniewicz, Prezes Zarządu Spółki od 24 kwietnia 2020 r. do 16 stycznia 2023 r.
- Anna Zarzycka-Rzepecka, Prezes Zarządu Spółki od 3 marca 2020 r. do 24 kwietnia 2020 r.
- Krzysztof Bednarz, Prezes Zarządu Spółki od 21 września 2018 r. do 3 marca 2020 r.

Zakres przedmiotowy
kontroli

Realizacja strategii Grupy Azoty.
Realizacja kluczowych inwestycji i ich efekty.
Wyniki ekonomiczno-finansowe.
Nadzór właścicielski sprawowany wobec spółek zależnych.

Okres objęty kontrolą

Lata 2019-2023 z uwzględnieniem dowodów spoza tego okresu, mających istotne znaczenie dla kontrolowanej działalności.

Podstawa prawna
podjęcia kontroli

art. 2 ust. 3 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o *Najwyższej Izbie Kontroli*²

Jednostka
przeprowadzająca
kontrolę

Najwyższa Izba Kontroli³
Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji

Kontroler

Łukasz Urbanowicz, główny specjalista kontroli państwowej, upoważnienie do kontroli nr KGP/59/2023 z 6 listopada 2023 r.

(akta kontroli str. 1-2, 7-84, 1464-1468)

¹ Dalej: GA ZAP lub Spółka.

² Dz. U. z 2022 r. poz. 623. Dalej: ustawa o NIK.

³ Dalej: NIK.

II. Ocena ogólna⁴ kontrolowanej działalności

OCENA OGÓLNA

Realizacja przez Spółkę zadań (inwestycji oraz projektów B+R) ujętych w *Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii Grupy Azoty do 2020 roku*⁵ przyczyniła się, w ocenie NIK, wprowadzić do zwiększenia przychodów operacyjnych Spółki, nie miała jednak istotnego znaczenia dla wyników Spółki w latach 2019-2023 oraz w I połowie 2024 r.

W ocenie NIK wdrożenie dwóch projektów B+R realizowanych w ramach *Operacjonalizacji strategii* przyniosło Spółce znaczące efekty finansowe, w tym wprowadzenie do oferty nawozu Pulgran S pozwoliło osiągnąć z tego tytułu przychody w latach 2019-2022⁶ w łącznej kwocie [...]⁷, a w przypadku projektu związanego z obniżeniem zużycia benzenu uzyskano roczne oszczędności w kwocie [...].

Wdrożono ponadto trzy projekty B+R realizowane poza *Operacjonalizacją strategii*, które przyniosły efekty finansowe, w tym zmniejszenie kosztów wytwarzania produktu Spółki w wymiarze miesięcznym [...] oraz zrezygnowano z zakupu nowych rur katalitycznych za kwotę [...].

W ramach *Operacjonalizacji strategii* zrealizowano w całości lub częściowo 32 z 43 inwestycji. Najwyższa Izba Kontroli wskazuje na nieterminową realizację przez Spółkę dwóch z tych inwestycji wybranych do szczegółowej kontroli, tj. wytwórni nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej oraz budowy bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe. Opóźnienia spowodowały konieczność poniesienia dodatkowych kosztów bezpośrednich w łącznej kwocie [...].

Stwierdzona nieprawidłowość dotyczyła zawarcia w dniu 31 maja 2023 r. przez Zarząd GA ZAP aneksu nr 5 zmieniającego kontrakt GA ZAP z konsorcjum firm⁸ dotyczącego budowy bloku energetycznego na paliwo węglowe w wyniku którego pogorszyła się pozycja Spółki w kontrakcie, co było działaniem niegospodarnym.

W ocenie Najwyższej Izby Kontroli czterokrotna zmiana na stanowisku Prezesa Spółki nie służyła jej stabilności, utrudniając w szczególności realizację *Operacjonalizacji strategii* oraz ww. inwestycji.

Wskaźniki finansowe na koniec 2023 roku osiągnęły wartości krytyczne. Rentowność wyniku EBITDA spadła na koniec 2023 r. do poziomu – [...] co oznacza, że Spółka wykazywała dużą stratę na wyniku operacyjnym generując zbyt duże koszty operacyjne w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Wskaźniki płynności bieżącej i szybkiej ukształtowały się na koniec 2023 roku (odpowiednio [...]), tj. poniżej wartości referencyjnych sygnalizując zagrożenie dla dalszej działalności Spółki, wynikające z możliwego wystąpienia problemów z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Wyniki operacyjne Spółki w 2023 r. były determinowane niekorzystnymi globalnymi warunkami makroekonomicznymi, w tym brakiem znaczącego ożywienia w wielu sektorach europejskich i globalnych gospodarek oraz inflacją, jak również niedostatecznym przygotowaniem Spółki na wyzwania, przed jakimi stała branża chemiczna. Utrzymywał się niekorzystny trend kształtowania się możliwych do uzyskania

⁴ Najwyższa Izba Kontroli formułuje ocenę ogólną jako ocenę pozytywną, ocenę negatywną albo ocenę w formie opisowej.

⁵ Dalej: *Operacjonalizacja strategii*.

⁶ [...].

⁷ W treści wystąpienia pokontrolnego NIK wyłączyła jawność informacji ustawowo chronionych, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2022 r. poz. 902) i art. 11 ust. 2 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2022 r. poz. 1233) w interesie Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA lub podmiotu, których dotyczą zawarte w wystąpieniu pokontrolnym informacje, poprzez ich anonimizację i zastąpienie oznaczeniem „[...]”.

⁸ Polimex-Mostostal SA, Polimex Energetyka sp. z o.o. oraz SBB Energy SA. Dalej: GRI.

cen sprzedaży większości produktów poniżej technicznego kosztu ich wytworzenia⁹. Popyt na głównych rynkach był niewystarczający do wypracowania przychodów ze sprzedaży pokrywających koszty funkcjonowania Spółki. Powyższe zjawiska, jakkolwiek za ich główną przyczynę można przyjąć konsekwencje wybuchu wojny na Ukrainie w postaci niekontrolowanego napływu nawozów do Polski, w szczególności z Rosji i Białorusi, nie zwalniały Spółki, w ocenie NIK, do podjęcia stosownych działań zaradczych. Spółka podjęła działania optymalizujące koszty, jednak nie przyczyniły się one do uzyskania trwałej poprawy wyników oraz płynności finansowej.

Stwierdzone nieprawidłowości w zakresie bieżącej działalności operacyjnej GA ZAP dotyczyły niegospodarnych wydatków w ramach umowy najmu środków transportowych, które skutkowały znaczną szkodą majątkową dla Spółki w kwocie [...] oraz sprzedaży mocznika po cenach niepokrywających TKW¹⁰ generującej straty z tego tytułu w łącznej wysokości [...].

Brak koordynacji sprzedaży w ramach Grupy Kapitałowej Grupa Azoty¹¹ skutkowało ograniczonym zaufaniem w spółkach GK GA, co do dalszej integracji produktowej, a także konsolidacji innych obszarów, pomimo, iż w ocenie NIK dalsza konsolidacja jest nieodzowna.

Najwyższa Izba Kontroli zauważa, że Zarząd Spółki pomimo pogarszającej się sytuacji finansowej, w szczególności pogarszających się wskaźników rentowności i płynności, nie wprowadził ograniczeń w wydatkowaniu środków na sponsoring w szczególności w roku 2023, w którym wszystkie wskaźniki rentowności przyjęły wartości ujemne.

Najwyższa Izba Kontroli nie zgłasza uwag w zakresie zakupów surowców energetycznych i strategicznych przez Spółkę w kontrolowanym okresie oraz przypadków wstrzymania lub ograniczenia produkcji¹². W ramach sprawowanego nadzoru właścicielskiego GA ZAP zapewniła realizację zadań wynikających z ustawy z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*¹³.

III. Opis ustalonego stanu faktycznego oraz oceny częściowej¹⁴ kontrolowanej działalności

OBSZAR

Opis stanu faktycznego

1. Realizacja strategii Grupy Azoty

Spółka powstała 1 maja 1961 r. Początkowo jej głównym obszarem działalności była produkcja amoniaku, kwasu azotowego, saletry amonowej i mocznika. W kolejnych latach rozszerzono dotychczasowy zakres działalności m.in. o produkcję kaprolaktamu i melaminy, roztworu saletrzano-mocznikowego¹⁵ oraz nadtlenu wodoru.

GA ZAP dołączyła do procesu konsolidacji GK GA w 2012 r., kiedy to Grupa Azoty SA¹⁶ nabyła 10,3% akcji Spółki. W 2013 r. GA SA zwiększyła swój udział w kapitale GA ZAP do 83,7%, a następnie w wyniku nabycia dodatkowego pakietu akcji, do poziomu 95,98%. Spółka była notowana na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych od 19 października 2005 r.

⁹ Dalej: TKW.

¹⁰ Dalej: TKW.

¹¹ Dalej: GK GA.

¹² Kaprolaktamu, melaminy, nadtlenu wodoru, wodoru wysokiej czystości PSA, nawozów mocznikowych i saletrzanych.

¹³ Dz. U. z 2024 r. poz. 18, ze zm. Dalej: *ksh*.

¹⁴ Oceny częściowe to oceny działalności w poszczególnych obszarach badań kontrolnych. Ocena częściowa może być sformułowana jako ocena pozytywna, ocena negatywna albo ocena w formie opisowej.

¹⁵ Dalej także: RSM.

¹⁶ Dalej: GA SA.

W ramach zaktualizowanej w 2017 r. *Strategii Grupy Azoty na lata 2013-2020*¹⁷ szczegółowy zakres zadań dla struktur korporacyjnych, obszarów biznesowych oraz pojedynczych spółek definiował dokument pn. *Operacjonalizacja strategii*. Struktura tego dokumentu stanowiła odzwierciedlenie kluczowych obszarów wskazanych w obowiązującej ówczynie *Strategii*, spośród których w Spółce realizowano w szczególności:

1. Strategię obszarów biznesowych tj.:
 - a. *Nawozy Agro*,
 - b. *Tworzywa*,
 - c. *Melamina*,
 - d. *Projekty korporacyjne*.
2. Strategię obszaru wspierającego: *Energetyka*.
3. Strategię doskonałości operacyjnej.
4. Strategię zarządzania korporacyjnego.

Zarząd GA ZAP podjął następujące uchwały dotyczące przyjęcia aktualizacji *Strategii Grupy Azoty na lata 2013-2020*, tj. uchwałę:

- nr 365/2018 z dnia 30 sierpnia 2018 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Aktualizacja strategii na lata 2013-2020”;
- nr 503/2018 z dnia 20 listopada 2018 r. w sprawie Operacjonalizacji zaktualizowanej *Strategii* do 2020 r.

Rada Nadzorcza Spółki podjęła w ww. sprawach jedną uchwałę nr 142/IX/2018 z dnia 4 października 2018 r. w sprawie zatwierdzenia dokumentu pn. „Aktualizacja strategii na lata 2013-2020”.

W *Operacjonalizacji strategii* w pkt 10.2. *Perspektywa po 2020 roku* podano, że ze względu na jej długoterminowy charakter, częściowo będzie ona realizowana przez GK GA także po roku 2020.

(akta kontroli str. 3-124, 278-304, 479-480, 754-917, 1547-1549)

Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP¹⁸ prace nad strategią Grupy Azoty na lata 2021-2030 były koordynowane na poziomie korporacyjnym w GA SA. Przedstawiciele Spółki uczestniczyli w pracach jako źródło niezbędnych informacji i/lub jako członkowie zespołów opracowujących elementy strategii dla poszczególnych segmentów biznesowych i obszarów funkcjonalnych, przy czym Spółka nie jest w posiadaniu dokumentacji obejmującej zakres zrealizowanych prac dotyczących przygotowania aktualnie obowiązującej *Strategii Grupy Azoty na lata 2021-2030*.

(akta kontroli str. 278-304, 479-480, 1547-1549)

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP¹⁹ nadzór nad realizacją *Strategii* prowadził departament korporacyjny odpowiedzialny za strategię w GA SA i tym samym dokumenty ewaluacyjne przygotowywane były przez GA SA. Dla Zarządu GA ZAP nie przygotowywano oddzielnych raportów. Według wyjaśnień²⁰ Spółka nie prowadziła samodzielnie monitoringu realizacji *Strategii*, a jedynie dostarczała GA SA niezbędne dane, które były opracowywane w Spółce. Karty statusowe z realizacji inicjatyw opracowywali liderzy inicjatyw strategicznych bezpośrednio dla potrzeb pionu korporacyjnego GA SA. Karty statusowe stanowiły element opracowanego i nadzorowanego przez służby GA SA procesu monitoringu postępów realizacji inicjatyw strategicznych. Informacje były przekazywane wyłącznie drogą elektroniczną i stanowiły materiał roboczy w procesie komunikacji.

¹⁷ Dalej: *Strategia*.

¹⁸ Pismo (K/411/2023) z dnia 3 stycznia 2024 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

¹⁹ Pismo (ZA-077/41/2024) z dnia 3 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

²⁰ Pismo (K/354/2023) z dnia 23 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

Realizacja *Operacjonalizacji strategii* w Spółce

1. Strategie obszarów biznesowych

a. Obszar biznesowy Nawozy Agro

W GA ZAP realizowano dwie inicjatywy strategiczne: *inicjatywa 3.1.1.* i *inicjatywa 3.1.2.*

W ramach *inicjatywy 3.1.1.* realizowano w GA ZAP poniższe kluczowe projekty B+R:

- „*Opracowanie technologii innowacyjnych nawozów mineralnych wzbogaconych mikrobiologicznie – BIOFERTIL*”, w ramach konsorcjum z Instytutem Ogrodnictwa, jako liderem, w programie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju²¹ BIOSTRATEG (III edycja), realizowanym w latach 2018-2022; w zakresie realizacji projektu opracowano technologię wytwarzania nawozów. Wyniki projektu nie zostały dotychczas wdrożone ze względu na zmienność rynku mocznika nawozowego i problemy związane z kosztami jego wytworzenia.
- Projekt *LCAgri* realizowany w latach 2015-2019 z dofinansowaniem w ramach programu BIOSTRATEG. Skład konsorcjum projektowego: [...]. Celem projektu była poprawa wydajności wykorzystywania zasobów poprzez wdrożenie innowacyjnych niskowęglowych praktyk rolniczych oraz promocja zrównoważonego stosowania mineralnych nawozów przez gospodarstwa rolne w Polsce. Efektem realizacji projektu jest szacunek śladu węglowego stosowania nawozów mineralnych w polskim rolnictwie.
- „*Opracowanie technologii otrzymywania tiosiarczanu potasu z wykorzystaniem gazów wydychanych z instalacji produkcji kwasu siarkowego oraz wieloskładnikowych nawozów płynnych na jego bazie - [...]*”, w ramach konsorcjum (jako lider) [...], w Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój²² 1.2 INNOCHEM (II edycja), realizowany w latach 2017-2021. Wyniki projektu nie zostały dotychczas wdrożone do działalności ze względu na brak zainteresowania zakupem ze strony odbiorców dla partii próbnych wytworzonych z wykorzystaniem instalacji pilotażowej.
- „*Opracowanie technologii wytwarzania nowego typu nawozów płynnych w oparciu o surowce fosforonośne pochodzenia osadowego*”, w ramach konsorcjum ze Spółką Grupa Azoty [...] jako liderem, w programie POIR 1.1.1 (nabór II), realizowanym w latach 2018-2022. [...].
- „*Wspomaganie rozwoju i odporności roślin przy zastosowaniu nawozów płynnych wzbogaconych o związki bioaktywne – FertiUp*”, w ramach konsorcjum - jako lider - z Instytutem Ochrony Roślin - Państwowy Instytut Badawczy w programie POIR 1.1.1 (nabór VI), realizowanym w latach 2020-2023. Celem projektu było opracowanie nawozu płynnego na bazie RSM²³ z biokomponentem pochodzenia roślinnego lub mikrobiologicznego, wspierającego wzrost i/lub rozwój roślin. Projekt zakończony w listopadzie 2023 r. Dnia 9 kwietnia 2024 r. Spółka otrzymała informację od NCBiR o uznaniu projektu za zrealizowany pod względem merytorycznym i finansowym. Zgodnie z umową o dofinansowanie, wdrożenie wyników projektu ma nastąpić w okresie trwałości projektu wynoszącym pięć lat.
- „*Przyjazne dla środowiska nawozy o spowolnionym uwalnianiu składników*”, w ramach konsorcjum jako lider z GA ZCh Police i Sieć Badawcza Łukasiewicz Instytut Nowych Syntezy Chemicznych, w POIR 1.1.1 (nabór VII) realizowanym w latach

²¹ Dalej także: NCBiR.

²² Dalej także: POIR.

²³ Roztwór saletrzano-mocznikowy.

2020-2023. Projekt zakończył się z powodu nieosiągnięcia oczekiwanej redukcji emisji amoniaku z otoczkowanego mocznika nawozowego po aplikacji do gleby.

- „*Próba techniczna wytwarzania mocznika z inhibitorem ureazy na instalacjach produkcji mocznika i PULGRAN-u*”, w ramach prac powołanego przez Zarząd Spółki interdyscyplinarnego zespołu zadaniowego, który miał na celu dostosowanie procesu wytwórczego mocznika nawozowego do zmiany przepisów. Inwestycja została zrealizowana, a instalacja nanoszenia inhibitora jest eksploatowana przez GA ZAP od sierpnia 2021 r., a od kwietnia 2022 r. w zakresie modyfikacji rozwiązań logistycznych.
- „*Opracowanie i wdrożenie zaawansowanego systemu sterowania (APC) dla instalacji wytwarzania amoniaku*”. Projekt zakończony w 2021 r. Testy wykazały poprawę bilansu ciepła w parze oraz zużycia gazu ziemnego oraz zakładane efekty procesowe. Z uwagi na niestabilną pracę instalacji amoniaku i zmienne warunki prowadzenia procesu w ciągu roku nie określono/wyliczono wpływu wdrożenia na wyniki finansowe Spółki.
- [...]. Projekt zamknięty pod koniec 2019 r. Badań nie kontynuowano ze względu na brak zgody GA ZAK na przeprowadzenie prób technicznych wobec potencjalnego zagrożenia bezpieczeństwa procesowego otrzymywania azotanu amonu według opracowanej koncepcji.
- [...]. Realizacja projektu zakończona w 2020 r. Pozyskano nową wiedzę, projekt nie był kontynuowany w ramach zadania inwestycyjnego ze względu na wysokie koszty zaproponowanych koncepcji modernizacji instalacji RO.
- [...]. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP²⁴ realizacja projektu została przesunięta w czasie z powodu ograniczonych zasobów Spółki.
- „*Intensyfikacja produkcji wodoru i amoniaku w GA ZAP*”. Projekt jest zaplanowany do realizacji.
- „*Poszerzenie oferty specjalistycznych nawozów na bazie mocznika (typu PULGRAN) o inne nawozy wieloskładnikowe*”. Projekt zakończono w 2022 r. Nawóz Pulgran S uzupełnił gamę produktową i został wprowadzony do oferty Spółki.
- [...]. Zdobyto wiedzę na temat efektów wprowadzania różnych związków (biostymulatorów, inhibitorów) do nawozów produkowanych w GA ZAP (mocznik, RSM, RMS) na niektóre właściwości gleby. Wyniki uzyskane w ramach przeprowadzonych badań zostały wykorzystane w dalszych pracach nad wprowadzaniem inhibitora urolizy do mocznika zgodnie z Dyrektywą NEC²⁵.

W ramach *inicjatywy 3.1.1.* realizowano w GA ZAP także następujące inwestycje:

- zakończono budowę nowej instalacji kwasu azotowego i neutralizacji,
- wytwórnia nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej – zrealizowano,
- modernizacja instalacji amoniaku I - zadanie zrealizowane w latach 2014-2023,
- inwestycja załączenia azotanu amonu została zakończona w 2020 r. i uruchomiona zgodnie z założeniami,

²⁴ Pismo (ZA-077/47/2024) z dnia 14 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

²⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2284 z dnia 14 grudnia 2016 r. w sprawie redukcji krajowych emisji niektórych rodzajów zanieczyszczeń atmosferycznych, zmiany dyrektywy 2003/35/WE oraz uchylenia dyrektywy 2001/81/WE (Dz. Urz. UE L 344 z 17.12.2016 r., str. 1, ze zm.), dotycząca ograniczania emisji antropogenicznych zanieczyszczeń do atmosfery: dwutlenku siarki (SO₂), tlenków azotu (NO_x), niemetanowych lotnych związków organicznych (NMLZO), amoniaku (NH₃) i pyłu drobnego (PM_{2,5}).

- instalacja do produkcji ATS/KTS²⁶. Próbné partie produktu z instalacji półtechnicznej (zrealizowanej w ramach projektu z dofinansowaniem) nie spotkały się z pozytywnym odbiorem na rynku w związku z tym realizacja inwestycji będącej wdrożeniem wyników projektu została zawieszona,
- Stripper EE2 - inwestycja zrealizowana. Celem projektu było utrzymanie parametrów produkcyjnych (zdolności produkcyjnych) oraz zmniejszenie awaryjności instalacji Mocznik 2,
- instalacja oczyszczania wodoru nie została niezrealizowana. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP²⁷ rozważany był szereg wariantów realizacji projektu. Proces decyzyjny zbiegł się czasowo z pracami Unii Europejskiej²⁸ dotyczącymi założeń dla „Zielonego Ładu”. Decyzja inwestycyjna została zawieszona,
- silniki pomp amoniaku – inwestycja niezrealizowana. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP²⁹ została odrzucona ze względu na wysokie koszty realizacji i brak efektywności ekonomicznej,
- turbina ekspansyjna - inwestycja zrealizowana w 2018 r.,
- palniki w piecu reformingowym - inwestycja zrealizowana,
- kompresor gazu jest w trakcie realizacji. Do dokończenia pozostały prace montażowe orurowania i prace z zakresu branży elektrycznej,
- [...].

Cele *inicjatywy 3.1.1.* nie zostały osiągnięte za wyjątkiem poszerzenia oferty specjalistycznych nawozów na bazie mocznika typu PULGRAN o inne nawozy wieloskładnikowe. Nawóz Pulgran S uzupełnił gamę produktową i został wprowadzony do oferty Spółki. Projekt był realizowany przez pracowników Spółki i nie generował dodatkowych kosztów. Wprowadzony w wyniku prac B+R do oferty Spółki Pulgran S, Spółka eksportowała i w kolejnych latach okresu 2019-2023 z tego tytułu osiągnęła przychody w wysokości: [...].

Inicjatywa 3.1.2. była realizowana w GA ZAP m.in. poprzez:

- przejęcie w 2018 r. spółki Agrochem sp. z o.o. w Dobrym Mieście przez Agrochem Puławy sp. z o.o. Powstała po połączeniu spółka była w gronie Autoryzowanych Dystrybutorów Nawozów GK GA i realizowała działania zaopatrzenia rynku w nawozy ze spółek GK GA na tożsamyh warunkach jak inni autoryzowani dystrybutorzy,
- udział, w ramach stowarzyszenia Fertilizers Europe w działaniach antydumpingowych mających na celu ustanowienie, przywrócenie lub utrzymanie ceł na import nawozów mineralnych oraz w pracach w zakresie wprowadzenia oficjalnego monitoringu importu nawozów do UE,
- [...],
- [...],
- [...].

(akta kontroli str. 353-361, 369-375, 545-583, 918-1463, 1547-1549)

b. Obszar biznesowy Tworzywa

Spółka realizowała inwestycje oraz prace badawczo-rozwojowe, które wpisywały w cele *inicjatywy z obszaru Tworzywa*.

Realizowano także w ramach *inicjatywy 3.2.1.* następujące prace B+R:

²⁶ ATS – kiosiarczaz amonu, KTS – kiosiarczaz potasu.

²⁷ Pismo (K/411/2023) z dnia 3 stycznia 2024 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

²⁸ Dalej także: UE.

²⁹ Pismo (K/411/2023) z dnia 3 stycznia 2024 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

- *Optymalizacja procesów sterowania i analiza operacyjna pracy instalacji wytwórczych* - realizacja została zawieszona, wobec ograniczonych zasobów Spółki i priorytetowej realizacji projektu dla wytwórni amoniaku I.
- *Otrzymywanie kaprolaktamu z oksymu cykloheksanonu wobec kwasowych cieczy jonowych* - Projekt realizowany ramach inicjatywy 3.2.1. etapami w latach 2018-2020. Opracowano laboratoryjną metodę syntezy ϵ -kaprolaktamu w obecności kwasowych cieczy jonowych na bazie melaminy i kwasu siarkowego. Ze względu na złożoność proponowanych rozwiązań i konieczność gruntownych zmian w istniejącej instalacji projekt uznano jako projekt wysokiego ryzyka i nie kontynuowano prac.
- *Opracowanie procesu otrzymywania ϵ -kaprolaktanu z cykloheksanonu i nadtlenu wodoru z wykorzystaniem katalizy chemo-enzymatycznej* – projekt zakończony. Obecnie trwają prace nad dokumentacją dla instalacji pilotażowej pracującej w trybie ciągłym. Produkt po wdrożeniu do produkcji wpłynie na poszerzenie oferty Spółki.
- *Badania nad obniżeniem wskaźnika zużycia benzenu w instalacji wytwarzania cykloheksanonu poprzez zwiększenie selektywności procesu utleniania cykloheksanu* - projekt zrealizowany. Zmodyfikowano parametry procesowe pracy instalacji zgodnie z wynikami pracy badawczej. Szacunkowo w roku 2020 dzięki obniżeniu wskaźnika zużycia osiągnięto oszczędności na zakupie oraz przygotowaniu surowca (benzen) do produkcji na poziomie [...]. Obecnie instalacja kaprolaktamu jest czasowo wyłączona z ruchu.
- *Ocena możliwości wydzielenia cykloheksenu z destylatu kolumny FK-101* - projekt zakończony. Analiza rynku w kierunku możliwości sprzedaży produktu wykazała, że cykloheksen jest produktem niszowym, zainteresowanie na rynku polskim jest znikome. Podjęto decyzję o zakończeniu projektu i nie kontynuowano dalszych prac.
- *Projekt, wdrożenie oraz badania nowego reaktora przegrupowania Beckmann'a dla III-stopnia przegrupowania na instalacji syntezy laktamu*. Projekt zakończony. Nowy reaktor został zabudowany we wrześniu 2020 r. Modernizacja pozwoliła dodatkowo na optymalizację pracy reaktora ze względu na uproszczenie jego obsługi.

W GA ZAP realizowano następujące projekty inwestycyjne z obszaru biznesowego Tworzywa w ramach inicjatywy 3.2.1. mające na celu poprawę efektywności wytwarzania i modernizację aparatury do produkcji kaprolaktamu, będącego głównym składnikiem do produkcji poliamidu PA6:

- *Wypełnienie strukturalne kolumny rektyfikacyjnej cykloheksanonu³⁰ FK- 103* - zrealizowane zgodnie z założeniami.
- Program CENON-1000 miał zapewnić środki na wdrożenie do praktyki gospodarczej wyników prac badawczych i rozwojowych w zakresie poprawy efektywności, w szczególności projektu „Badania nad obniżeniem wskaźnika zużycia benzenu w instalacji wytwarzania cykloheksanonu poprzez zwiększenie selektywności procesu utleniania cykloheksanu”. Wyniki projektu wdrożono bezinwestycyjnie, bazując na wytycznych z przeprowadzonych prac. Nie osiągnięto redukcji wskaźników zużycia na planowanym poziomie.
- *Kompresor tlenków azotu* - zrealizowano w 2023 r.

(akta kontroli str. 3-124, 278-304, 327-329, 353-361, 406-407, 479-480, 637-653, 668-678, 746-752, 754-917, 1547-1549)

³⁰ Reaktor chemiczny.

c. Obszar biznesowy *Melamina*

Produkcja melaminy zlokalizowana była wyłącznie w GA ZAP i w związku z tym strategia obszaru biznesowego *Melamina* dotyczyła wyłącznie Spółki.

Strategia dla tego obszaru została zoperacjonalizowana poprzez zdefiniowanie i opracowanie dwóch inicjatyw strategicznych, tj. *inicjatywy 3.4.1 i 3.4.2.*

- *Inicjatywa 3.4.1. Usuwanie wąskich gardeł i poprawa efektywności produkcji.* Miała ona zostać zrealizowana poprzez rozwiązania techniczne i organizacyjne, będące odpowiedzią na zidentyfikowane problemy eksploatacyjne instalacji wytwórczych melaminy, w szczególności usunięcie wąskich gardeł na instalacjach Melaminy II i Melaminy III poprzez stworzenie warunków technologicznych i organizacyjnych, umożliwiających wydłużenie czasu pracy instalacji oraz poprawę efektywności pracy na instalacji Melaminy I.
- *Inicjatywa 3.4.2. Wejście w nowe segmenty zastosowań,* która miała być realizowana poprzez budowę instalacji do produkcji niszowych, innowacyjnych produktów/grup produktowych wytwarzanych na bazie melaminy oraz zwiększenie skali działalności GA w obszarze biznesowym *Melamina* poprzez przejęcie zewnętrznego podmiotu/podmiotów, zajmujących się przetwórstwem melaminy. *Inicjatywa 3.4.2.* w pierwszym etapie realizacji obejmowała prace B+R i wdrożeniowe (inwestycyjne) w zakresie wykorzystania melaminy jako surowca do otrzymania niszowych, innowacyjnych, wyspecjalizowanych produktów. Rozpatrywane były dwa obszary produktowe: pianki na bazie melaminy i produkty chemii budowlanej z dodatkami melaminy lub jej związków. Wybór niszowych obszarów zastosowań produktów wynikał z koncepcji skupienia działalności B+R na produktach wysokomargińowych przy jednoczesnym unikaniu konkurencji na rynkach docelowych z dotychczasowymi kluczowymi odbiorcami melaminy z GA ZAP. Efektem planowanych prac B+R miała być komercjalizacja ich rezultatów poprzez wdrożenie ich do działalności gospodarczej Spółki. W kolejnym etapie planowana była akwizycja podmiotu lub wspólne przedsięwzięcie z podmiotem prowadzącym działalność w obszarze przetwórstwa melaminy będącym znaczącym jej odbiorcą.

(akta kontroli str. 3-124, 278-304, 479-480, 754-917, 1547-1549)

W ramach *inicjatywy 3.4.1.* realizowano następujące inwestycje:

- wprowadzenie systemu oczyszczania z zanieczyszczeń roztworu mocznika podawanego do instalacji Melaminy II i III - zadanie zrealizowano,
- modernizację zbiorników soli grzewczej na instalacji Melaminy I (zadanie przekazane do użytkowania z dniem 17 września 2021 r. Zakończenie realizacji w kwietniu 2021 r. - linia I, w sierpniu 2021 r. - linia II,
- układ rozładunku, magazynowania oraz przetłaczania wodorotlenku sodu w instalacji Melamina I - przedłożono projekt budżetu zadania inwestycyjnego do władz statutowych Spółki – decyzja o realizacji inwestycji nie zapadła do dnia zakończenia kontroli, tj. do dnia 13 stycznia 2025 r. w następstwie wyłączenia instalacji z eksploatacji od sierpnia 2022 r.,
- modernizację systemu sterowania DCS na instalacji Melaminy I - zadanie rozpoczęto 20 grudnia 2018 r. – zrealizowano,
- modernizację systemu sterowania sprężarek Borsig zrealizowana w okresie od 1 października 2018 r. do 30 czerwca 2019 r. oraz modernizacja układu sterowania sprężarki Borsig zrealizowana w okresie 4 listopada 2019 r. do 30 czerwca 2020 r.

Inicjatywa 3.4.1. miała zostać zrealizowana również poprzez wyspecyfikowane w rozdziale 12.3. *Operacjonalizacji strategii* projekty inwestycyjne polegające na

nabyciu zapasowych wkładów reaktorów syntezy melaminy, które miały na celu ograniczenie czasu niedostępności instalacji produkcyjnej w cyklach remontowych i tym samym, zwiększenie zdolności wytwórczej instalacji. Według wyjaśnień Wiceprezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP³¹ wprowadzenie rozwiązań dotyczących oczyszczania roztworu mocznika ograniczyło tempo degradacji wkładów i umożliwiło odsunięcie w czasie wydatków z tytułu realizacji przedmiotowych projektów inwestycyjnych.

(akta kontroli str. 353-361, 1547-1549)

Realizacja *inicjatywy 3.4.1* miała umożliwić wydłużenie czasu pracy instalacji Melaminy II i Melaminy III oraz zwiększenie wolumenu produkcji o ok. 1 350 t/r. Brak planu w zakresie wykorzystania tej instalacji w dalszej działalności Spółki powoduje brak możliwości oceny zasadności realizacji inicjatywy w sytuacji całkowitego wstrzymania produkcji melaminy³². Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP³³ ocena efektów wydłużenia czasu pracy instalacji melaminy II i III będzie możliwa po zakończeniu realizacji inwestycji „Oczyszczanie z zanieczyszczeń mechanicznych i olejowych roztworu mocznika podawanego do instalacji Melaminy II i III”, po minimum jednym rocznym okresie pracy węzła.

(akta kontroli str. 545-583, 629-636, 1547-1549)

W ramach *inicjatywy 3.4.2.* realizowano w Spółce projekty B+R:

- *Formulacje i technologia wytwarzania pianek melaminowych* we współpracy [...]. Prowadzone prace badawczo-rozwojowe nie przyniosły oczekiwanych efektów w zakresie jakości i kosztów wytwarzania wyrobu – zaniechano realizacji projektu.
- *Formulacje i technologia wytwarzania żywic melaminowych, bezformaledehydowych* – projekt realizowany z [...]. Uzyskane rezultaty nie były satysfakcjonujące w zakresie jakości otrzymanego produktu (barwa, wytrzymałość mechaniczna), co doprowadziło do wstrzymania dalszych prac.
- *Formulacje i technologia wytwarzania żywic melaminowych do specjalnych zastosowań* (dodatki do betonu), pn. „Prace badawcze w zakresie przetwórstwa melaminy”, realizowany wspólnie z [...] i obejmujący wyłącznie prace koncepcyjne, gdyż odstąpiono od dalszej realizacji projektu w związku z oceną chłonności rynku (niskiej), substytucji (bardzo duża siła oddziaływania na rynku docelowym) i braku kompetencji do realizacji całości zakresu niezbędnych do opracowania nowych, specjalizowanych produktów (chemia budowlana) u obu partnerów.

Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP³⁴ w ramach przygotowania *Strategii Grupy Azoty na lata 2021-2030* ze względu na brak zainteresowania produktami przetwórstwa melaminy nie wprowadzono do niej prac nad przetwórstwem melaminy.

W zakresie działań dotyczących przejęcia firmy przetwarzającej melaminę wyselekcjonowano trzy potencjalne podmioty do przejęcia, z których pozostał jeden - [...] w toku prowadzonych rozmów wykluczyła możliwość jego sprzedaży, wobec czego zaniechano dalszej realizacji działań w tym obszarze.

(akta kontroli str. 3-124, 278-304, 353-361, 754-917, 1547-1549)

Wszystkie działania Spółki w zakresie realizacji *inicjatywy 3.4.2.* zakończyły się niepowodzeniem. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP³⁵ przyczyną niepowodzenia projektów B+R realizowanych w ramach tej inicjatywy był brak uzyskania

³¹ Pismo (K/31/2024) z dnia 18 stycznia 2024 r. podpisane przez Wiceprezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP.

³² Raport bieżący Spółki nr 54/2024 z dnia 4 lipca 2024 r.

³³ Pismo (ZA-077/41/2024) z dnia 3 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

³⁴ Pismo (K/411/2023) z dnia 3 stycznia 2024 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

³⁵ Pismo (ZA-077/41/2024) z dnia 3 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

nowych produktów o oczekiwanych właściwościach. W przypadku projektów w obszarze fuzji i przejęć (M&A)³⁶, niepowodzenie wynikało z braku zainteresowania właściciela, jego przejęciem w celu zbycia, stąd decyzje o ich zawieszeniu. Ogółem, koszty realizacji *inicjatywy 3.4.2.* wyniosły 655,0 tys. zł przy zaplanowanym budżecie 3 450,0 tys. zł.

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP³⁷ *inicjatywa 3.4.2.* została zawieszona, ponieważ jej cele nie były zbieżne ze *Strategią Grupy Azoty na lata 2021-2030*.

(akta kontroli str. 545-583, 629-636, 1547-1549)

d. Obszar biznesowy *Projekty korporacyjne*

W Spółce nie były realizowane działania z tego obszaru.

Projekty w rozdziałach 12.2. i 12.3. *Operacjonalizacji strategii* zostały przypisane do obszaru *Chemia* oraz *Pozostałe*, które nie zostały zdefiniowane jako obszary biznesowe. Według wyjaśnień Wiceprezesa i członka Zarządu GA ZAP³⁸ obszar *Chemia* wymieniony w zestawieniach prac badawczo-rozwojowych oraz inwestycji stanowił skutek zmian wprowadzonych w aktualizacji strategii Grupy Azoty w zakresie podziału działalności grupy kapitałowej na zdefiniowane obszary biznesowe i odniesionych bezpośrednio w jej operacjonalizacji, w których pominięto niektóre, istotne dla podstawowej działalności GA ZAP produkty lub grupy produktowe.

W GA ZAP realizowano następujące projekty inwestycyjne dotyczące obszaru *Chemia*, w tym zrealizowano jedynie pierwszy projekt polegający na zwiększeniu zdolności produkcyjnych w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynkowe:

- [...]– projekt zakończono.
- [...]– inwestycja stanowiła przedmiot zobowiązania do wdrożenia rezultatów projektu z dofinansowaniem nr POIR.01.02.00-00-0042/16, który uzyskała rekomendację do dofinansowania w 2016 roku w ramach programu INNOCHEM (I edycja). Projekt został ukończony w lutym 2022 r. GA ZAP podjęła decyzję o rozpoczęciu planowania inwestycji, której celem jest wybudowanie instalacji pilotażowej i przeskalowanie procesu do skali przemysłowej. Powyższe działania spowodowały przesunięcie planowanej inwestycji w czasie poza zakres obowiązywania strategii 2013-2020. Projekt przypisany do nieistniejącego obszaru *Chemia*, a realizowany był w ramach *inicjatywy 3.2.1.* w obszarze biznesowym *Tworzywa*.
- [...]. Analizy efektywności ekonomicznej dla inwestycji wykazywały jej nieopłacalność w przypadku inwestycji realizowanej samodzielnie, gdyż jest ona konkurencyjna (zużycie wodoru) w stosunku do istniejącej infrastruktury produkcyjnej. [...].

(akta kontroli str. 3-84, 85-124, 278-304, 353-361, 479-480, 637-653, 746-752, 754-917)

GA ZAP realizowały również projekty opisane w *Operacjonalizacji strategii* w załączniku (rozdział 12.2) jako *Pozostałe*:

- *Opracowanie technologii wytwarzania kwasu adypinowego na bazie produktów przetwarzania benzenu*. Projekt planowany do realizacji w ramach programu INNOCHEM II. Uzyskano dofinansowanie na badania. Działalność B+R została zakończona. Inwestycja z tym związana została założona jako gwarancja komercjalizacji wyników projektu z dofinansowaniem z programu POIR. Projekt był realizowany w ramach *inicjatywy 3.3.1.*
- *Badania procesów biotechnologicznych* - projekt zakończony w 2020 r. Zweryfikowano metody otrzymywania enzymów lipolitycznych przy pomocy

³⁶ Z ang. *Mergers & Acquisitions*.

³⁷ Pismo (ZA-077/41/2024) z dnia 3 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

³⁸ Pismo (K/23/2024) z dnia 10 stycznia 2024 r. podpisane przez Wiceprezesa i Członka Zarządu GA ZAP.

mikroorganizmów do zastosowań w procesie syntezy ϵ -kaprolaktanu. Projekt realizowany w ramach *inicjatywy 3.2.1*. Pozyskano wiedzę, która na dzień 31 grudnia 2023 r. nie była w Spółce zaimplementowana ze względu na ograniczenia technologiczne związane w uruchomieniem produkcji ϵ -kaprolaktanu.

- *Zielona technologia produkcji kwasu bursztynowego z surowców odnawialnych i odpadowych* - projekt z dofinansowaniem z programu POIR. Działalność B+R została zakończona. Inwestycja z tym związana została założona jako gwarancja komercjalizacji wyników projektu współfinansowych z funduszy europejskich. Projekt był realizowany w ramach *inicjatywy 3.3.1*.
- *Zagospodarowanie odpadów z biologicznej oczyszczalni ścieków*. Projekt zakończony w 2020 r. Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację możliwości pozyskania nowych produktów nawozowych z wykorzystaniem osadów. Wykonano bilans ilościowo-jakościowy gospodarki osadowej w GA ZAP, analizę wyników badań ustabilizowanych osadów, badanie procesu kapsulacji osadów z wykorzystaniem alginianu sodu, badanie procesu granulacji osadów z wykorzystaniem poliakrylanu sodu, badania jakościowe składu otrzymanych produktów nawozowych. Wyniki prac (próbki produktów wraz z dokumentacją) stanowiły podstawę do opracowania wniosku o dofinansowanie, który został złożony, jednak nie uzyskał rekomendacji do dofinansowania.

GA ZAP realizowały również projekty opisane w *Operacjonalizacji strategii* w załączniku dotyczącym prac inwestycyjnych (rozdział 12.3) jako *Pozostałe*:

- *Zwiększenie wolumenu i optymalizacja produkcji ciekłego CO₂* – zadanie zostało zrealizowane. Produkcja ciekłego CO₂ została zwiększona o 150 ton na dobę.
- *Centrum Badań i Rozwoju Nawozów i Biotechnologii* - zrealizowany w zakresie budowy budynku laboratorium.
- *Instalacje wielkolaboratoryjne i półtechniczne*, realizowane w ramach projektów POIR i innych B+R - w ramach programu inwestycyjnego dotyczącego skalowania procesów w projektach z dofinansowaniem. Zrealizowano budowę dwóch instalacji: instalacja wielkolaboratoryjna do produkcji ϵ -kaprolaktanu i instalacja półtechniczna do produkcji tiosiarczanu potasu. Pozyskano wiedzę, która na dzień 31 grudnia 2023 r. nie była w Spółce zaimplementowana ze względu na ograniczenia technologiczne związane w uruchomieniem produkcji ϵ -kaprolaktanu.
- *Zagospodarowanie odpadów z biologicznej oczyszczalni ścieków* - inwestycja została zaplanowana, wniosek w ramach konkursu POIR „Szybka Ścieżka” na jej dofinansowanie nie uzyskał rekomendacji. Po analizie innych możliwych rozwiązań, złożony w NCBiR wniosek na ww. inwestycję, również nie uzyskał dofinansowania. Ostatecznie, ze względu na wysokie ryzyko zakończenia projektu niepowodzeniem, zrezygnowano z kontynuacji badań w tym obszarze, a przedmiot wdrożenia utracił uzasadnienie biznesowe.
- *Kwas bursztynowy (40 tys. t/rok)* - inwestycja została zaplanowana w ramach projektu z dofinansowaniem, na który nie został złożony wniosek o dofinansowanie, ze względu na brak osiągnięcia porozumienia z jednostką naukową, tj. Uniwersytetem Przyrodniczym w Poznaniu w kwestii podziału i wyceny praw własności intelektualnej. W 2018 r. GA ZAP zrealizowała projekt pn. „*Zielona technologia produkcji kwasu bursztynowego z surowców odnawialnych i odpadowych*”. Projekt uzyskał zgodę NCBiR na przedłużenie okresu realizacji o ponad dwa lata, co spowodowało odsunięcie realizacji planowanej inwestycji. Projekt realizowany w ramach *inicjatywy 3.3.1*.
- *Kwas adypinowy* - inwestycja zaplanowana w ramach projektu z dofinansowaniem na opracowanie technologii otrzymywania kwasu adypinowego; wniosek o dofinansowanie był składany trzykrotnie. W roku 2017 w ramach programu INNOCHEM

(II edycja), a w roku 2019 w ramach programu „Szybka Ścieżka” wniosek nie uzyskał rekomendacji do dofinansowania. Wniosek uzyskał dofinansowanie w roku 2020 w ramach programu „Szybka Ścieżka”. Realizowany był w ramach *inicjatywy 3.3.1.*

(akta kontroli str. 327-329, 406-407, 668-678, 1547-1549)

2. Strategia obszaru wspierającego Energetyka

Strategia zakładała przeprowadzenie prac wpływających na poprawę efektywności energetycznej i dostosowanie do regulacji prawnych oraz budowę nowych jednostek wytwórczych poprzez zdefiniowanie trzech *inicjatyw 4.1.1., 4.1.2., 4.1.3.*

W ramach *inicjatywy 4.1.1. pn. Poprawa efektywności energetycznej* założono realizację inwestycji w zakresie:

- dekarbonizacji wody - inwestycja w trakcie realizacji, uzyskano projekt procesowy, w trakcie realizacja dokumentacji wykonawczej, uzyskano pozwolenie na budowę,
- demineralizacji wody - inwestycja w trakcie realizacji, zadanie na początkowym etapie, powołano zespół zadaniowy do sporządzenia koncepcji.

W ramach *inicjatywy 4.1.2. pn. Inwestycje wynikające z konieczności zastąpienia starych jednostek wytwórczych* zaplanowano realizację takich inwestycji jak:

- TG1, TG2 (turbiny) zakończono – inwestycje zrealizowane.
- Budowa bloku węglowego 100 MW – zadanie w trakcie realizacji.
- Dostosowanie elektrociepłowni do nowego bloku. Zlokalizowanie bloku na działce elektrociepłowni spowodowało, że przyłączenie nowej jednostki do kolektorów parowych i sieci elektrycznej zostało wykonane w ramach budowy tej jednostki.
- Modernizacja pompowni wody nr 3 – inwestycja zrealizowana.
- Modernizacja sieci elektrycznych wysokiego napięcia - zrealizowano częściowo w ramach projektu inwestycyjnego nr 1015, dotyczącego zakupu i montażu transformatora 220/30kV, 120 MVA wraz z modernizacją pola 220kV i 30kV.
- Rozbudowa sieci elektrycznych - zrealizowano częściowo w ramach dwóch odrębnych projektów inwestycyjnych: nr 1039 (Budowa rozdzielni elektrycznej RG-IV 6kV) oraz nr 1010 - element realizacji modernizacji instalacji kwasu azotowego oraz budowa nowych instalacji kwasu azotowego, neutralizacji i produkcji nowych nawozów na bazie kwasu azotowego.
- Modernizacja wywrotnicy wagonowej - w związku z planowanym zmniejszeniem zużycia węgla zrezygnowano z zadania.

W ramach *inicjatywy 4.1.3. zrealizowano projekty B+R: Opracowanie optymalnego sposobu filtracji popiołu z roztworu siarczanu amonu na IOS³⁹ - projekt zrealizowany w 2018 r. Dokonano oceny możliwości oczyszczania wybranych przegród filtracyjnych oraz opracowano koncepcję węzła filtracji. Przeprowadzono próby, ale uzyskane wyniki nie potwierdziły oczekiwanych rezultatów i prace nie były kontynuowane.*

- Optymalizacja pracy suszenia rozpyłowego roztworu siarczanu amonu w węźle krystalizacji IOS - projekt zrealizowany w 2019 r. Przeprowadzono analizę pracy układu suszenia rozpyłowego, zaproponowane działania i rozwiązania techniczne zastosowano na instalacji w celu poprawy pracy układu suszenia zgodnie z założeniami.
- Analiza pracy suszenia konwekcyjnego wilgotnego siarczanu amonu w węźle krystalizacji IOS - projekt zrealizowany w 2018 r. Wynikiem była analiza parametrów pracy i możliwości zwiększenia wydajności suszenia produktu (kryształu

³⁹ Instalacja Odsiarczania Spalin.

siarczanu amonu), które mogły być wykorzystane przy przyszłej modernizacji instalacji i zostały częściowo zaimplementowane w istniejącym układzie suszenia siarczanu amonu w instalacji odsiarczania spalin zakładowej elektrociepłowni.

W ramach inicjatywy 4.1.3. pn. *Ocena niezbędnych działań wynikających z wprowadzenia konkluzji BAT⁴⁰* zrealizowano takie inwestycje jak:

- Modernizacja kotła parowego OP-215 nr 2 w celu redukcji emisji NO_x.
- Budowa Centralnej Biologicznej Oczyszczalni Ścieków Przemysłowych – zadanie w trakcie realizacji. Do przygotowania projektu jest powołany zespół zadaniowy. Projekt na etapie akcji ofertowej, w trybie wykonania pod klucz. Na dzień dzisiejszy uzyskano przeanalizowano ofertę techniczną. Trwa wydawania warunków przyłączenia do mediów energetycznych i technologicznych. Po wydaniu warunków oferent przedstawi ofertę handlową.
- Modernizacja węzła absorpcji odsiarczania spalin inwestycja w trakcie realizacji w ramach inicjatywy 4.1.3.
- Budowa instalacji redukcji NO_x na kotłach OP-215 nr 4 i 5-SCR - inwestycja w trakcie realizacji w ramach inicjatywy 4.1.3.
- Realizacja projektu inwestycyjnego 1196 pn. „Budowa Automatyki samoczynnego częstotliwościowego obciążenia sieci (SCO)” została zakończona 26 maja 2023 r.

Spółka zrealizowała inwestycje objęte tymi inicjatywami realizując wyznaczone dla niej ww. cele. Prace badawczo rozwojowe realizowane w jednym przypadku częściowo zakończyły się wdrożeniem.

3. Strategia doskonałości operacyjnej

W ramach strategii doskonałości operacyjnej realizowano w Spółce program „Azoty PRO”, uruchomiony w Grupie Azoty w 2014 r. Jego głównym celem było uzupełnienie wprowadzenie do Spółki mechanizmów ciągłego poprawiania efektywności firmy, szczególnie poprzez doskonalenie prowadzonych procesów. W Spółce wdrożono projekt B+R, który dotyczył optymalizacji węzła ekstrakcji kaprolaktamu i zateżniania rafinatów. Był on realizowany w okresie 2020-2021. Przeprowadzone badania na instalacji przemysłowej ekstrakcji kaprolaktamu pracującej w GA ZAP posłużyły do optymalizacji warunków pracy węzła ekstrakcji i zateżniania rafinatów. Wykazały one możliwość obniżenia ilości siarczanu amonu kierowanego do kolumn ekstrakcyjnych i podwyższenia stężenia kaprolaktamu w rafinacie z tych kolumn oraz potwierdziły możliwości obniżenia ilości toluenu kierowanego do ekstrakcji kaprolaktamu w kolumnach olejowych i podwyższenie stężenia kaprolaktamu w ekstrakcie i rafinacie tych kolumn. Obniżenie ilości toluenu kierowanego do kolumn olejowych spowodowało spadek zużycia pary grzejnej w węźle destylacji toluenu. Biorąc pod uwagę oszczędności pary grzejnej w węźle krystalizacji siarczanu amonu uzyskane oszczędności pary grzejnej są większe niż jej zużycie w węźle zateżniania i oczyszczania rafinatów z kolumn olejowych. Ze względu na zbyt krótki okres czasu pracy instalacji oczyszczania rafinatów spowodowany długotrwałym postojem instalacji produkcyjnej kaprolaktamu i powiązaniemi z innymi instalacjami w GA ZAP, nie było możliwe obiektywne potwierdzenie

⁴⁰ W dniu 17 sierpnia 2017 r. w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej zostały opublikowane tzw. Konkluzje BAT dla dużych obiektów energetycznego spalania (LCP). Decyzja Wykonawcza Komisji (UE) 2017/1442 z dnia 31 lipca 2017 r. ustanawiająca konkluzje dotyczące najlepszych dostępnych technik (BAT) w odniesieniu do dużych obiektów energetycznego spalania zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/75/UE (Dz. Urz. UE L 212 z 17.08.2017 r., str. 1) – uchylona. Regulacje wprowadziły nowe, bardziej zastrzone standardy emisyjne w porównaniu do Dyrektywy IED, dotyczące w szczególności zanieczyszczeń NO_x, SO₂ i pyłów. Dodatkowo, unormowane zostały również nowe substancje, w tym rtęć, chlorowodór, fluorowodór i amoniak, a także wprowadzono dodatkowe wymogi dot. ich monitoringu. Istniejące instalacje musiały zostać dostosowane do nowych wymogów do 17 sierpnia 2021 r.

zakładanych efektów i skwantyfikowanie wymiaru finansowego przeprowadzonych prac.

4. Strategia zarządzania korporacyjnego

W ramach strategii zarządzania korporacyjnego Spółka realizowała *inicjatywę 9.2 pn. „Konsolidacja oraz sprzedaż spółek non core”*, obejmującą spółki zależne od GA ZAP. Szczegółowy opis wykonania tej inicjatywy został zamieszczony w rozdziale czwartym wystąpienia pokontrolnego pn. *Nadzór właścicielski sprawowany wobec spółek zależnych*.

(akta kontroli str. 3-124, 754-917)

Badania i Rozwój

W Spółce w latach 2019 – 2023 realizowano 21 projektów B+R w ramach inicjatyw, na które wydatkowano środki własne w kwocie [...]. Dla siedmiu z ww. projektów uzyskano dofinansowanie na kwotę [...]. Wdrożono cztery projekty, na które wydatkowano środki własne w kwocie [...](kwota dofinansowania - [...]). Wdrożone projekty B+R dotyczyły:

- [...].
- [...].
- [...].
- [...].

(akta kontroli str. 1678-1680, 1730-1732)

W latach 2019 – 2023 w Spółce realizowano 18 projektów B+R poza inicjatywami, na które wydatkowano środki własne w kwocie [...]. Dla dwóch z ww. projektów uzyskano dofinansowanie na kwotę [...]. Wdrożono pięć projektów, na które wydatkowano środki własne w wysokości [...] (bez dofinansowania). W latach 2019-2024 wymiar finansowy i jakościowy wdrożonych projektów B+R przedstawiał się następująco:

1. Zastosowanie katalizatora do redukcji N_2O w reaktorze utleniania amoniaku w węźle tlenu azotu instalacji siarczanu hydroksyloaminy (SHA). Okres realizacji 2020-2021. Poniesione koszty [...].

Wymiar jakościowy: Katalizator będący przedmiotem pracy badawczej został wykorzystany na instalacji produkcyjnej co dało ograniczenie średniej emisji N_2O w gazach kierowanych do redukcji NO o ok. 88,0%. Po zastosowaniu katalizatora nie odnotowano żadnych problemów technicznych ani negatywnego wpływu na wydajność produkcji, skład i jakość końcowego produktu (siarczanu hydroksyloaminy). Ponadto zwiększono bezpieczeństwo prowadzonego procesu poprzez oddalenie składu mieszaniny gazowej od krzywej wybuchowości. Zaobserwowano zmniejszenie eksplozywności w reaktorach syntezy SHA, co poprawiło bezpieczeństwo pracy instalacji. Zwiększyła się elastyczność pracy instalacji dzięki „oddaleniu się” od blokadowych wartości eksplozywności mieszanki gazowej.

Wymiar finansowy: Po zastosowaniu katalizatora rozkładu podtlenu azotu w utleniaczu Instalacji Hydroksyloaminy w Zakładzie Kaprolaktamu osiągnięto obniżenie wskaźników zużycia amoniaku, tlenu oraz wodoru. Przełożyło się to na zmniejszenie kosztów wytwarzania siarczanu hydroksyloaminy w kwocie miesięcznej [...].

2. Audyt bezpieczeństwa procesowego instalacji granulacji mechanicznej. Okres realizacji 2022-2023. Poniesione koszty [...].
3. Określenie możliwości oraz warunków produkcji na instalacji granulacji mechanicznej nowego produktu saletry amonowej 33,5% N w aspekcie bezpieczeństwa pożarowo-wybuchowego. Okres realizacji 2022-2023. Poniesione koszty [...].

Wymiar jakościowy/finansowy projektów B+R (pkt 2-3): Wyniki pracy rozwojowej pozwoliły na przeprowadzenie próby technologicznej otrzymywania saletry o zawartości 33,5 N i finalnie wdrożenie, czyli uruchomienie produkcji.

4. Optymalizacja czasu pracy rur katalitycznych w reformingu parowym na Wydziale [...]. Okres realizacji 2023 rok. Poniesione koszty [...].

5. Optymalizacja czasu pracy rur katalitycznych w reformingu parowym na Wydziale [...]. Okres realizacji 2022 rok. Poniesione koszty [...].

Wymiar jakościowy projektów B+R (pkt 4-5): Wyniki przeprowadzonych badań wdrożono wprost do prowadzenia procesu technologicznego, tj. zastosowano się do rekomendacji w raporcie końcowym podsumowującym badania - wydłużono czas eksploatacji rur o kolejne trzy lata.

Wymiar finansowy: Zrezygnowano z zakupu nowych rur katalitycznych, uniknięcie wydatków ([...] w roku 2023/2024).

(akta kontroli str. 1555-1569, 1572-1578, 1605-1606, 1655-1667, 1730-1732)

W ramach realizacji doktoratów wdrożeniowych Spółka zawierała umowy trójstronne o współpracy pomiędzy GA ZAP, doktorantem, a instytutem lub uczelnią. Umowy te określały prawa i obowiązki stron. Warunki realizacji, finansowania i rozliczania środków finansowych ponoszonych przez jednostkę badawczą i dofinansowanie kosztów wykorzystania infrastruktury badawczej rozliczane były w ramach podpisanej umowy pomiędzy Skarbem Państwa - Ministrem Edukacji Nauki, a jednostką badawczą. [...].

(akta kontroli str. 1572-1578)

W GA ZAP obowiązywały trzy wewnętrzne regulacje w zakresie wynagradzania twórców patentów, tj.:

– [...],

– [...],

– [...].

W latach 2019-2024⁴¹ zgłoszono do ochrony 14 wynalazków, na które uzyskano 14 patentów. [...].

(akta kontroli str. 1629-1631)

W latach 2019-2023 Spółka uzyskała wsparcie publiczne w szczególności od Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, z NCBiR, od ministra właściwego ds. klimatu, z urzędów skarbowych w łącznej wysokości [...]. Środki uzyskane z pomocy zostały przez Spółkę rozliczone.

(akta kontroli str. 85-124, 278-304, 426-429, 437, 754-917)

Stwierdzona
nieprawidłowość

W działalności kontrolowanej jednostki w przedstawionym wyżej zakresie nie stwierdzono nieprawidłowości.

OCENA CZĄSTKOWA

Spółka realizując inwestycje oraz projekty B+R w zakresie poprawy potencjału produkcyjnego, ujęte w *Operacjonalizacji strategii* w ocenie NIK zwiększyła przychody operacyjne Spółki, lecz nie miało to jednak istotnego znaczenia dla wyników Spółki w latach 2019-2023 oraz w pierwszym półroczu 2024 r.

Rezultaty czterech projektów B+R, na które wydatkowano kwotę [...] spośród 21, na które wydatkowano środki w wysokości [...] realizowanych w Spółce w ramach inicjatyw zawartych w *Operacjonalizacji strategii* przyniosły jej w dwóch przypadkach znaczące efekty finansowe. Wdrożenie jednego z projektów dotyczącego obniżenia zużycia benzenu pozwoliło uzyskać roczne oszczędności w kwocie około [...], a rezultatem drugiego było wprowadzenie do oferty nawozu Pulgran S, które pozwoliło

⁴¹ I półrocze.

Spółce osiągnąć z tego tytułu przychody w latach 2019-2022 [...] odpowiednio w wysokości: [...].

Wdrożono ponadto pięć projektów B+R realizowanych poza inicjatywami, na które wydatkowano kwotę [...] spośród 18, na które wydatkowano środki w wysokości [...]. W trzech przypadkach przyniosło to Spółce efekty finansowe przekraczające koszty poniesione na ich wdrożenie. Rezultatem jednego z projektów było zmniejszenie kosztów wytwarzania produktu Spółki w wymiarze miesięcznym [...], a wdrożenie dwóch pozostałych projektów wpłynęło na decyzję Zarządu Spółki o rezygnacji z zakupu nowych rur katalitycznych za kwotę około [...].

W ramach *Operacjonalizacji strategii* zrealizowano w całości lub częściowo 32 z 43 inwestycji, w tym wybrane do szczegółowej kontroli: wytwórnię nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej oraz budowę bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe.

OBSZAR

2. Realizacja kluczowych inwestycji i ich efekty

Opis stanu
faktycznego

W latach 2019-2023 w GA ZAP realizowano dziewięć inwestycji zwiększających potencjał produkcyjny Spółki, o łącznej wartości 2 555 348 tys. zł, z czego sześć zakończono, a trzy, w toku kontroli NIK, były w trakcie realizacji. Inwestycje zostały ujęte w rocznych planach rzeczowo-finansowych Spółki:

1. *Wytwórnia nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej* o wartości poniesionych nakładów 425 989,6 tys. zł⁴² (budżet całkowity 430 000 tys. zł), inwestycja realizowana od maja 2014 r. do grudnia 2022 r. – zrealizowana z opóźnieniem. Pierwotnym terminem ukończenia był 30 czerwca 2021 r., a wcześniej rok 2017 (I linia) i rok 2019 (II linia). Inwestycja ukierunkowana na poprawę jakości nawozów na skutek zastosowania nowoczesnej granulacji mechanicznej.
2. *Modernizacja instalacji kwasu azotowego oraz budowa nowych instalacji kwasu azotowego, neutralizacji i produkcji nowych nawozów na bazie kwasu azotowego* o wartości poniesionych nakładów 471 665 tys. zł (budżet całkowity 695 000 tys. zł), inwestycja realizowana od maja 2015 r. z przewidzianym termin realizacji grudzień 2028 r. Inwestycja zakłada budowę nowej, IV linii kwasu azotowego, która ma zapewnić wyższe niż uzyskiwane z obecnych linii stężenie kwasu na poziomie 60-65% i umożliwić zmniejszenie kosztów wytworzenia stężonego roztworu azotanu amonu po wybudowaniu nowej instalacji neutralizacji o wydajności 1300 t/d.
3. *Zwiększenie wolumenu i optymalizacja produkcji ciekłego CO₂* o wartości poniesionych nakładów 35 187 tys. zł (budżet całkowity 35 262 tys. zł), inwestycja realizowana od czerwca 2016 r. do czerwca 2019 r. – zrealizowana w terminie. Celem jej realizacji było zwiększenie skali i ekonomiki działania, nowa instalacja produkcyjna oraz wzrost wolumenu sprzedaży. W ramach inwestycji: wykonano montaż i uruchomienie instalacji oczyszczania i skraplania CO₂ o zdolności produkcyjnej 150 t/dobę oraz wybudowano zbiornik magazynowy CO₂.
4. *Rozbudowa stacji dekarbonizacji wody* o wartości poniesionych nakładów 7 556 tys. zł (budżet całkowity 43 830 tys. zł), inwestycja realizowana od kwietnia 2022 r. z przewidywanym terminem realizacji w III kwartale 2025 r. Inwestycja polega na rozbudowie instalacji dekarbonizacji wody o wydajności 2 x 400 m³/h wraz z budową stacji przeróbki osadów o wydajności około 2 830 m³/d. Inwestycja ma na celu zapewnienie wody do nowych obiegów chłodniczych oraz wyeliminowanie składowania odpadów z dekarbonizacji, zmniejszenie ilości pobieranych

⁴² Według stanu na dzień 30 listopada 2024 r.

wód ze środowiska i ograniczenie ilości odprowadzanych ścieków do Wisły.

5. *Wymiana turbozespołu TG-1* o wartości poniesionych nakładów 80 712 tys. zł (budżet całkowity 85 000 tys. zł), inwestycja zaplanowana do realizacji od września 2018 r. do czerwca 2022 r. została zrealizowana przed terminem, tj. w kwietniu 2022 r. Dotychczasowy turbozespół TG-1 był eksploatowany od 1966 r. Wymiana jednostki na nową zapewnia dyspozycyjność działania na poziomie ok. 96% oraz poprawia bezpieczeństwo energetyczne GA ZAP.
6. *Modernizacja instalacji mycia potasowego dla IV ciągu instalacji Przygotowania Gazu* o wartości poniesionych nakładów [...] (budżet całkowity 10 000 tys. zł), inwestycja zaplanowana do realizacji od kwietnia 2017 r. do grudnia 2021 r. – zrealizowana przed terminem, tj. w listopadzie 2021 r.
7. *Modernizacja instalacji mycia potasowego dla II i III ciągu instalacji Przygotowania Gazu* o wartości poniesionych nakładów 19 613 tys. zł (budżet całkowity 24 656 tys. zł), inwestycja realizowana od grudnia 2017 r. do marca 2023 r. – zrealizowana w terminie.
8. *Budowa bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe* o wartości poniesionych nakładów 1 098 859,7 tys. zł na dzień 30 listopada 2024 r. (budżet całkowity 1 230 000 tys. zł), inwestycja zaplanowana do realizacji od lipca 2019 r. do czerwca 2023 r. – na dzień 16 grudnia 2024 r. przewidziany termin realizacji to 14 kwietnia 2025 r.
9. *Zakup i zabudowa urządzenia do produkcji granulatu Coolant* o wartości poniesionych nakładów 1 172 tys. zł (budżet całkowity 1 600 tys. zł), inwestycja zaplanowana do realizacji od kwietnia 2022 r. do września 2022 r. – odbiór główny projektu odbył się w dniu 28 grudnia 2022 r. Wykonanie robót branży budowlanej, montażowej/mechanicznej, elektrycznej oraz pomiarowej związanych z demontażem pras suchego lodu C 5/3, C 5/4, przygotowaniem podłoża pod montaż granulatora oraz montażem i podłączeniem granulatora suchego lodu GR-4. 3-miesięczne opóźnienie w realizacji spowodowane było koniecznością przesunięcia zakończenia robót branży budowlanej z 26 sierpnia 2022 r. na 31 października 2022 r. ze względu na konieczność otrzymania odpowiedniej wytrzymałości i wilgotności podłoża przed nałożeniem powierzchni żywicznej. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁴³ opóźnienie nie miało konsekwencji finansowych dla Spółki, ponieważ analizy ekonomiczne dla tej inwestycji wykonane na etapie planowania inwestycyjnego miały założony termin zakończenia inwestycji do końca 2022 r.

(akta kontroli str. 125, 192-193, 394-399, 605-608, 746-752)

Do kontroli wybrano dwie inwestycje⁴⁴, tj. wytwórnię nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej zakończoną w grudniu 2022 r. oraz budowę bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe, która nie została ukończona, a której zakończenie było planowane, według stanu na dzień 13 stycznia 2025 r. na kwiecień 2025 r. Kontrola objęła okres po zakończeniu poprzedniej kontroli przeprowadzonej przez NIK, tj. od 16 listopada 2022 r.⁴⁵

⁴³ Pismo (ZA-077/49/2024) z dnia 21 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

⁴⁴ Był to wybór celowy z inwestycji o najwyższej wartości, których planowany termin zakończenia mieścił się w okresie objętym kontrolą.

⁴⁵ Wystąpienie pokontrolne z dnia 22 listopada 2022 r. z kontroli S/22/002/LLU – Wybrane aspekty działalności inwestycyjnej GA ZAP.

Wytwórnia nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej

Podstawowe dane dotyczące planowanej inwestycji w zakresie, w szczególności opisu, harmonogramu i budżetu przedstawione zostały we wniosku do Rady Nadzorczej Spółki z dnia 13 maja 2014 r., a następnie po zmianach we wniosku z dnia 24 marca 2020 r. do Rady Nadzorczej i Walnego Zgromadzenia Spółki. Obejmowały one zakresy rzeczowe, terminy realizacji – I linia 2017 r., II linia 2019 r., po zmianach 30 czerwca 2021 r., budżet inwestycji – 385 000 tys. zł, po zmianach 430 000 tys. zł. W drugim z wniosków wskazano przyczyny zmiany zakresu, budżetu i terminu realizacji inwestycji w szczególności wynikające z braku uzgodnienia Raportu o Bezpieczeństwie, który uniemożliwił rozpoczęcie rozruchów, prac odbiorowych i procedury uzyskania pozwolenia na użytkowanie po zakończeniu. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki wyraziło uchwałą zgodę na tą inwestycję w dniu 25 maja 2020 r. Uruchomienie instalacji granulacji mechanicznej nie zakładało wzrostu wolumenu produkcji saletry amonowej w GA ZAP. Korzyścią uruchomienia instalacji było powiększenie portfolio nawozów saletranych w Spółce oraz zwiększenie elastyczności oferty nawozów w zależności od zapotrzebowania rynkowego.

Dla tej inwestycji ostatnia analiza ekonomiczna wykonana była w roku 2020, a jej wyniki zostały zawarte we wniosku do Rady Nadzorczej Spółki z dnia 24 marca 2020 r. Analiza ekonomiczna została wykonana w związku ze zwiększeniem budżetu projektu. Wynikało z niej, że projekt po zwiększeniu jego budżetu był opłacalny ekonomicznie. [...]. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP⁴⁶ w roku 2023 na rynku krajowym odnotowano istotne spadki cen nawozów, co skutkowało koniecznością dostosowania cen do warunków rynkowych i mimo spadków cen gazu, koszty produkcji w pierwszym kwartale były wyższe od cen produktów konkurencji, co istotnie wpłynęło na ograniczenia produkcji i sprzedaży. Jednocześnie odnotowano spadek cen nawozów na rynku globalnym, duży napływ tanich nawozów na rynek UE. W dalszych wyjaśnieniach Prezesa Zarządu GA ZAP podano, że w odniesieniu do nawozu Pulanu Macro klienci na rynku krajowym i rynkach zagranicznych, w tym w szczególności w Ukrainie i Wielkiej Brytanii, oczekiwali produktu o większej zawartości azotu i nie byli zainteresowani zakupami tej saletry granulowanej z obniżoną zawartością azotu. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁴⁷ analizy ekonomiczne dla inwestycji *Wytwórnia nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej* wykonywane były na etapie pozyskiwania zgód korporacyjnych na uruchomienie realizacji projektu i zgód na zwiększenie budżetu projektu.

(akta kontroli str. 125, 198-203, 394-399, 488-489, 1581-1583)

Inwestycja została zakończona w dniu 20 grudnia 2022 r. przeprowadzeniem odbioru głównego końcowego. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁴⁸ do głównych przyczyn opóźnień w uruchomieniu linii I można zaliczyć:

- konieczność zastosowania przed rozpoczęciem rozruchu II linii produkcyjnej (realizowanej w ramach Etapu II Inwestycji) wszystkich modyfikacji linii produkcyjnej przeprowadzonych w czasie Rozruchu Etapu I Inwestycji;
- konieczność przeprowadzenia procedury zwiększenia budżetu;
- pandemię COVID-19, która ograniczyła możliwości przyjazdu przedstawicieli firm zagranicznych w celu sprawowania nadzorów;
- problemy techniczne oraz technologiczne, które sprawiły, że oprócz zaplanowanych prac rozruchowych należało podjąć także inne działania, tj. zaprojektowanie rozwiązań związanych z usterkami wykrytymi podczas rozruchu i ich wdrożenie,

⁴⁶ Pismo (ZA-077/31/2024) z dnia 24 maja 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

⁴⁷ Pismo (K/64/2024) z dnia 13 lutego 2024 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁴⁸ *Ibidem*.

- zmiany konstrukcyjne zamontowanych urządzeń, zakup lub wykonanie nowych urządzeń i ich instalacja;
- konieczność opracowania i zatwierdzenia raportu bezpieczeństwa.
(akta kontroli str. 394-399)

W dniu 20 grudnia 2022 r. przeprowadzony został odbiór główny końcowy inwestycji. Zgodnie z protokołem z tego odbioru w załączniku nr 4.1 oraz nr 4.2 wskazane zostały usterki/zalecenia, które nie były warunkiem przekazania do użytkowania. W okresie od odbioru głównego końcowego do dnia 30 września 2024 r. trwały prace związane z realizacją zaleceń komisji odbioru głównego końcowego. Zrealizowano 65 z 67 zaleceń wskazanych w załączniku 4.1 oraz 32 z 34 wskazanych w załączniku 4.2. Do dnia 30 listopada 2024 r. w ramach inwestycji poniesiono łączne nakłady inwestycyjne w wysokości 425 989,6 tys. zł, co stanowi 99% budżetu projektu. Inwestycja była finansowana ze środków własnych, w szczególności z wykorzystaniem faktoringu (1%).

Pozostałe zalecenia, na dzień zakończenia kontroli, tj. 13 stycznia 2025 r., były w trakcie realizacji.

Osiągnięto założenia dotyczące wydajności instalacji granulacji. Zgodnie z nimi realizacja inwestycji obejmowała budowę dwóch linii produkcyjnych nawozów granulowanych o zdolnościach produkcyjnych 1200 t/dobę saletry amonowej granulowanej (AN) 32% N lub 1400 t/dobę saletrzaku (CAN) 27% N. Uruchomienie instalacji granulacji mechanicznej nie zakładało wzrostu wolumenu produkcji saletry amonowej w GA ZAP. Według wyjaśnień Wiceprezesa i Członka Zarządu GA ZAP⁴⁹ korzyścią uruchomienia produkcji saletry o nazwie Pulan Macro jest powiększenie portfolio nawozów saletrzanych w GA ZAP i GK GA oraz zwiększenie elastyczności oferty tych nawozów w zależności od zapotrzebowania rynkowego. Elastyczność oferowania i produkcji nawozów saletrzanych w GA ZAP polega również na możliwości zmian wolumenów poszczególnych produktów (Pulan lub RSM).

(akta kontroli str. 394-399, 531-536, 602-604, 1520-1524)

Skutkami opóźnienia w realizacji projektu była konieczność poniesienia dodatkowych kosztów bezpośrednich w łącznej kwocie 564,0 tys. zł związanych z ubezpieczeniem budowy [...] i sprawowaniem przez [...] funkcji Kierownika Budowy [...]. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁵⁰ skutkiem rynkowym opóźnienia tej inwestycji było przesunięcie komercjalizacji projektu, szczególnie, że istniało zapotrzebowanie rynkowe na nawozy granulowane na bazie saletry amonowej. Opóźnienie powoduje, że dla Spółki komercjalizacja granulacji mechanicznej będzie obecnie istotnie trudniejsza w szczególności ze względu na zakończenie analogicznej inwestycji przez konkurenta krajowego, tj. Anwil SA

(akta kontroli str. 668-685, 746-752)

Budowa bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe

Spółka zawarła w dniu 25 września 2019 r. umowę z GRI na budowę bloku energetycznego o mocy zainstalowanej 100 MW w oparciu o paliwo węglowe w Puławach. Pierwotnie planowane, podstawowe dane dotyczące inwestycji, przedstawione zostały we wniosku do Rady Nadzorczej Spółki z dnia 24 czerwca 2019 r. Obejmowały one: zakres rzeczowy, harmonogram realizacji inwestycji zakładający podpisanie protokołu przyjęcia do użytkowania w lipcu 2022 r., budżet inwestycji w kwocie 1 200 000 tys. zł. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki uchwałą z dnia 23 lipca 2019 r. wyraziło zgodę na tą inwestycję. W dniu 24 października 2019 r. Spółka

⁴⁹ Pismo (K/388/2024) z dnia 7 grudnia 2023 r. podpisane przez Wiceprezesa i Członka Zarządu GA ZAP.

⁵⁰ Pismo (ZA-077/45/2024) z dnia 6 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

podpisała umowę z Zakładami Pomiarowo-Badawczymi Energetyki „ENERGOPO-MIAR” sp. z o.o. w zakresie pełnienia funkcji Inżyniera kontraktu na czas realizacji projektu pn. „Budowa Bloku Energetycznego w oparciu o paliwo węglowe w Puławach”. Umowa zakładała wybudowanie przez GRI, w formule pod klucz, bloku energetycznego o mocy do 90 MWe netto, opalanego węglem, wraz z infrastrukturą towarzyszącą, zgodnie z projektem budowlanym bloku energetycznego o mocy do 90 MWe netto, ostatecznym pozwoleniem na budowę, obowiązującym prawem, jak również z zasadami wiedzy technicznej. Szczegółowy opis obowiązków Inżyniera kontraktu stanowił załącznik nr 1 do umowy.

W okresie od 18 listopada 2021 r. do 21 września 2022 r. GRI wystąpił do Spółki sześciokrotnie w zakresie roszczeń wobec GA ZAP spowodowanych negatywnym wpływem siły wyższej na realizację umowy, tj. skutków w postaci nadzwyczajnego i niemożliwego do przewidzenia przez strony wzrostu kosztów realizacji umowy. W szczególności w piśmie z dnia 22 kwietnia 2022 r. GRI powołując się na pandemię COVID-19 i agresję Rosji na Ukrainę wnioskował o zmianę umowy w celu przywrócenia równowagi kontraktowej stron⁵¹, zachwianej wpływem każdego z tych wydarzeń, a więc skutków w postaci nadzwyczajnego i niemożliwego do przewidzenia przez strony wzrostu kosztów realizacji kontraktu (wzrost cen materiałów i usług oraz wzrost kursu zł/euro), poprzez podwyższenie wynagrodzenia o łączną kwotę 188 747,8 tys. zł, opierając się na opinii dotyczącej nadzwyczajnego wzrostu kosztów realizacji projektu „Budowy bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe w Puławach” z dnia 22 kwietnia 2022 r., sporządzonej przez doradcę GRI, firmę [...].

(akta kontroli str. 125, 198-203, 260-265, 394-399)

W okresie od 23 grudnia 2022 r. do 31 maja 2023 r. trwały mediacje stron przed Sądem Polubownym przy Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej, które zakończyły się podpisaniem ugody mediacyjnej. Ugoda stanowiła aneks nr 5 do umowy. Dokonano zmian umowy w następującym zakresie:

- zrezygnowano z wykonywania przez GRI instalacji odsalania ścieków z instalacji mokrego odsiarczania spalin dla bloku, w wyniku czego wynagrodzenie w tym zakresie uległo obniżeniu o kwotę w wysokości 2 700,0 tys. zł;
- okres Realizacji kontraktu uległ przedłużeniu do dnia 3 czerwca 2023 r.;
- termin wykonania 6 Kluczowego Kamienia Milowego – Synchronizacja bloku z Krajowym Systemem Elektroenergetycznym, uległ przedłużeniu do dnia [...]; zmianie uległy poszczególne terminy realizacji umowy wskazane w załączniku nr 5 do umowy;
- wynagrodzenie GRI uległo łącznie podwyższeniu o kwotę 37 700,0 tys. zł.

Wprowadzenie do umowy ww. zmian spowodowało podwyższenie dla GRI wynagrodzenia o kwotę 35 000,00 tys. zł do kwoty 1 196 665,0 tys. zł. Zostało ono uwzględnione:

- w wartości nowo dodanego ERK⁵² nr 23.1 – Rozliczenie zgodnie z ugodą do umowy, opiewającego na kwotę 17 500,00 tys. zł,
- w wartości ERK nr 29 – Podpisanie protokołu przyjęcia bloku do eksploatacji, w ten sposób, iż wynagrodzenie za zrealizowanie przez Wykonawcę ERK nr 29 zostaje zwiększone o kwotę 17 500,0 tys. zł, tj. do kwoty 133 490,0 tys. zł.

(akta kontroli str. 260-265, 408-414, 1579-1580, 1673-1675)

Informacje dotyczące zakresu, terminu i budżetów, po zmianach zaistniałych w trakcie realizacji projektu, przedstawiono we wniosku Zarządu do Rady Nadzorczej Spółki

⁵¹ Dalej: roszczenie.

⁵² Etap Realizacji Kontraktu.

z dnia 16 marca 2023 r., gdzie określono: zakres rzeczowy, harmonogram realizacji zakładający podpisanie protokołu przyjęcia do dnia 3 czerwca 2023 r., budżet inwestycji w kwocie 1 230 000 tys. zł (zwiększony o kwotę 30 000 tys. zł) oraz przyczyny zmiany zakresu, budżetu i terminu. W dniu 24 maja 2023 r. Walne Zgromadzenie G ZAP wyraziło zgodę na podpisanie aneksu do umowy.

W dniu 14 lipca 2023 r. Zarząd Spółki powziął wiadomość o podpisaniu w dniu 13 lipca 2023 r. przez GRI aneksu do umowy o kompleksową realizację inwestycji pn. „Budowa bloku Energetycznego w oparciu o paliwo węglowe”.

(akta kontroli str. 125, 198-203, 260-265, 394-399, 537-544)

W aneksie nr 5 pomimo wydłużenia okresu realizacji kontraktu do dnia 3 czerwca 2023 r., tj. o 223 dni nie został przedłużony termin wskazany w § 31.15 kontraktu na odstąpienie od niego i postawienie bloku do dyspozycji GRI (41 miesięcy od wydania Polecenia Rozpoczęcia Prac) w przypadku, gdy nie zostałyby osiągnięte gwarantowane wybrane parametry techniczne i tym samym nie mogło nastąpić przyjęcie bloku do eksploatacji. Pozostałe zapisy w zakresie odstąpienia od kontraktu nie umożliwiają postawienia bloku do dyspozycji Wykonawcy i odzyskania kwot poniesionych na realizację kontraktu w sytuacji gdy przyjęcie bloku do eksploatacji nie może nastąpić. Wiceprezes Spółki pełniący swoją funkcję w okresie negocjacji i podpisywania aneksu nr 5 zeznał⁵³ w sprawie przedstawienia przyczyn braku ujęcia w aneksie nr 5 pomimo wydłużenia okresu realizacji kontraktu, zapisów dotyczących przedłużenia terminu (41 miesięcy od wydania Polecenia Rozpoczęcia Prac) na odstąpienie od kontraktu i postawienie bloku do dyspozycji wykonawcy: „Paragraf 31.1.5 mówił o możliwości odstąpienia od kontraktu, jeżeli okres opóźnienia przekraczał 150 dni kalendarzowych, co oznacza, że można by odstąpić od kontraktu w każdej chwili po przekroczeniu 150 dni opóźnienia”.

(akta kontroli str. 1553-1554, 1734-1740)

Następnie już po kontraktowym terminie GRI sześciokrotnie pisemnie⁵⁴ informował Spółkę o przewidywanych kolejnych nowych terminach przyjęcia bloku do eksploatacji. Żadnego z terminów GRI nie dotrzymał. Na dzień 16 grudnia 2024 r. zaawansowanie projektu, w zakresie obejmującym roboty budowlano-montażowe, prace rozruchowe, zrealizowane dostawy oraz przekazane projekty, wyniosło około 99,96%. Opóźnienie przyjęcia bloku do eksploatacji z przyczyn leżących po stronie Wykonawcy wyniosło 561 dni kalendarzowe.

Dotychczas Spółka przy współudziale IK dokonała 32 odbiorów ERK za wykonawstwo GRI na łączną kwotę 1 042 876,7 tys. zł. Pozostało do zakończenia sześć Etapów na łączną kwotę 153 788,3 tys. zł.

(akta kontroli str. 1638-1648)

[...].

(akta kontroli str. 726-745, 1717-1729)

Podczas rozruchu bloku BW100 wystąpiły istotne zdarzenia:

- w lutym 2023 r. stwierdzono konieczność wymiany podajników węgla do młynów oraz wentylatorów powietrza uszczelniającego do młynów – zaprojektowane były niewydolne. Na przełomie stycznia i lutego 2023 r. po pierwszym nawęgleniu trzech zasobników węgla uwidoczniły się problemy z pracą ślimakowych podajników węgla z zasobnika do młyna. GRI przedstawił koncepcję zmiany typu podajników, która została przez Spółkę odrzucona. Jednocześnie GA ZAP przekazał szczegółowe wytyczne do zabudowy nowych podajników ślimakowych

⁵³ Protokół przesłuchania świadka z dnia 18 grudnia 2024 r.

⁵⁴ Pismem z dnia: 16 czerwca 2023 r. (termin 30 września 2023 r.); 14 września 2023 r. (termin 30 listopada 2023 r.); 26 września 2023 r. (termin 15 grudnia 2023 r.); 28 listopada 2023 r. (termin 31 marca 2024 r.); 26 stycznia 2024 r. (termin 23 października 2024 r.); 25 września 2024 r. (termin 14 kwietnia 2025 r.).

(P = 5,5kW), które GRI zamówił u nowego podwykonawcy. Równolegle po uruchomieniu młynów węglowych wynikły problemy z pracą wentylatorów uszczelniających młyny, co również po konsultacji ze Spółką zostało rozwiązane poprzez zmianę układu z kolektorowego na blokowy,

- w dniu 21 kwietnia 2023 r. doszło do awarii części wysokoprężnej turbiny parowej. Inspekcja wykazała całkowicie zniszczone uszczelnienie olejowe na jednym łożysku oraz przegrzanie materiału na uszczelnieniu parowym od strony tego łożyska. W dniu 9 maja 2023 r. zdemontowano korpusy zewnętrzny i wewnętrzne oraz wyjęto wirnik celem przygotowania do transportu do fabryki dostawcy. W dniu 26 czerwca 2023 r. GRI rozpoczął montaż naprawionej turbiny, a w dniu 26 lipca 2023 r. montaż zakończono po naprawie, zgłoszono gotowość turbiny do rozruchu gorącego. W dniach od 27 lipca do 1 sierpnia 2023 r. trwał rozruch na gorąco i uzyskano prędkość nominalnej 3000 obr./min. Nie zaobserwowano żadnych negatywnych skutków awarii po jej usunięciu,
- w dniu 7 kwietnia 2023 r. doszło do awarii jednej z dwóch pomp wody zasilającej zaprojektowanych w układzie 2x100%. Pompa została przekazana dostawcy celem wykonania naprawy. W dniu 19 czerwca 2023 r. odbyła się próba ciśnieniowa korpusu pompy po naprawie, która dała wynik pozytywny. W dniu 18 lipca 2023 r. serwis dostawcy zakończył montaż zespołu pompowego po naprawie,
- w dniach 12 września 2023 r. i 16 października 2023 r. miały miejsce awarie kotła OP-350 polegające na rozszczelnieniu układu ciśnieniowego kotła w węzownikach SH2. W dniu 18 grudnia 2023 r. GRI poinformował że po przeprowadzonej analizie podjął decyzję o całkowitej wymianie przegrzewacza SH2.

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP⁵⁵ opóźnienia w oddaniu bloku nie wpłynęły na brak mediów, w tym energii elektrycznej oraz pary technologicznej niezbędnych do produkcji w Spółce z uwagi na fakt, że media te były dostarczane w koniecznej do produkcji ilości z dotychczasowych pracujących bloków energetycznych.

Po uruchomieniu BW100 Spółka miała wyłączyć z eksploatacji kotły nr 1 i 3.

Wydłużenie realizacji bloku spowodowało konieczność podjęcia dodatkowych prac remontowych na kotłach nr 1 i 3, utrzymujących ich w sprawności technicznej. Koszt tych prac wyniósł 3 640,7 tys. zł oraz 3 709 roboczogodzin służb własnych GA ZAP. W latach 2022-2024 remonty realizowane były zgodnie z planem remontów. W związku z nieoddaniem do eksploatacji BW100 pracowały dwa kotły zamiast jednego, co wiązało się z dodatkową, ponadnormatywną emisją SO₂ i NO_x, za co zostaną naliczone kary w wysokości 17 821,2 tys. zł, na które Spółka zawiązała rezerwę. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁵⁶ po naliczeniu kar GA ZAP wystąpi do Wojewódzkiej Inspekcji Ochrony Środowiska o ich umorzenie w związku z wykonaniem inwestycji ograniczających emisję tych zanieczyszczeń, a jeśli kary nie zostaną umorzone, to Spółka będzie miała prawo rościć w ramach zadośćuczynienia poniesionych kosztów w ramach kar umownych z tytułu opóźnienia/zwłoki przewidzianymi przez umowę z GRI.

(akta kontroli str. 260-265, 408-414, 537-544, 661-667)

Z powodu ww. zdarzeń terminy określone w aneksie nr 5 zostały przekroczone. Umowa nie przewidywała bezpośrednio naliczania kar z tytułu ich zaistnienia, ale przewidywała kary umowne:

⁵⁵ Pismo (ZA-077/62/2024) z dnia 24 maja 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

⁵⁶ Pismo (ZA-077/62/2024) z dnia 24 maja 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP oraz pismo (ZA-077/44/2024) z dnia 6 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

- z tytułu opóźnienia w podpisaniu przez GA ZAP protokołu przyjęcia bloku do eksploatacji z przyczyn leżących po stronie GRI, począwszy od następnego dnia po upływie okresu realizacji umowy (§ 19.3.2.) oraz
 - za zwłokę w realizacji poszczególnych kluczowych kamieni milowych (§ 19.3.1.).
- Umowa (§ 27.4.1-2.) przewidywała możliwość naliczenia GRI kar umownych z tytułu niedotrzymania gwarantowanych parametrów technicznych grupy B, a także z tytułu opóźnienia w usuwaniu przez GRI wad w okresie gwarancji.
- GA ZAP pismem z dnia 31 lipca 2023 r. poinformował GRI o zaistnieniu podstaw do naliczenia kar umownych związanych z niedotrzymaniem terminu zakończenia następujących etapów realizacji umowy:
- Synchronizacja bloku z KSE określonego w aneksie nr 5 na dzień 28 lutego 2023 r. – kary wyniosła 41 404,6 tys. zł.
 - Podpisanie protokołu przyjęcia do eksploatacji określonego w aneksie nr 5 na dzień 3 czerwca 2023 r. – na dzień 31 grudnia 2023 r. wysokość kary wyniosła 251 299,6 tys. zł, a na dzień 25 lutego 2024 r. 318 312,9 tys. zł. Tym samym z dniem 25 lutego 2024 r. został wyczerpany limit potencjalnych kar umownych, które GA ZAP może naliczyć GRI na podstawie zapisów umowy, tj. 358 999,5 tys. zł.

W dniu 18 października 2024 r. GA ZAP wezwał GRI do zapłaty kary umownej i wystawił notę obciążeniową na kwotę 358 999,5 tys. zł z tytułu 173 dni zwłoki (od 1 marca 2023 r. do 21 sierpnia 2023 r.) w wykonaniu 24 ERK i 502 dni zwłoki (od 4 czerwca 2023 r. do 18 października 2024 r.) w zakończeniu 29 ERK (Podpisanie Protokołu Przyjęcia bloku energetycznego do eksploatacji). W dniu 25 października 2024 r. GRI dostarczył do GA ZAP dwa pisma, w którym GRI w całości odrzuca roszczenie Spółki o zapłatę kar umownych, w konsekwencji czego odesłał za niniejszym pismem oryginał noty obciążeniowej z dnia 18 października 2024 r. bez księgowania. Na dzień 16 grudnia 2024 r. wysokość dodatkowych kosztów bezpośrednich obsługi projektu budowy bloku BW100 w związku z opóźnieniem projektu wyniosła [...], na co składały się koszty:

- pełnienia funkcji Inżyniera kontraktu przy budowie bloku energetycznego – [...] za okres od 4 czerwca 2023 r. do 30 kwietnia 2025 r.,
- ubezpieczenia - [...] za okres od 4 czerwca 2023 r. do 14 kwietnia 2025 r.,
- doradztwa prawnego podczas budowy bloku energetycznego [...] za okres od 4 czerwca 2023 r. do 30 kwietnia 2025 r.,
- mediów na rozruch BW100 - [...] w okresie od 4 czerwca 2023 r. do dnia 31 października 2024 r.,
- osobowe, dodatkowe, [...] za okres od 4 czerwca 2023 r. do 30 kwietnia 2025 r.

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁵⁷, Spółka w wyniku opóźnienia w oddaniu bloku do eksploatacji w okresie od listopada 2022 r. do kwietnia 2024 r. poniosła łącznie dodatkowe koszty zaopatrzenia w media na poziomie [...].

W dniu 24 maja 2023 r. Państwowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego wydał ostateczne pozwolenie na użytkowanie bloku energetycznego BW100.

[...].

Spółka w dniu 17 stycznia 2025 r. złożyła GRI oświadczenie o odstąpieniu w części od kontraktu na budowę bloku energetycznego z winy Wykonawcy w części w jakiej kontrakt nie został dotychczas należycie wykonany, w związku z naruszeniem przez GRI jego podstawowych obowiązków określonych w kontrakcie, tj.

⁵⁷ Pismo (ZA-077/46/2024) z dnia 6 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

zaprzestaniem wykonywania przedmiotu kontraktu oraz w związku z niemożliwością przyjęcia bloku do eksploatacji w terminie określonym w kontrakcie z przyczyn leżących po stronie GRI. Podjęte przez Spółkę kroki nie są równoznaczne z odstąpieniem od inwestycji, a decyzje dotyczące dalszych działań zostaną podjęte po przeprowadzeniu inwentaryzacji mającej na celu ustalenie stanu faktycznego projektu na dzień odstąpienia przez Spółkę od kontraktu⁵⁸.

(akta kontroli str. 125, 198-203, 260-265, 394-399, 408-414, 433-434, 584-601, 605-608, 668-685, 1638-1648)

Produkcja nawozu Pulan Macro 33,5% N według technologii GA ZAK

Instalacja granulacji mechanicznej pracująca w GA ZAP bazuje na technologii pozyskanej z GA ZAK na podstawie umowy z dnia 5 maja 2015 r.⁵⁹ Przedmiotem umowy było udzielenie licencji wraz z technologią dla produkcji nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej na dwóch liniach produkcyjnych wraz z dostawą projektu procesowego, a także świadczenia usług doradztwa technicznego, szkolenia załogi oraz udział w rozruchu instalacji. Wynagrodzenie umowne obejmowało świadczenie usług doradztwa technicznego w określonym limicie osobodni wyłącznie dla linii I. Rozliczenie usług doradztwa technicznego dla linii II następowało w oparciu o określoną zgodnie z art. 3.7 umowy stawkę z uwzględnieniem waloryzacji na warunkach określonych w art. 3.12 umowy. Wartość zafakturowana umowy wyniosła [...]. Umowa została w całości zrealizowana i rozliczona.

Zapisy pkt 1.3.3. załącznika nr 1 do umowy odnosiły się do potencjalnej możliwości produkcji saletry amonowej o zawartości azotu 33,5%. Powołując się na zapisy kontraktowe, GA ZAP podjęła działania w celu pozyskania technologii produkcji z GA ZAK. Uchwałą Zarządu GA ZAP z dnia 7 lipca 2022 r. został powołany Zespół Zadaniowy ds. wprowadzenia do obrotu handlowego saletry amonowej 33,5% N. W dniu 8 lipca 2022 r. odbyło się spotkanie w siedzibie Spółki służb GA ZAP z przedstawicielami GA ZAK w sprawie wdrożenia produkcji saletry 33,5% N.

W dniu 17 marca 2023 r. została podpisana umowa na przeprowadzenie próby technologicznej w Spółce przy udziale przedstawicieli GA ZAK. Od 20 marca 2023 r. realizowana była próba technologiczna produkcji saletry 33,5% N. W wyniku przeprowadzonej próby wytworzono 787 ton saletry amonowej o zawartości azotu wynoszącej 33,5% N i tym samym potwierdzono, że w instalacjach GA ZAP możliwa jest realizacja ciągłej produkcji nawozu wysokoazotowego o zawartości azotu wynoszącej 33,5% N. W trakcie prowadzenia próby nie stwierdzono odchyleń limitujących możliwość wytwarzania granulatów. Maksymalną wydajność instalacji przy realizacji produkcji nawozu o podwyższonej zawartości azotu do 33,5% określono na 1100 t/dobę.

Rozpoczęto przygotowanie i akceptację wewnętrzną w GA ZAP: wzorów nadruków, warunków technicznych, karty charakterystyki, dokumentacji technicznej. Zlecono zamówienie opakowań na Pulan Macro 33,5% N.

W dniu 7 marca 2023 r. Spółka otrzymała od Wiceprezesa Zarządu GA ZAK wstępną propozycję opłat za nabycie technologii. Przedstawiciele obu spółek przeprowadzili rozmowy, jednakże nie doprowadziły one do konsensusu negocjacyjnego, wobec czego GA ZAK nie udzieliła licencji na produkcję saletry amonowej o zawartości azotu 33,5% N przez GA ZAP. Z uwagi na brak porozumienia pomiędzy spółkami, uchwałą Zarządu Spółki z dnia 27 czerwca 2023 r. doszło do zamknięcia zespołu zadaniowego ds. wprowadzenia do obrotu handlowego saletry amonowej 33,5% N. Według

⁵⁸ Raport bieżący Spółki nr 4/2025 z dnia 17 stycznia 2025 r.

⁵⁹ Zmienioną aneksem nr 1 z dnia 9 grudnia 2015 r., aneksem nr 2 z dnia 7 lipca 2016 r., aneksem nr 3 z dnia 22 maja 2017 r., aneksem nr 4 z dnia 25 września 2020 r.

wyjaśnień Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP⁶⁰ przedłużający się brak w ofercie produktowej Pulan Macro 33,5% N negatywnie wpłynął na wyniki sprzedaży, w szczególności na rynkach zagranicznych, przy czym na etapie przygotowywania koncepcji wprowadzenia produktu Pulan Macro sygnalizowano, że w sprzedaży eksportowej pożądaną zawartością azotu jest 33,5%, ponieważ takie też są benchmarki w krajach Europy Zachodniej (Francja, Wielka Brytania, gdzie są lokowane produkty konkurencyjnych podmiotów: Yara International ASA, Borealis AG, EuroChem Group AG). Duże zainteresowanie Pulanem Macro pochodziło zwłaszcza z rynku brytyjskiego.

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP⁶¹ na dzień podpisania umowy z GA ZAK z dnia 5 maja 2015 r. GA ZAK nie był gotowy do oferowania technologii saletry 33,5%. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁶² Spółka nie szacowała strat wynikających z braku możliwości produkcji saletry amonowej o zawartości azotu 33,5% w nowo budowanej wytwórni nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej.

(akta kontroli str. 488-489, 499-513, 531-536)

GA ZAP w okresie od 24 maja 2024 r. do 30 września 2024 r. podejmowała działania mające na celu uruchomienie w Spółce produkcji saletry amonowej o zawartości azotu 33,5%. W dniu 16 lipca 2024 r. Spółka zgłosiła w Urzędzie Patentowym RP wnioski o udzielenie prawa ochronnego dla znaków towarowych: megan, megAN. W dniu 29 lipca 2024 r. został przedstawiony komunikat prasowy dot. wprowadzenia nowego produktu megAN 33,5 N do portfolio produktowego GA ZAP.

[...].

(akta kontroli str. 1520-1524, 1581-1583, 1681-1683)

Stwierdzone
nieprawidłowości

W działalności kontrolowanej jednostki w przedstawionym wyżej zakresie stwierdzono następującą nieprawidłowość:

Zarząd GA ZAP zawierając aneks nr 5 w dniu 31 maja 2023 r. zmieniający kontrakt GA ZAP z GRI z dnia 25 września 2019 r. dotyczący budowy bloku energetycznego na paliwo węglowe nie zabezpieczył właściwie interesów Spółki w zapisach kontraktowych, co w ocenie NIK było działaniem niegospodarnym.

W aneksie nr 5 pomimo wydłużenia okresu realizacji kontraktu do dnia 3 czerwca 2023 r., tj. o 223 dni nie został przedłużony termin wskazany w § 31.15 kontraktu na odstąpienie od niego i postawienie bloku do dyspozycji GRI (41 miesięcy od wydania Polecenia Rozpoczęcia Prac) w przypadku, gdy nie zostałyby osiągnięte gwarantowane wybrane parametry techniczne i tym samym nie mogło nastąpić przyjęcie bloku do eksploatacji. Pozostałe zapisy w kontrakcie (rozdział 31) w zakresie uprawnienia Spółki do odstąpienia od kontraktu nie dają Spółce należytej ochrony, ponieważ nie umożliwiają postawienia bloku do dyspozycji Wykonawcy i odzyskania kwot poniesionych na realizację kontraktu w sytuacji gdy nie może nastąpić przyjęcie bloku do eksploatacji.

Wiceprezes Spółki, który podpisał aneks nr 5 zeznał⁶³, że zgodnie z treścią § 31.1.5, stanowiącego o możliwości odstąpienia od kontraktu, jeżeli okres opóźnienia przekraczał 150 dni kalendarzowych można by odstąpić od kontraktu w każdej chwili po przekroczeniu 150 dni opóźnienia.

⁶⁰ Pismo (K/145/2024) z dnia 29 kwietnia 2024 r. podpisane przez p.o. Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP.

⁶¹ Pismo (ZA-077/31/2024) z dnia 24 maja 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

⁶² Pismo (ZA-077/49/2024) z dnia 21 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

⁶³ Protokół przesłuchania świadka z dnia 18 grudnia 2024 r.

Według oceny NIK Wiceprezes Spółki w swoich zeznaniach nie wziął pod uwagę utraconego uprawnienia Spółki, które stanowiło z jednej strony okoliczność najskuteczniej dyscyplinującą GRI, z drugiej zaś instrument pozwalający Spółce dokończyć budowę bloku na własny koszt lub odzyskać kwoty poniesione przez GA ZAP tytułem realizacji kontraktu.

(akta kontroli str. 1553-1554, 1734-1740)

OCENA CZĄSTKOWA

Najwyższa Izba Kontroli wskazuje na nieterminową realizację przez Spółkę dwóch inwestycji wybranych do szczegółowej kontroli, tj. wytwórni nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej oraz budowy bloku energetycznego w oparciu o paliwo węglowe. Opóźnienia spowodowały konieczność poniesienia dodatkowych kosztów bezpośrednich w łącznej kwocie 70 964,7 tys. zł. Opóźnienie w realizacji wytwórni nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej wynoszące 18 miesięcy spowodowane w szczególności problemami technicznymi oraz technologicznymi skutkowało koniecznością poniesienia przez GA ZAP dodatkowych kosztów bezpośrednich w łącznej kwocie 564,0 tys. zł. Blok energetyczny nie został odebrany przez Spółkę do dnia zakończenia kontroli z przyczyn leżących po stronie GRI, przy czym na dzień 16 grudnia 2024 r. wysokość dodatkowych kosztów bezpośrednich w związku z opóźnieniem wyniosła 70 400,7 tys. zł.

Najwyższa Izba Kontroli negatywnie ocenia zawarcie przez Zarząd GA ZAP aneksu nr 5 w dniu 31 maja 2023 r. zmieniającego kontrakt GA ZAP z GRI z dnia 25 września 2019 r. dotyczący budowy bloku energetycznego na paliwo węglowe w wyniku którego pogorszyła się pozycja Spółki w kontrakcie, co było działaniem niegospodarnym.

OBSZAR

3. Wyniki ekonomiczno-finansowe

Opis stanu
faktycznego

Wyniki finansowe

Aktywa ogółem w GA ZAP na koniec kolejnych lat okresu 2019-2023 miały wartość: w 2019 r. 4 866 697 tys. zł, w 2020 r. 5 346 189 tys. zł, w 2021 r. 7 065 648 tys. zł, w 2022 r. 7 089 874 tys. zł, w 2023 r. 6 626 477 tys. zł.

Struktura aktywów przedstawiała się następująco w kolejnych latach kontrolowanego okresu:

- Aktywa trwałe: 3 224 352 tys. zł, 3 834 890 tys. zł, 4 228 586 tys. zł, 4 005 125 tys. zł, 4 254 410 tys. zł, co dawało odpowiednio udział w całości aktywów Spółki: 66,3%, 71,7%, 59,8%, 56,5%, 64,1%.
- Aktywa obrotowe: 1 642 345 tys. zł, 1 511 299 tys. zł, 2 837 062 tys. zł, 3 084 749 tys. zł, 2 378 041 tys. zł, co dawało odpowiednio udział w całości aktywów Spółki: 33,7%, 28,3%, 40,2%, 43,5%, 35,9%.

W kolejnych latach okresu 2019-2023 oddano w GA ZAP następujące wartości inwestycji na majątek trwały: 202 301 tys. zł, 225 639 tys. zł, 476 886 tys. zł, 580 254 tys. zł, 459 508 tys. zł. Aktywa trwałe Spółki rosły w ujęciu rok do roku w okresie 2019-2023 za wyjątkiem lat 2022-2021. W 2022 r. dokonano jednocześnie aktualizacji wartości aktywów trwałych w związku z testami na utratę ich wartości o łącznej wartości 569 121 tys. zł. Największe inwestycje zostały przekazane na majątek trwały w okresie 2021-2022 i dotyczyły w szczególności:

- *Wytwórni nawozów granulowanych na bazie saletry amonowej* w kwotach 278 652 tys. zł w 2021 r. i 144 326 tys. zł w 2022 r.
- *Modernizacji instalacji kwasu azotowego oraz budowy nowych instalacji kwasu azotowego, neutralizacji i produkcji nowych nawozów na bazie kwasu azotowego* w kwocie 125 190 tys. zł w 2022 r.
- *Wymiany turbozespołu TG-1* o wartości 75 127 tys. zł w 2022 r.

W latach 2019-2020 Spółka utrzymywała porównywalną strukturę kapitałową w relacji 71% i 67% kapitału własnego, 29% i 33% kapitału obcego według stanów na koniec roku. W strukturze zobowiązań dominowały zobowiązania krótkoterminowe, a ich udział w zobowiązaniach ogółem to odpowiednio 65% i 70%, a w ich ramach dominującą pozycją były zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe.

Na koniec lat 2021-2023 struktura kapitałowa Spółki uległa zmianie poprzez zwiększenie się udziału kapitału obcego do odpowiednio 53%, 55% i 52% w porównaniu do lat 2019-2020, w których udział kapitału obcego wynosił versus 29% i 33%. Wzrost udziału kapitału obcego w pasywach ogółem był spowodowany wzrostem udziału zobowiązań krótkoterminowych, w szczególności zobowiązań z tytułu dostaw, usług i pozostałych, które od 2021 r. obejmowane zaczęły być faktoringiem odwrotnym oraz udziału pozostałych zobowiązań finansowych. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁶⁴ zmiana ta była efektem decyzji Grupy Azoty SA i w konsekwencji decyzji Spółki, będącej uczestnikiem finansowania grupowego, o intensyfikacji skali wykorzystania faktoringu odwrotnego, który inaczej niż faktoring tradycyjny, dotyczy zobowiązań krótkoterminowych, a nie należności i umożliwia wydłużenie terminów spłaty zobowiązań krótkoterminowych. Faktoringiem odwrotnym zostały objęte przede wszystkim faktury kosztowe wynikające z zakupu gazu ziemnego w Spółkach GK GA, w tym w GA ZAP. Za zobowiązania Spółki płacił faktor, umożliwiając GA ZAP płatności w szczególności za gaz w dogodnych dla niej terminach.

Umowy kredytowe były podpisywane w imieniu całej GK GA przez jednostkę dominującą Grupę Azoty SA, a GA ZAP korzystała ze wspólnego finansowania grupowego.

Wskaźniki rentowności przedstawiały się w okresie 2019-2023 następująco:

– [...].

Wartości wskaźników rentowności obniżały się w całym okresie 2019-2023, przy czym w latach 2021 i 2022 wartości założone tych wskaźników nie były osiągane. W 2023 r. wartości wskaźników były ujemne, lecz nie przekroczyły wartości założonych.

Wykonane wskaźniki płynności bieżącej i szybkiej dla okresu 2019-2023 przedstawiały się następująco:

– Wskaźnik płynności bieżącej: [...].

– Wskaźnik płynności szybkiej: [...].

Wskaźniki płynności pogarszały się przez cały okres, a od roku 2021 zaczęły przyjmować wartości uznawane jako ostrzegawcze⁶⁵. Spółka osiągała zaplanowaną wartość wskaźników za wyjątkiem roku 2020.

Na wyniki finansowe GA ZAP wpływały koszty surowców - głównie koszty zużycia gazu ziemnego, który jako surowiec był wykorzystywany do produkcji wszystkich wytwarzanych przez GA ZAP wyrobów gotowych: nawozów azotowych, melaminy oraz kaprolaktamu, koszty mediów energetycznych (energii elektrycznej oraz węgla) oraz koszty praw do emisji CO₂. Koszty gazu ziemnego wzrastały corocznie z kwoty 716 353,4 tys. zł w 2019 r. do kwoty 4 985 463,7 tys. zł w 2022 r., a następnie obniżyły się do 1 810 038,6 tys. zł w 2023 r. Koszty węgla energetycznego wzrastały corocznie z kwoty 180 784,8 tys. zł w 2019 r. do kwoty 290 244,7 tys. zł w 2023 r., a energii energetyczna z kwoty 236 864,5 tys. zł w 2019 r. do kwoty 621 063,4 tys. zł w 2023 r.

Ww. koszty miały charakter kosztów zmiennych poza kosztami praw do emisji CO₂, które były elementem kosztów stałych, ale przy ograniczeniu, bądź wstrzymaniu pracy wybranych instalacji produkcyjnych, co miało miejsce w 2022 r. i 2023 r., ich poziom

⁶⁴ Pismo (K/379/2023) z dnia 9 grudnia 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁶⁵ Wskaźnik płynności bieżącej powinien mieścić się w przedziale 1,5–2,0. Wskaźnik płynności szybkiej powinien być większy bądź równy 1,0.

także istotnie się zmienił rok do roku w ślad za spadkiem lub wzrostem emisyjności wynikającym ze skali pracy poszczególnych instalacji wytwórczych.

Koszty zmienne działalności stanowiły średnio 76% sumy kosztów działalności operacyjnej GA ZAP w okresie 2019-2023.

W latach 2019-2023 struktura kosztów przedstawiała się następująco (w tys. zł):

- koszty stałe: 861 218, 864 134, 899 551, 981 413, 924 793 co stanowiło odpowiednio udział w całości kosztów Spółki: 31,5%, 34,9%, 19,4%, 13,3%, 22,9%,
- koszty zmienne: 1 873 315, 1 615 289, 3 740 430, 6 397 882, 3 111 864, co stanowiło odpowiednio udział w całości kosztów Spółki: 68,5%, 65,1%, 80,6%, 86,7%, 77,1%.

W latach 2019-2023 przychody ze sprzedaży oraz koszt własny sprzedaży w porównaniu do planu rzeczowo-finansowego przedstawiały się następująco:

- przychody ze sprzedaży (wykonanie): 97,7% [...], 103,2% [...], 159,5% [...], 133,7% [...], 96,7% [...].
- koszt własny sprzedaży (wykonanie): 92,3% [...], 103,0% [...], 160,5% [...], 131,2% [...], 92,7% [...].

Współczynnik korelacji pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kosztem własnym sprzedaży w okresie 2019-2023 wyniósł 97,2%, co obrazuje, że zmiany cen kluczowych surowców Spółki były najważniejszym czynnikiem wyjaśniającym dynamikę zmian kosztów Spółki rok do roku oraz skorelowanych z nimi przychodów ze sprzedaży.

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP⁶⁶ w GA ZAP ceny kluczowych produktów były dostosowywane do cen kluczowych surowców, uwzględniając jednocześnie aktualne uwarunkowania rynkowe popytowo-podażowe, tj. skalę importu oraz cenę oferowaną przez konkurencyjne podmioty.

Dominującym z punktu widzenia poziomu realizowanych przychodów ze sprzedaży w całym okresie 2019-2023 był obszar biznesowego Nawozy Agro, odpowiedzialny średnio za 86% łącznych przychodów Spółki (od 83% w 2023 r. do 89% w 2022 r. w kwotach od 2 387 782 tys. zł w 2020 r. do 7 162 673 tys. zł w 2022 r.). Głównymi produktami z tego obszaru były saletra amonowa (PULAN), RSM, mocznik nawozowy (PULREA), PULGRAN, PULGRAN S, RSM S, PULAN MACRO, SALETZRZAK, PULMIX, Siarczan amonu (PULSAR, siarczan amonu z IOS), mocznik nienawozowy (PULREA, PULNOX®), melamina, nadtlęnek wodoru, NOXY. Głównymi kierunkami sprzedaży były Austria, Belgia, Brazylia, Bułgaria, Czechy, Estonia, Francja, Litwa, Niemcy, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Ukraina oraz Wielka Brytania. Główne produkty nie były sprzedawane bezpośrednio przez Spółkę.

Udział obszaru biznesowego *Tworzywa* w generowaniu przychodów ze sprzedaży w latach 2019-2021 był na poziomie 10-13%. W latach 2022 i 2023 udział tego obszaru w strukturze łącznych przychodów Spółki uległ zmniejszeniu ze względu na wstrzymanie lub ograniczenia w produkcji. Kwoty generowane przez ten segment zawierały się w przedziale od 278 598 tys. zł w 2020 r. do 584 683 tys. zł w 2022 r. Głównym produktem z tego obszaru był kaprolaktam. Głównymi kierunkami sprzedaży były Niemcy oraz Włochy. Sprzedaż odbywała się w ramach GA do GA SA, GA ATT Polymers GmbH oraz do kontrahentów zewnętrznych.

Udział obszaru wspierającego *Energetyka* w sumie łącznych przychodów ze sprzedaży Spółki w latach 2019-2021 był na stabilnym poziomie średnio 2,4%, natomiast wzrósł do 3,6% w 2022 r., a następnie do 14,5%. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP⁶⁷:

⁶⁶ Pismo (K/151/2024) z dnia 2 maja 2024 r. podpisane przez dwóch Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP.

⁶⁷ Pismo (K/151/2024) z dnia 2 maja 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP.

- w 2022 r. z korzystnych relacji cenowych energii elektrycznej kupowanej i odsprzedawanej na rynku (w 2022 r. Spółka ze względu na istotne ograniczenia i odstąpienia instalacji produkcyjnych odsprzedawała istotne ilości zakupionej wcześniej w ramach kontraktów terminowych energii elektrycznej, co nie było praktyką we wcześniejszych latach);
- w 2023 r. z uzyskanych przez Spółkę jednorazowych dopłat oraz rekompensat sektorowych dla sektorów energochłonnych oraz z tytułu gwałtownych wzrostów cen gazu i energii elektrycznej.

Kwoty generowane przez ten segment zawierały się w przedziale od 73 895 tys. zł w 2020 r. do 564 887 tys. zł w 2023 r.

Koszty ogólnego zarządu w okresie 2019-2023 wyniosły: 173 016 tys. zł, 170 983 tys. zł, 182 866 tys. zł, 231 028 tys. zł oraz 211 660 tys. zł.

Zmiany kosztów ogólnego zarządu w okresie 2019-2023 w ujęciu rok do roku przedstawiały się następująco: (-)1,2%, 6,9%, 26,3% oraz (-)8,4%.

Wzrost kosztów ogólnego zarządu w 2022 r. w stosunku do 2021 r. o kwotę 48 162 tys. zł był spowodowany w szczególności dwoma pozycjami o łącznej wartości 38 525 tys. zł:

- 19 793 tys. zł to wzrost kosztów opłaty licencyjnej za używanie znaku handlowego (logo) GA SA (wzrost o 135,88%) wynikający w szczególności ze wzrostu przychodów w 2022 r. w stosunku do 2021 r. ze sprzedaży o 62,8% (w tym ze sprzedaży zewnętrznej o 64,3%), od których naliczana była opłata licencyjna oraz wzrostu w tym okresie wskaźnika procentowego dla tej opłaty z [...].
- 18 732 tys. zł to wzrost kosztów wynagrodzeń wraz z ubezpieczeniami i innymi świadczeniami (wzrost o 16,41%).

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP⁶⁸ koszty opłaty licencyjnej za używanie znaku handlowego wynikały z zasad regulujących obszar cen transferowych i przyjmowane były na podstawie raportu zewnętrznej firmy specjalizującej się w ustalaniu poziomów cen benchmarkowych na potrzeby dokumentacji cen transferowych. [...].

W 2022 r. na wzrost kosztów wynagrodzeń miały wpływ:

- podwyżki wynagrodzeń zasadniczych pracowników o 300 zł na pracownika oraz wzrost pochodnych z tego tytułu,
- wypłaty dodatkowego jednorazowego świadczenia z okazji Świąt Wielkanocnych w kwocie 600 zł brutto na uprawnionego pracownika,
- wypłaty dodatkowego świadczenia jednorazowego dla pracowników w kwocie 5 tys. zł brutto na uprawnionego pracownika.

(akta kontroli str. 126-127, 148-191, 438-478, 918-1463)

Wstrzymania lub ograniczenia produkcji

W latach 2019-2023 wystąpiło w GA ZAP 18 okresów zaplanowanego wstrzymania lub ograniczenia produkcji z powodu sytuacji rynkowej:

- Zakład Kaprolaktamu: od 1 maja 2020 r. do 30 czerwca 2020 r., od 27 sierpnia 2022 r. do 31 grudnia 2023 r.;
 - Melamina I linia I: od 8 marca 2022 r. do 24 marca 2022 r., od 8 lipca 2022 r. do 31 grudnia 2023 r.;
 - Melamina I linia II: od 25 maja 2020 r. do 19 sierpnia 2020 r., od 5 lipca 2022 r. do 31 grudnia 2023 r.;

⁶⁸ Pismo (K/151/2024) z dnia 2 maja 2024 r. podpisane przez dwóch Prezesa Zarządu i Członka Zarządu GA ZAP.

- Melamina II: od 7 marca 2022 r. do 17 marca 2022 r., od 11 sierpnia 2022 r. do 16 czerwca 2023 r., od 9 listopada 2023 r. do 31 grudnia 2023 r.;
 - Melamina III: od 1 czerwca 2020 r. do 5 sierpnia 2020 r., od 9 czerwca 2022 r. do 10 listopada 2022 r., od 10 marca 2023 r. do 26 maja 2023 r., od 14 sierpnia 2023 r. do 31 grudnia 2023 r.;
 - Nadtlenek Wodoru: od 24 sierpnia 2022 r. do 5 października 2022 r., od 19 czerwca 2023 r. do 27 czerwca 2023 r.;
 - Instalacja produkcji wodoru wysokiej czystości PSA: od 24 sierpnia 2022 r. do 5 października 2022 r.;
 - Instalacje nawozowe (mocznikowe i saletrzone): od 22 sierpnia 2022 r. do 5 października 2022 r., od 15 stycznia 2023 r. do 15 czerwca 2023 r.
- (akta kontroli str. 204-237, 490-494, 605-608)

Przyczynami ww. osiemnastu wstrzymań lub ograniczeń w produkcji była sytuacja rynkowa, która powodowałaby powiększenie straty Spółki za wyjątkiem czterech przypadków opisanych poniżej. W czternastu przypadkach wystąpiła ujemna różnica pomiędzy ceną sprzedaży, a prognozą kosztów surowcowych wszystkich produktów z danej instalacji, na której została ograniczona lub wstrzymana produkcja – w szczególności kaprolaktam [...].

W czterech przypadkach wystąpiła dodatnia różnica pomiędzy ceną sprzedaży, a prognozą kosztów surowcowych wszystkich produktów z danej instalacji, na której pomimo tego została ograniczona lub wstrzymana produkcja – kaprolaktam [...]:

- W Zakładzie Kaprolaktamu w okresie od 1 maja 2020 r. do 30 czerwca 2020 r. oraz na instalacji Melamina I linia II w okresie od 25 maja 2020 r. do 19 sierpnia 2020 r. spowodowanych ograniczonym popytem w związku ze stanem pandemii COVID-19.
- W produkcji Nadtlenku wodoru od 24 sierpnia 2022 r. do 5 października 2022 r. w szczególności z powodu brak gazu syntezowego, z którego wytwarza się wodór do produkcji nadtlenku wodoru w związku z postojem instalacji amoniakalnych na Zakładzie Nawozów przy jednoczesnym wysokim koszcie zakupu surowca na zewnątrz oraz od 19 czerwca 2023 r. do 27 czerwca 2023 r. z powodu wystąpienia jednocześnie wysokiego stanu magazynowego i ograniczonego popytu.

Niezrealizowana produkcja w stosunku do planu rocznego wyniosła:

- kaprolaktam 58 930 ton,
- siarczan amonu 101 842 ton,
- melamina 75 356 ton,
- nadtlenek wodoru 272 ton,
- saletra amonowa⁶⁹ 263 665 ton,
- mocznik 251 807 ton.

Niezrealizowana produkcja w stosunku do maksymalnych zdolności produkcyjnych:

- kaprolaktam – 81 673 ton,
- siarczan amonu – 200 767 ton,
- melamina 115 804 ton,
- nadtlenek wodoru 542 ton,
- saletra amonowa 304 995 ton,
- mocznik 352 695 ton.

(akta kontroli str. 400-405)

⁶⁹ W przeliczeniu na 100%.

W GA ZAP podczas postoju instalacji w celu minimalizowania kosztów oraz ryzyk związanych z przestojem instalacji i jego wpływu na stan techniczny infrastruktury obiektowej (maszyn, urządzeń, aparatów, rurociągów) m.in: delegowano pracowników z zatrzymanej instalacji do pracy na instalacje pracujące, realizowano zlecenia mające charakter krytyczny i niezbędny do utrzymania należytego stanu technicznego instalacji, przeprowadzano prace konserwacyjne i remontowe, opracowano procedury zabezpieczenia instalacji dla długiego postoju, w tym postoju w okresie zimowym, utrzymano bieżący nadzór nad aparatami oraz ograniczono koszty związane z serwisem przez [...] (rurociągi i zbiorniki) w okresach obniżonych temperatur otoczenia.

(akta kontroli str. 400-405, 415-425)

W związku z trudną sytuacją rynkową w obszarach biznesowych *Nawozy Agro* oraz *Tworzywa*, skutkującą odnotowywaniem od początku 2023 roku negatywnych wyników finansowych, w GA ZAP został wdrożony *Program oszczędnościowy*⁷⁰, mający na celu wstrzymanie wydatków, których realizacja nie jest niezbędna dla zapewnienia bieżącej działalności. W odniesieniu do zakupów dostaw i usług niekrytycznych Zarząd postanowił o ich wstrzymaniu w okresie od 6 marca 2023 r. do 30 czerwca 2023 r., a następnie ograniczeniu w okresie od 1 lipca 2023 r. do 31 grudnia 2023 r., z uwzględnieniem zasad określonych tym programem. Procedurą objęto wydatki niekrytyczne, tj. zakupy (zaciąganie zobowiązań pieniężnych oraz zakupy gotówkowe) towarów i usług oraz różnego rodzaju opłaty, które są wykorzystywane w działalności remontowej i inwestycyjnej oraz innych, w ramach kosztów kontrolowanych, które nie są niezbędne dla zapewnienia bieżącej działalności. W związku przyjęciem *Programu oszczędnościowego* dokonano korekty planowanych wydatków inwestycyjnych o kwotę 217 330 tys. zł, które zostały przesunięte w czasie. Następnie w związku z końcem obowiązywania poprzedniej uchwały podjęto analogiczną uchwałę nr 535/2023 Zarządu Spółki z dnia 12 grudnia 2023 r. w sprawie podjęcia działań dla poprawy wyniku finansowego i płynności finansowej Spółki oraz Grupy Kapitałowej GA ZAP w 2024 r.

(akta kontroli str. 366-368, 479-480, 668-678)

Zakupy surowców strategicznych

Spółka w okresie 2019–2023 zakupiła surowce strategiczne w łącznej kwocie 913 781,5 tys. zł, z czego:

- [...].
- [...].
- [...].

Spadek wartości zakupów benzenu i siarki w 2023 r. w stosunku do 2022 r., które były jedynie wykorzystywane do produkcji kaprolaktamu wynikał z wstrzymania lub ograniczenia produkcji od 27 sierpnia 2022 r. do 31 grudnia 2023 r. Zmiany w wartości zakupów amoniaku wynikały jedynie z konieczności uzupełnienia zapasów tego surowca, ponieważ Spółka samodzielnie produkuje większość amoniaku.

(akta kontroli str. 363-365)

W okresie 2019-2023 Spółka posiadała następujące powiązania kapitałowe z dostawcami surowców strategicznych:

- ze Spółką GA ZCh Police - zakup amoniaku w latach 2021 – 2023,
- ze Spółką Grupa Azoty Kopalnie i Zakłady Chemiczne Siarki Siarkopol SA⁷¹ – zakup siarki w latach 2019 – 2023.

⁷⁰ Przyjęty procedurą zarządzania wydatkami GA ZAP na rok 2023 będącej załącznikiem do uchwały nr 112/2023 Zarządu GA ZAP z dnia 6 marca 2023 r., zmienionej uchwałą nr 156/2023 Zarządu Spółki z dnia 22 marca 2023 r.

⁷¹ Dalej: GA Siarkopol SA

Benzen nie podlegał centralizacji zakupów, ponieważ Spółka była jedynym odbiorcą tego surowca w Grupie. Centralizacja dotyczyła całości zakupów siarki oraz amoniaku. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁷² zarządzanie korporacyjne obszarem w ramach GK GA mogło zwiększać skuteczność negocjacji z uwagi na postępowania grupowe – większy wolumen i silniejszą pozycję negocjacyjną Spółki. Telekonferencje w sprawie bieżącej sytuacji w GK GA z udziałem członków zespołu komitetu zakupowego skutkowały dywersyfikacją i przesunięciami zakontraktowanych wolumenów w przypadku ograniczenia lub wstrzymania produkcji w celu uniknięcia obciążenia Spółki karami umownymi.

W latach 2019-2023 Spółka dywersyfikowała źródła zaopatrzenia dla surowców strategicznych.

Strategia zakupu benzenu oparta była na modelu współpracy z [...] i Orlen SA, [...], które łącznie posiadały cztery rafinerie, co wpływało na dywersyfikację ryzyka dostaw. Zgodnie z zapisami umów ramowych negocjowane były, w rocznych cyklach, wolumeny dostaw i formuły cenowe, tj. miesięczna cena kontraktowa minus wynegocjowany upust procentowy. W przypadku pozyskania korzystnych ofert lub dla zabezpieczenia wolumenu dla produkcji zawierane były dodatkowe krótkookresowe kontrakty z [...] (razem 3,4% całości zakupów w latach 2019-2023). Dostawy benzenu odbywały się wyłącznie transportem kolejowym przy wykorzystaniu cystern dostawcy. Zakupy siarki płynnej dla GK GA realizowane były wspólnie z uwzględnieniem wszystkich podmiotów kupujących siarkę płynną. Spółka wraz z GA SA, GA ZCh Police zawarła 14 marca 2016 r. umowę na zakup siarki z GA Siarkopol SA oraz samodzielnie z PKN Orlen SA dnia 12 marca 2012 r. w celu dywersyfikacji dostaw. Priorytetem Spółki była maksymalizacja efektów skali i kumulacja wolumenów. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁷³ ze względu na fakt, iż GK GA jest zdecydowanie największym konsumentem siarki płynnej w Polsce (ponad 85% całkowitej konsumpcji krajowej) występuje relatywnie silny efekt synergii, zarówno w ramach zakupów samego surowca, jak i w ramach kilku surowców z Grupy ORLEN (zakupy gazu), przy czym wypracowany model optymalnej alokacji wolumenów według kryterium geograficznego, z zachowaniem optymalnego stopnia dywersyfikacji stanowił dodatkowe, istotne źródło redukcji kosztów.

GA ZAP kupowała amoniak na podstawie zamówień w ramach GK GA, tj. od GA ZCh Police oraz GA ZAK oraz od innych dostawców (razem 20,0% całości zakupów w latach 2019-2023), tj. [...].

Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁷⁴ główne założenia w obszarze strategii amoniaku to optymalizacja przepływów wewnętrznych przy założeniu stałego mechanizmu cenowego i realizacji przyjętych priorytetów GK GA, optymalizacja programów produkcyjnych ze szczególnym uwzględnieniem produkcji w GA ZCh Police, maksymalizacja wykorzystania własnych zasobów produkcyjnych, optymalizacja logistyki dostaw. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu GA ZAP⁷⁵ zakup amoniaku w okresie 2019-2023 od dostawców spoza GK GA był spowodowany ujemnym bilansem amoniaku w GK GA, w szczególności w 2019 r. gdy w ZCh Police była poważna awaria, co skutkowało niskim stanem amoniaku w GK GA i wzmożonym zapotrzebowaniem na amoniak z zewnątrz.

(akta kontroli str. 134-145, 253-254, 363-365, 609-614)

⁷² Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁷³ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁷⁴ *Ibidem*.

⁷⁵ Pismo (ZA-077/37/2024) z dnia 29 maja 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu GA ZAP.

Zakupy surowców energetycznych: gaz ziemny, węgiel energetyczny, energia elektryczna

Spółka w okresie 2019-2023 zakupiła surowce energetyczne w kwocie 12 518 000,5 tys. zł, z czego:

- gaz ziemny na kwotę łączną 10 844 573,0 tys. zł (76,5% całości zakupów surowców energetycznych), w tym 716 353,4 tys. zł w 2019 r., 527 369,6 tys. zł w 2020 r., 2 277 978,1 tys. zł w 2021 r., 4 985 463,7 tys. zł w 2022 r. 1 810 038,6 tys. zł w 2023 r.,
- węgiel energetyczny na kwotę łączną 1 143 522,0 tys. zł (8,1% całości zakupów surowców energetycznych), w tym 180 784,8 tys. zł w 2019 r., 160 488,8 tys. zł w 2020 r., 168 221,9 tys. zł w 2021 r., 183 292,9 tys. zł w 2022 r., 290 244,7 tys. zł w 2023 r.,
- energię energetyczną na kwotę łączną 2 192 369,5 tys. zł (15,5% całości zakupów surowców energetycznych), z czego 236 864,5 tys. zł w 2019 r., 292 347,6 tys. zł w 2020 r., 297 291,6 tys. zł w 2021 r., 452 454,8 tys. zł w 2022 r., 621 063,4 tys. zł w 2023 r.

(akta kontroli str. 366-368)

W okresie objętym kontrolą obowiązywały w Spółce następujące regulacje dotyczące zakupów surowców energetycznych⁷⁶:

- zarządzenie nr 2 z dnia 10 stycznia 2019 r. w sprawie zakupu surowców strategicznych i energetycznych, jak również usług energetycznych i praw majątkowych z nimi związanych w GK GA wraz z załącznikiem nr 1 pn. *Zasady zakupów Surowców Energetycznych, usług energetycznych lub praw majątkowych w GA ZAP* oraz załącznikiem nr 2 *Instrukcją prowadzenia zakupu Surowców/Usług Energetycznych w tym indywidualnych w Pionie Energetycznym*;
- zarządzenie nr 13 z dnia 11 grudnia 2023 r. w sprawie zakupów surowców strategicznych i energetycznych, jak również usług energetycznych i praw majątkowych z nimi związanych w GK GA wraz z załącznikiem nr 1 do zarządzenia nr 13 z 2023 r. pn. *Zasady zakupów Surowców Energetycznych, usług energetycznych lub praw majątkowych w GK GA*;
- zarządzenie nr 6 z dnia 24 marca 2022 r. w sprawie Polityki Zarządzania Ryzykiem Rynkowym Zmian Cen Gazu Ziemnego na lata 2022-2023 w Spółkach Kluczowych GK GA.

Określenie wolumenu poszczególnych surowców opierało się na przyjętych w Spółce planach produkcji i zużycia mediów energetycznych. Ustalane były zarówno roczne, jak i miesięczne plany produkcji, które stanowiły podstawę do planowania ilości do zakupu.

W oparciu o uregulowania wewnętrzne, postępowania ofertowe lub przetargowe odbywały się na poziomie GK GA z udziałem spółek GK GA albo na poziomie Spółki. W oparciu o regulacje w sprawie zakupu surowców strategicznych i energetycznych do realizacji zadań związanych z zabezpieczeniem dostaw surowca powołany został zespół negocjacyjny, w skład którego wchodził przedstawiciel GA SA i jej spółek zależnych – GA ZAP, GA ZAK i GA ZCh Police. Zespół negocjacyjny odpowiedzialny był za organizowanie postępowań zakupowych i negocjacje z potencjalnymi dostawcami. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁷⁷ prowadzenie zakupów wspólnie przez wszystkie spółki GK GA miało na celu uzyskanie przewagi w negocjacjach z potencjalnymi dostawcami poprzez agregację zapotrzebowania oraz zapewnienie uzyskania tych samych warunków handlowych dla dostaw do poszczególnych

⁷⁶ Dalej: Regulacje w sprawie zakupu surowców strategicznych i energetycznych.

⁷⁷ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

spółek. Każda spółka miała prawo organizować indywidualne postępowania zakupowe w określonych w regulaminie przypadkach m.in. w przypadku, gdy tylko ta spółka zgłaszała zapotrzebowanie na dany okres. Spółki mogły także indywidualnie dokonywać transakcji zakupowych na Towarowej Gieldzie Energii SA⁷⁸. Wspólne postępowanie zakupowe służyło jedynie uzyskaniu jednolitych ofert dla wszystkich spółek GK GA. Każda spółka zawierała umowę bezpośrednio z dostawcą.

gaz ziemny

Negocjacje umowy dotyczącej zakupu gazu ziemnego z głównym dostawcą, tj. Polskim Górnictwem Naftowym i Gazownictwem SA⁷⁹ i jego następcą prawnym Orlen SA odbywały się na poziomie GK GA przez przedstawicieli wszystkich spółek GK GA. Zawarta została pomiędzy PGNiG SA a spółkami GK GA na czas nieokreślony wielostronna umowa ramowa⁸⁰ nr 7/UR/E/2016 z dnia 13 kwietnia 2016 r., która została pięciokrotnie aneksowana. Obecnie, zgodnie z aneksem nr 5/2023 z dnia 20 czerwca 2023 r. do UR stronami wielostronnej umowy są następujące spółki Grupy Azoty: GA SA, GA ZAP, GA ZCh Police, GA ZAK, GA Siarkopol SA oraz Grupa Azoty Zakłady Fosforowe Gdańsk sp. z o.o. UR opisywała ogólne zasady współpracy.

W ślad za UR został zawarty z PGNiG SA (następnie ORLEN SA) kontrakt indywidualny⁸¹ nr 39/2017 z dnia 21 czerwca 2017 r. na okres od 30 września 2018 r. do 1 października 2022 r. KI określający szczegółowe kwestie handlowe dostaw, został zawarty z dostawcą indywidualnie przez Spółkę z zachowaniem tych samych warunków handlowych dla wszystkich spółek GK GA, które zawarto na nowych warunkach na kolejne cztery lata gazowe, tj. od 1 października 2023 r. do 30 września 2027 r. z możliwym bezkosztowym wyjściem z KI po trzech latach. KI daje możliwość zabezpieczenia ceny dla części wolumenu przy wykorzystaniu instrumentów terminowych notowanych na niemieckim rynku, z czego Spółka korzystała.

W poszczególnych latach okresu 2019-2023 od 96% do 97,9% gazu kupowane było od PGNiG SA (ORLEN SA).

Gaz ziemny, w celu optymalizacji kosztów zakupywany był także samodzielnie przez Spółkę na TGE SA za pośrednictwem [...], gdy cena była niższa niż wynikająca z KI. W poszczególnych latach okresu 2019-2023 w ten sposób było kupowane od 2,0% do 4,0% gazu. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁸² gaz oferowany na TGE SA jest w zdecydowanej większości droższy od nabywanego od ORLEN SA, a oferowane wolumeny są niewielkie jak na potrzeby Spółki. GA ZAP kupiła także w I kwartale 2019 r. gaz ziemny za kwotę [...] u Operatora Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA w ramach bilansowania handlowego.

Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁸³ bardzo niski poziom dywersyfikacji w opisywanym okresie związany był bezpośrednio ze zmianami wprowadzonymi w 2017 roku do ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o *zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym*⁸⁴, które wprowadziły obowiązek utrzymywania zapasów przez każdy podmiot sprowadzający gaz ziemny z zagranicy, niezależnie od przeznaczenia surowca. Zmiany te zdecydowanie ograniczyły także konkurencyjność na polskim rynku gazu utrudniając działalność alternatywnym do PGNiG SA (ORLEN SA) dostawcom, co zmusiło Spółkę

⁷⁸ Dalej: TGE SA.

⁷⁹ Dalej: PGNiG SA.

⁸⁰ Dalej: UR.

⁸¹ Dalej: KI.

⁸² Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁸³ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁸⁴ Dz. U. z 2024 r. poz. 1281.

do rezygnacji z koncesji na obrót z zagranicą i przedterminowego zakończenia realizowanych wtedy kontraktów z zagranicznymi dostawcami. Ze względu na dodatkowy koszt, jaki niesie za sobą obowiązek magazynowy, alternatywni dostawcy nie są w stanie konkurować warunkami handlowymi z PGNiG SA (ORLEN SA), będącym właścicielem instalacji magazynowych w Polsce. W latach poprzedzających wprowadzenie wspomnianych zmian dywersyfikacja była znacznie wyższa i sięgała nawet 50%, przy czym PGNiG SA zawsze pozostawał głównym dostawcą gazu ziemnego do Spółki, będąc jedynym podmiotem działającym na polskim rynku gwarantującym dostawę zgodnie z potrzebami Spółki w zakresie wolumenu i elastyczności dostaw.

W GK GA funkcjonował Zespół ds. analiz cen gazu ziemnego i uprawnień do emisji CO₂ oraz Komitet Korporacyjny ds. Zabezpieczania Cen gazu Ziemnego i Uprawnień do Emisji CO₂, w pracach których udział brali także przedstawiciele Spółki. W związku z sytuacją na rynku gazu w okresie pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie prace w ramach tych organów odbywały się przynajmniej raz w tygodniu lub częściej, w zależności od dynamiki zmian cen na rynku gazu. W ramach prac zespołu przygotowywane były analizy fundamentalne, analizy techniczne cen gazu oraz analiza rynków sprzedaży produktów GK GA. Na podstawie ww. analiz Komitet Korporacyjny ds. Zabezpieczania Cen Gazu Ziemnego i Uprawnień do Emisji CO₂ w GK GA podejmował decyzje o ewentualnym zabezpieczeniu cen gazu ziemnego.

Ceny uzyskane w Spółce w porównaniu do notowań SPOT TGE SA były cenami rynkowymi za wyjątkiem okresu zimy 2022/2023 roku, dla którego wcześniej Spółka dokonała zabezpieczeń ceny i gdzie ceny uzyskane przez Spółkę były wyższe od rynkowych i sezonu zimowego 2021/2022, w którym Spółka w analogiczny sposób uzyskała niższe ceny niż rynkowe. Spółka poniosła w okresie 2019-2023 koszty w wysokości 3 509 776,1 tys. zł w związku transakcjami, na które dokonała zabezpieczenia ceny gazu. Wartość zakupionego gazu, według notowań SPOT TGE SA, wyniosła 3 262 758,7 tys. zł i była o 247 017,5 tys. zł niższa niż koszty poniesione w tym zakresie przez GA ZAP. Gaz był rozliczany w MWh⁸⁵. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁸⁶ podstawą do decyzji o zabezpieczeniach były obawy przed dalszym wzrostem cen w sezonie zimowym, który to wzrost był bardzo prawdopodobny w związku ze rosnącym zapotrzebowaniem do celów grzewczych, niskim stanem zapasów magazynowych i postępującym konfliktem w Ukrainie, przy czym ten scenariusz się jednak nie spełnił i notowania gazu z początkiem 2023 roku zaczęły spadać, przez co ceny uzyskane w Spółce były finalnie wyższe od rynkowych. Możliwość dokonywania zabezpieczeń cen jest jednym z elementów umowy z głównym dostawcą i według dalszych wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁸⁷ stanowi istotną wartość dodaną kontraktu.

węgiel energetyczny

Spółka dywersyfikowała dostawy węgla poprzez zawarcie umów wieloletnich/ramowych z dostawcami węgla w Polsce, w tym umowę wieloletnią wynegocjowaną bezpośrednio z głównym dostawcą węgla dla Spółki - kopalnią położoną w województwie lubelskim - Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA⁸⁸. Według dalszych wyjaśnień⁸⁹ proces spalania węgla w kotłach był od lat optymalizowany pod kątem spalania węgla z Bogdanki, a parametry jakościowe węgla są sprawdzone i najbardziej odpowiednie do spalania w zakładowej elektrociepłowni.

⁸⁵ Jednostka rozliczeniowa (kWh) wprowadzona od 1 sierpnia 2014 r. na mocy rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 28 czerwca 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad kształtowania i kalkulacji taryf oraz rozliczeń w obrocie paliwami gazowymi (Dz. U. z 2013 roku, poz. 820).

⁸⁶ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁸⁷ *Ibidem*.

⁸⁸ Dalej: LW Bogdanka SA.

⁸⁹ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

Spółka kupowała także węgiel niskosiarkowy, którego zakup wynikał z mniejszej prawie trzykrotnie zawartości siarki. Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁹⁰, aby spełniać kryteria emisyjne, przy większych obciążeniach kotłów, konieczne jest podawanie spalin o mniejszej zawartości SO₂, które emitowane są przy spalaniu węgla. W celu odciążenia węzła absorpcji tej instalacji, dokonywane było mieszanie węgla: do mocno zasieciowanego węgla z LW „Bogdanka” SA (do 1,2% siarki) dodaje się węgiel niskosiarkowy (do 0,5% siarki) co powoduje, że norma emisyjna dla SO₂ (do 164 mg/m³u) jest dotrzymana. Głównym dostawcą węgla niskosiarkowego w latach 2019-2023 w oparciu o umowę wieloletnią była Polska Grupa Górnicza SA⁹¹. Umowa z PGG SA negocjowana była na poziomie spółek GK GA z udziałem Spółki. Według wyjaśnień dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁹² różnorodność klas i parametrów węgla zgłaszanych przez każdą ze spółek GK GA wydłużała proces decyzyjny oraz całe postępowanie ofertowe.

Spółka podpisała także umowy ramowe z: [...], które pozwalały na realizację transakcji poprzez podpisanie porozumienia transakcyjnego w celu uzupełnienia dodatkowych ilości węgla według bieżącego zapotrzebowania Spółki. Poza tym Spółka zawierała umowy na czas określony z [...]. W okresie 2019- 2023 GA ZAP w związku z zawartymi ww. umowami nabyła węgiel od: [...].

W przypadku konieczności uzupełnienia poziomu zapasów węgla przeprowadzane były na poziomie GK GA lub w Spółce postępowania przetargowe poza umowami wieloletnimi. Określenie wolumenu węgla energetycznego zgłaszanego do zakupu w ramach wspólnych postępowań przetargowych opierało się na przyjętych w Spółce planach produkcji i zużycia mediów energetycznych. Według wyjaśnień dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁹³ zakupy dodatkowe realizowane w 2022 r. były ze względu na ogłoszenie siły wyższej u głównego dostawcy, tj. LW Bogdanka SA oraz wstrzymania dostaw przez PGG SA, przy czym nie każdy węgiel pod względem oferowanych parametrów był akceptowalny do spalania w kotłach. GA ZAP w wyniku przetargów grupowych zawarła umowy na dostawy węgla w 2022 r. z: [...], od których kupiły odpowiednio: 5 885,1 tony za kwotę 7 542,1 tys. zł, 12 243,6 tony za 17 544,0 tys. zł, 2 341,7 tony za 3 971,4 tys. zł. Spółka poniosłaby koszty dla tych samych ilości zakupów zastępczych (o wartości 29 057,6 tys. zł) realizując dostawy w LW Bogdanka SA w kwocie 9 819,9 tys. zł oraz w PGG SA w kwocie 6 305,2 tys. zł. Spółka zakupiony węgiel przyjmowała na jeden indeks materiałowy i tym samym nie prowadziła podziału księgowego na zapasy od konkretnych dostawców. Według wyjaśnień Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁹⁴ Spółka pozostaje w sporze z PGG SA w sprawie zapłaty przez PGG SA na rzecz GA ZAP odszkodowania za szkodę poniesioną przez GA ZAP na skutek niewykonania umowy przez PGG SA

Średnie ceny tony węgla uzyskane przez Spółkę wyniosły: [...] w 2019 r., [...] w 2020 r. (wzrost o 5,4% w porównaniu do ceny w 2019 r.), [...]w 2021 r. (wzrost o 4,7%), [...] w 2022 r. (wzrost o 26,7%) oraz [...] w 2023 r. (wzrost o 58,8%). W porównaniu do notowań indeksu cen węgla polskiego PSCMI⁹⁵ były one zbliżone do cen rynkowych w okresie 2019-2021. Średnia cena zakupu tony węgla GA ZAP w porównaniu do notowań indeksu PSCMI1 w latach 2019-2023 przedstawiała się następująco:

⁹⁰ Pismo (K/42/2024) z dnia 3 lutego 2024 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁹¹ Dalej: PGG SA

⁹² Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ Pismo (ZA-077/49/2024) z dnia 21 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

⁹⁵ Polski Indeks Rynku Węgla Energetycznego to grupa wskaźników cen wzorcowego węgla energetycznego produkowanego przez krajowych producentów i sprzedawanego na krajowym rynku energetycznym (Indeks PSCMI 1).

- w 2019 r. - [...] wobec 261,42 zł [...],
- w 2020 r. - [...] wobec 265,64 zł [...],
- w 2021 r. - [...] wobec 248,57 zł [...],
- w 2022 r. - [...] wobec 408,66 zł [...],
- w 2023 r. - [...] wobec 699,62 zł [...].

Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP⁹⁶ niestabilna sytuacja na rynku węgla w latach 2022-2023 to w dużej mierze efekt agresji Rosji na Ukrainę i związanych z nią sankcji nałożonych na import węgla z Rosji.

Ilość i wartość zapasów węgla GA ZAP według stan na dzień 31 grudnia poszczególnych lat okresu 2019-2023 wynosiła (w tonach - stan zapasów, wysokość zapasu obowiązkowego oraz wysokość zapasu bezpiecznego):

- [...].

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP⁹⁷ przekroczenie zapasu węgla na składowisku spowodowane było poza koniecznością odbioru ilości zakontraktowanych:

- w 2019 r.:
 - brakiem dostosowania w Spółce poziomu produkcji do konsumpcji energii i ciepła oraz ilości zakupu węgla,
 - dodatkowo w wyniku przeprowadzonej w dniu 30 grudnia 2019 r. inwentaryzacji zapas węgla [...],
- w 2021 r.:
 - zmniejszonym w okresie listopad – grudzień zużyciem węgla przez zakładową elektrociepłownię,
- w 2023 r.:
 - realizacją zaległych dostaw z 2022 r. przez PGG SA,
 - koniecznością zabezpieczenia zapasu węgla na okres zimowy,
 - zmniejszonym w 2023 r. zużyciem węgla przez Zakładową Elektrociepłownię w związku ograniczeniem produkcji w GA ZAP oraz brakiem uruchomienia nowego bloku BW100,
 - dodatkowo w wyniku przeprowadzonej w dniu 28 grudnia 2023 r. inwentaryzacji zapas węgla [...].

energia elektryczna

W przypadku energii elektrycznej Spółka dywersyfikowała dostawy poprzez zawarcie umów ramowych sprzedaży energii elektrycznej z największymi dostawcami energii elektrycznej w Polsce, w tym z PGE Obrót SA, ENEA SA oraz Tauron Sprzedaż sp. z o.o.⁹⁸, w ramach których były zawierane porozumienia transakcyjne po wyborze dostawcy w wyniku akcji ofertowej przeprowadzonej na poziomie GK GA. W okresie od 2019 do 2023 r. PGE Obrót SA była głównym dostawcą energii elektrycznej dla Spółki, [...].

Spółka uzupełniała swój portfel energii elektrycznej, dostosowując go do bieżącej sytuacji produkcyjnej poprzez uczestnictwo w transakcjach zakupu/sprzedaży na TGE SA za pośrednictwem [...] Spółka posiadała także bezpośrednie umowy z PSE SA – operatorem systemu przesyłowego i samodzielnie w PSE SA dokonywała swojego bilansowania energii w systemie WIRE⁹⁹.

⁹⁶ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

⁹⁷ Pismo (ZA-077/44/2024) z dnia 6 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

⁹⁸ Wcześniej stroną umowy był Tauron Polska Energia SA.

⁹⁹ System Wymiany Informacji o Rynku Energii.

Ceny uzyskane w Spółce, w analizowanym okresie, w porównaniu do notowań SPOT TGE SA do roku 2022 kształtowały się poniżej cen rynkowych, a w roku 2023 były wyższe od cen rynkowych. Średnia cena w zł/MWh ważona wolumenem płacona przez Spółkę w porównaniu do notowania TGE SPOT¹⁰⁰ przedstawiała się następująco:

- w 2019 r. - [...] wobec 229,62;
- w 2020 r. - [...] wobec 210,11;
- w 2021 r. - [...] wobec 401,17;
- w 2022 r. - [...] wobec 796,17;
- w 2023 r. - [...] wobec 533,62.

Według wyjaśnień Wiceprezesów Zarządu GA ZAP¹⁰¹ w 2023 r. ograniczone zużycie i próby uruchamiania nowego bloku węglowego nie pozwoliły uzupełnić portfela o tańsze zakupy na TGE SA

Powiązania kapitałowe z dostawcami surowców energetycznych były związane z obecnością Skarbu Państwa pośrednio lub bezpośrednio w akcjonariatach dostawców tych surowców, tj.: dostawcy gazu ziemnego - Orlen SA, dostawcy węgla - Lubelski Węgiel Bogdanka SA wchodzący w skład Grupy Enea, Polska Grupa Górnicza SA, Tauron Wydobycie SA, dostawcy energii elektrycznej - PGE Obrót SA oraz ENEA SA.

(akta kontroli str. 134-145, 255-259, 366-368, 609-614, 654-678, 1588-1604, 1615-1616)

Wynagrodzenia Członków Zarządu Spółki

Wynagrodzenia Członków Zarządu Spółki były podzielone na część stałą oraz zmienną, wypłacaną po zakończeniu danego roku obrotowego za rok poprzedni i były uzależnione od osiągnięcia celów kluczowych (warunek konieczny), solidarnościowych i indywidualnych wyznaczonych przez Radę Nadzorczą GA ZAP. W regulaminach ustalania wynagrodzenia zmiennego Członków Zarządu Spółki obowiązujących od 2019 r. ustalono podstawowe zasady ustalania wynagrodzenia zmiennego, w tym w szczególności, że wynagrodzenie zmienne za dany rok obrotowy było przyznawane Członkowi Zarządu po zatwierdzeniu przez Walne Zgromadzenie sprawozdania Zarządu z działalności Spółki oraz sprawozdania finansowego Spółki za ten rok obrotowy oraz po udzieleniu Członkowi Zarządu absolutorium z wykonania przez niego obowiązków w tym roku obrotowym. Celami kluczowymi mogły być w szczególności: realizacja działań w zakresie przygotowania i wdrożenia przedstawionego przez GA SA modelu współpracy w GK GA, działań w zakresie planowania, przygotowania i realizacji projektów strategicznych dla GK GA, osiągnięcie określonych parametrów finansowych. Celami solidarnościowymi i indywidualnymi mogły być w szczególności: wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników, osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji albo sprzedaży, wartość przychodów, zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności, realizacja strategii lub planu restrukturyzacji, osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności, realizacja inwestycji, z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji, zmiana pozycji rynkowej spółki, liczonej jako udział w rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów, realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników. Cele kluczowe,

¹⁰⁰ Średnia roczna z raportów opublikowanych na stronie internetowej TGE SA

¹⁰¹ Pismo (K/379/2023) z dnia 30 listopada 2023 r. podpisane przez dwóch Wiceprezesów Zarządu GA ZAP.

solidarnościowe i indywidualne następnie były uwzględniane w indywidualnych kartach celów Członków Zarządu Spółki i były zgodne z ww. regulacjami.

Rada Nadzorcza GA ZAP dokonywała corocznie oceny spełnienia celów w oparciu o coroczne sprawozdania z ich realizacji.

W latach 2019-2023 Członkowie Zarządu GA ZAP uzyskali w poszczególnych latach następujące wysokości wynagrodzenia zmiennego:

- za 2019 r. od 233,4 tys. zł (63,1% realizacji celów solidarnościowych i indywidualnych) do 439,1 tys. zł (odpowiednio 83,1%),
- za 2020 r. nie wypłacono wynagrodzenia zmiennego,
- za 2021 r. od 275,0 tys. zł (89,6% realizacji celów solidarnościowych i indywidualnych) do 512,7 tys. zł (odpowiednio 97,0%),
- za 2022 r. od 315,5 tys. zł (99,6% realizacji celów solidarnościowych i indywidualnych) do 473,5 tys. zł (odpowiednio 89,6%),
- za 2023 r. nie wypłacono wynagrodzenia zmiennego w związku nieudzieleniem absolutorium Członkom Zarządu Spółki za ten rok.

(akta kontroli str. 146-147, 242-245, 615-618,
1517-1519, 1607-1608, 1668-1670)

Przeciętne wynagrodzenie w latach 2019-2023 w GA ZAP w kolejnych latach wyniosło odpowiednio: 7 397 zł, 7 885 zł, 8 109 zł, 8 827 zł oraz 8 695 zł.

(akta kontroli str. 619-628)

Zasady zawierania z pracownikami Spółki umów o zakazie konkurencji po ustaniu zatrudnienia w Spółce zostały określone w uchwale nr 47/2021 Zarządu Spółki z dnia 11 lutego 2021 r.

Łączna ilość ww. umów, zawartych w poszczególnych latach okresu 2019-2023, przedstawiała się następująco: 2019 r. - 0, 2020 r. - 4, 2021 r. - 21, 2022 r. - 0, 2023 r. - 9. Umowy zawierały, za wyjątkiem jednego przypadku, możliwość ich rozwiązania przez Spółkę lub bez okresu wypowiedzenia w okresie obowiązywania umowy o pracę lub z miesięcznym okresem wypowiedzenia.

(akta kontroli str. 654-660)

Umowy transportowe

W kolejnych latach okresu 2019-2023 GA ZAP poniosła koszty przewozu produktów i frachtu w wysokości:

- transport samochodowy: [...].
- transport kolejowy: [...].
- transport morski: [...].

Spółka w dniu 26 listopada 2021 r. zawarła z firmą [...] umowę, która przewidywała wynagrodzenie za najem środków transportowych. Umowa została rozwiązana w dniu 30 stycznia 2023 r. [...].

[...].

(akta kontroli str. 330-333, 408-414, 430-432, 499-513, 615-618)

[...].

(akta kontroli str. 495-498)

Wydatki sponsoringowe

W GA ZAP w okresie od 1 stycznia 2019 r. do 31 grudnia 2023 r. obowiązywały następujące regulacje dotyczące sponsoringu:

- [...].

- [...],
- [...].

W okresie od 1 stycznia 2019 r. do 31 grudnia 2023 r. Spółka poniosła w kolejnych latach wydatki w zakresie sponsoringu: w roku 2019 – 12 443,6 tys. zł, w 2020 r. – 11 731,7 tys. zł, w 2021 r. – 12 814,3 tys. zł, w 2022 r. – 13 748,2 tys. zł, w 2023 r. – 13 701,0 tys. zł, w tym na sport zawodowy odpowiednio: 11 782,1 tys. zł, 11 176,2 tys. zł, 12 353,3 tys. zł, 13 360,5 tys. zł, 13 090,6 tys. zł.

(akta kontroli str. 435-436, 481-482, 619-628)

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP¹⁰² wydatki sponsoringowe nie były redukowane w latach 2019-2023 pomimo pogorszenia się wyników finansowych Spółki, ponieważ zgodnie z obowiązującymi procedurami wewnętrznymi, GA ZAP może podjąć działania sponsoringowe w przypadku kiedy w roku obrotowym poprzedzającym podjęcie takich działań Spółka zanotowała dodatni zysk operacyjny i dodatni wynik finansowy netto, a warunek ten był spełniony dla poszczególnych lat okresu 2019-2023.

Działania sponsoringowe prowadzone były w ramach budżetu przyjmowanego uchwałą Zarządu Spółki i zatwierdzanego uchwałą Rady Nadzorczej GA ZAP. „*Polityka społeczno-sponsoringowa GA ZAP*” wskazywała, że budżet działań społeczno-sponsoringowych miał się kształtować na poziomie nie wyższym niż 5 % prognozowanego zysku operacyjnego (EBIT) Spółki na dany rok obrotowy, przy czym limitem objęte były oprócz umów sponsoringowych również darowizny, wolontariat pracowniczy, akcje promocyjno-reklamowe polegające na przekazywaniu upominków reklamowych m.in. w konkursach organizowanych przez szkoły, przedszkola. Limit nie obejmował natomiast wydatków na realizację umów sponsoringowych z klubami sportowymi: Klubem Sportowym „Azoty-Puławy”, Klubem Sportowym „Wisła” Puławy.

Przyjęte w 2023 r. przez jednostkę dominującą GA SA, a następnie GA ZAP *Zasady prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z GK GA* wprowadziły warunek, że budżet na działania sponsoringowe na dany rok kształtować się będzie na poziomie nie wyższym niż 5% zysku operacyjnego (EBIT) za poprzedzający rok obrotowy. Limit nie obejmował wydatków na realizację umów sponsoringowych z klubami sportowymi: Klubem Sportowym „Azoty-Puławy” oraz Klubem Sportowym „Wisła” Puławy.

Spółka nie przekraczała ww. limitów ponosząc koszty od 1,23% do 3,18% EBIT.

Według wyjaśnień Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP¹⁰³ powołany w 2024 r. zdecydował o wstrzymaniu wszelkich działań sponsoringowych i darowizn aż do czasu poprawienia się sytuacji finansowej.

(akta kontroli str. 661-667, 686-725)

Integracja sprzedaży w Grupie Azoty

W dniu 12 lutego 2018 r. zawarto umowę o współdziałaniu przez: Grupę Azoty SA, GA ZCh Police, GA ZAK oraz GA ZAP. Strony umowy podjęły decyzję o koordynacji integracji obszaru sprzedaży własnych produktów oraz zapewnieniu zgodności działań stron umowy ze wspólną strategią w tym zakresie. Koordynacja i integracja obszaru sprzedaży miała charakter organizacyjno-funkcjonalny i polegała na

¹⁰² Pismo (ZA-077/44/2024) z dnia 6 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

¹⁰³ Pismo (ZA-077/47/2024) z dnia 14 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

prowadzeniu działalności w imieniu i na rzecz wszystkich stron umowy przez wspólną jednostkę organizacyjną, tj.: [...].

[...].

[...].

[...].

(akta kontroli str. 483-487, 499-513)

▪ **Sprzedaż mocznika poniżej TKW w latach 2022-2023**

[...].

Spółka konkurowała w zakresie sprzedaży mocznika technicznego [...] poprzez oferowanie tego samego produktu wyprodukowanego w Spółce także po cenach niepokrywających TKW.

[...].

(akta kontroli str. 1570-1571, 1584-1587, 1617-1628, 1632-1637, 1649-1654, 1671-1672, 1676-1677)

Stwierdzone
nieprawidłowości

W działalności kontrolowanej jednostki w przedstawionym wyżej zakresie stwierdzono następujące nieprawidłowości:

1. [...] w dniu 26 listopada 2021 r. zawarł w imieniu GA ZAP z firmą [...] umowę [...] dotyczącą najmu środków transportowych na niekorzystnych dla Spółki warunkach, co w ocenie NIK było działaniem niegospodarnym.

GA ZAP w wyniku realizacji ww. umowy poniosła koszty zakupu usług w kwocie [...]. Wartość tych usług według uśrednionej stawki kilometrowej¹⁰⁴ wyniosła [...], co spowodowało znaczną szkodę majątkową dla Spółki w kwocie [...]. Umowa została rozwiązana dopiero w dniu 30 stycznia 2023 r.

[...].

W ocenie Najwyższej Izby Kontroli wewnętrzna organizacja w zakresie nadzoru nad zawieraniem i realizacją usług przewozu powinna być tak zorganizowana, żeby zidentyfikować takie nieprawidłowości.

Odpowiedzialność zawsze ponosi kierownik jednostki, czyli Zarząd Spółki.

(akta kontroli str. 408-414, 495-498)

2. Zarząd Spółki w latach 2022 i 2023 dokonał transakcji sprzedaży mocznika po cenach niepokrywających TKW generując straty z tego tytułu w kwotach w kolejnych latach odpowiednio: [...], co w ocenie NIK było działaniem niegospodarnym.

W sprzedaży krajowej decyzje cenowe dotyczące sprzedaży mocznika zatwierdzane były przez dyrektora [...], będącego w strukturze organizacyjnej GA ZAP i Członka Zarządu GA SA sprawującego nadzór nad [...]. Departament ten miał koordynować sprzedaż w szczególności mocznika przez spółki Grupy Azoty. W latach 2022-2023 Spółka konkurowała w zakresie sprzedaży mocznika technicznego do [...] poprzez oferowanie tego samego produktu wyprodukowanego w Spółce także po cenach niepokrywających TKW. Na sprzedaży mocznika po cenie niepokrywającej TKW do [...] Spółka poniosła stratę w kwotach: [...] w 2022 r. i [...] w 2023 r.

¹⁰⁴ Zł za tonę.

Według wyjaśnień Zarządu Spółki¹⁰⁵ w dynamicznym otoczeniu rosnących cen gazu, jak i pojawiających się niższych cen mocznika z importu utrzymanie rentownej sprzedaży stało się niemożliwe w okresie 2022-2023.

W ocenie NIK wyjaśnienia Zarządu Spółki nie tłumaczą braku koordynacji sprzedaży w ramach Grupy Azoty, a w szczególności praktyk stosowanych w okresie 2022-2023 przez DKHSA, który decydował o sprzedaży tego samego produktu (mocznik techniczny) wytwarzanego w GA ZAP po cenach nieodpowiadających pokryciu TKW, doprowadzając do generowania coraz wyższych strat z tego tytułu w Spółce oraz wzajemnej wyniszczającej konkurencji pomiędzy Spółką a [...].

(akta kontroli str. 1570-1571, 1584-1587, 1617-1628, 1632-1637, 1649-1654)

OCENA CZĄSTKOWA

W ocenie NIK działania niegospodarne Zarządu wskazane w ww. nieprawidłowościach wpłynęły negatywnie na wyniki finansowe Spółki, ale nie były decydującym powodem pogorszenia się wyników Spółki w szczególności w 2023 r., które wynikały m.in. ze wzrostu cen gazu oraz pogarszającej się sytuacji na rynkach nawozowych związanych m.in. z importem.

Wskaźniki rentowności EBITDA obniżały się w całym kontrolowanym okresie: 19,8%, 18,1%, 12,6%, 12,2%, (-)9,0%. Poziom wskaźnika rentowności wyniku EBITDA na koniec 2023 r. oznaczał, że Spółka wykazywała dużą stratę na wyniku operacyjnym generując zbyt duże koszty operacyjne w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Wskaźniki płynności w latach 2019-2023 również pogarszały się w całym okresie 2019-2023. Wskaźnik płynności bieżącej osiągał w kolejnych latach wartości: 1,8, 1,2, 1,0, 1,1, 0,8, a wskaźnik płynności szybkiej: 1,4, 1,0, 0,9, 0,9, 0,6. Wskaźniki płynności ukształtowały się na koniec 2023 roku poniżej wartości referencyjnych sygnalizując zagrożenie dla dalszej działalności Spółki, wynikające z możliwego wystąpienia problemów z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Podjęte przez Spółkę działania optymalizujące koszty nie przyczyniły się do uzyskania trwałej poprawy wyników oraz płynności finansowej.

Zarząd Spółki w latach 2022 i 2023 dokonał transakcji sprzedaży mocznika po cenach niepokrywających TKW generując straty z tego tytułu w łącznej wysokości [...]. GA ZAP sprzedawała mocznik poniżej TKW konkurując jednocześnie z [...], co generowało coraz wyższe straty. Brak koordynacji sprzedaży w ramach Grupy Azoty skutkowało ograniczonym zaufaniem w spółkach GK GA, co do dalszej integracji produktowej, a także konsolidacji innych obszarów, pomimo, iż w ocenie NIK dalsza konsolidacja jest nieodzowna.

Najwyższa Izba Kontroli nie zgłasza uwag w zakresie zakupów surowców energetycznych i strategicznych przez Spółkę w kontrolowanym okresie. Zaplanowane okresy wstrzymania lub ograniczenia produkcji¹⁰⁶ były w ocenie NIK uzasadnione poziomem cen produktów Spółki w większości przypadków (tj. 14 z 18) niepokrywających prognozowanych kosztów surowców do produkcji lub w pozostałych przypadkach pandemią COVID-19 oraz wystąpieniem jednocześnie wysokiego stanu magazynowego i ograniczonego popytu.

Zarząd Spółki pomimo pogarszającej się sytuacji finansowej w szczególności pogarszających się wskaźników rentowności i płynności nie wprowadził ograniczeń w wydatkowaniu środków na sponsoring w szczególności w roku 2023, w którym wszystkie

¹⁰⁵ Pismo (ZA-093/113/2024) z dnia 23 listopada 2024 r., podpisane przez Głównego Specjalistę ds. Audytu Wewnętrznego i Kontroli na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez Prezesa Zarządu Spółki i Wiceprezesa Zarządu Spółki.

¹⁰⁶ Kaprolaktamu, melaminy, nadtlenku wodoru, wodoru wysokiej czystości PSA, nawozów mocznikowych i saletranych.

wskaźniki rentowności przyjęły wartości ujemne. Zarząd Spółki w przedstawionych wyjaśnieniach¹⁰⁷ wskazał że wydatki sponsoringowe nie były redukowane w latach 2019-2023 pomimo pogorszenia się wyników finansowych Spółki, ponieważ zgodnie z obowiązującymi procedurami wewnętrznymi, GA ZAP może podjąć działania sponsoringowe w przypadku kiedy w roku obrotowym poprzedzającym podjęcie takich działań Spółka zanotowała dodatni zysk operacyjny i dodatni wynik finansowy netto, a warunek ten był spełniony dla poszczególnych lat okresu 2019-2023. W ocenie NIK wyjaśnienia Zarządu Spółki wskazują jedynie formalne przyczyny braku wprowadzenia ograniczeń w wydatkowaniu środków na sponsoring.

OBSZAR

Opis stanu
faktycznego

4. Nadzór właścicielski sprawowany wobec spółek zależnych

GA ZAP posiadała zależnych siedem spółek zależnych¹⁰⁸, w których posiadała w okresie objętym¹⁰⁹ kontrolą od 78,9% do 100% udziałów w kapitale zakładowym:

- Grupa Azoty Zakłady Fosforowe Gdańsk Sp. z o.o.,
- „AGROCHEM PUŁAWY” Sp. z o.o.,
- Grupa Azoty Zakłady Azotowe Chorzów SA,
- PROZAP Sp. z o.o.,
- REMZAP Sp. z o.o.,
- STO-ZAP Sp. z o.o.,
- SCF Natural Sp. z o.o.

GA ZAP posiadała także udziały w dwóch spółkach:

- Bałtycka Baza Masowa Sp. z o.o. - 50% udziałów,
- Grupa Azoty "KOLTAR" Sp. z o.o. – 20% udziałów.

Walne Zgromadzenia/Zgromadzenia Wspólników GA ZAP oraz wszystkich spółek zależnych podjęły uchwały we wszystkich przypadkach zdarzeń wymienionych w art. 393 *ksh* w spółce akcyjnej i w art. 228 *ksh* w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, które wystąpiły w latach 2019-2023. Dotyczyły one we wszystkich spółkach rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy oraz udzielenia absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków oraz w jednym przypadku w 2019 r. zbycia przez Grupę Azoty Zakłady Azotowe Chorzów SA nieruchomości, tj. użytkowania wieczystego działek gruntu i własności budynków i budowli.

Nie wystąpiły w latach 2019-2023 w relacji pomiędzy GA ZAP jako spółką dominującą a spółkami zależnymi zdarzenia, w których zastosowano regulacje ustawy z dnia 9 lutego 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw¹¹⁰ w zakresie przepisów tzw. prawa holdingowego. Zgodnie z art. 21(16) § 2 pkt 1 *ksh* ww. przepisów nie stosuje się do spółki publicznej, a więc w relacji pomiędzy Grupą Azoty SA jako spółką dominującą, a GA ZAP jako spółką zależną.

(akta kontroli str. 129-133, 194-197, 305-326)

Nadzór nad spółkami zależnymi był przedmiotem strategii zarządzania korporacyjnego. Spółka realizowała w tym zakresie *inicjatywę 9.2 pn. „Konsolidacja oraz sprzedaż spółek non core”*, obejmującej spółki zależne od GA ZAP.

Inicjatywa 9.2.1. - tryb i zasady połączenia Spółek PROZAP sp. z o.o. oraz KONCEPT

¹⁰⁷ Pismo (ZA-077/44/2024) z dnia 6 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu i Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

¹⁰⁸ Dalej: spółki zależne.

¹⁰⁹ Na koniec z każdego roku w okresie 2019-2023.

¹¹⁰ Dz. U. poz. 807, ze zm. Ustawa weszła w życie 13 października 2022 r.

sp. z o.o. zostały określone szczegółowo w „Planie połączenia”, który był uzgodniony i podpisany przez Zarządy Spółek w dniu 30 sierpnia 2019 r. Połączenie nastąpiło w trybie art. 492 § 1 pkt 1 *ksh*, tj. przez przeniesienie całego majątku KONCEPT sp. z o.o. na PROZAP sp. z o.o. Efektem tego połączenia był wzrost przychodów ze sprzedaży oraz oszczędności w kosztach ogólnego zarządu wynikające z likwidacji zarządu KONCEPT sp. z o.o. i połączenia struktur administracyjno-księgowych.

Inicjatywa 9.2.2 - Tryb i zasady połączenia Spółek Agrochem sp. z o.o. w Dobrym Mieście i Agrochem Puławy sp. z o.o. zostały określone szczegółowo w „Planie połączenia”, uzgodnionym i podpisanym przez Zarządy Spółek w dniu 20 grudnia 2017 r. Stosownie do art. 492 § 1 pkt 1 *ksh* połączenie nastąpiło poprzez przeniesienie całego majątku Agrochem sp. z o.o. w Dobrym Mieście do Agrochem Puławy sp. z o.o. Efektem ekonomicznym połączenia były oszczędności związane z likwidacją organów Spółki Agrochem sp. z o.o. z siedzibą w Dobrym Mieście oraz połączenia struktur handlowych i administracyjno-księgowych.

Inicjatywa 9.2.4. - dnia 19 lutego 2019 r. Zarząd GA ZAP podał decyzję o wyrażeniu zgody na przeprowadzenie akcji ofertowej na wybór rzeczoznawcy do wykonania wyceny udziałów SCF Natural sp. z o.o.¹¹¹ SCF od 2020 roku generowała stratę. GA ZAP i Zarząd SCF nie przygotowali i nie wdrożyli żadnego programu naprawczego. Z kolei w zakresie sprzedaży STO-ZAP sp. z o.o. zespół zadaniowy został rozwiązany uchwałą nr 114/2022 Zarządu GA ZAP z dnia 2 marca 2022 r. ze względu na brak podmiotów zainteresowanych nabyciem udziałów. Według wyjaśnień¹¹² GA ZAP w 2024 r. nie podejmowała działań związanych ze sprzedażą lub inną formą użytkowania (np. dzierżawa, wynajem) w stosunku do STO-ZAP sp. z o.o., przy czym obecnie trwają w Spółce prace nad analizą biznesów *non core*, które znajdują się w portfelu GA ZAP.

Inicjatywa 9.2.5 - tryb oraz zasady połączenia aktywów kolejowych określony został szczegółowo w planie połączenia uzgodnionym w dniu 27 marca 2018 r. przez Spółki: Grupa Azoty KOLTAR sp. z o.o., Grupa Azoty KOLZAP sp. z o.o. oraz Grupę Azoty CHEMKOL sp. z o.o. Aneks do ww. planu połączenia został uzgodniony przez zarządy łączących się spółek w dniu 18 maja 2018 r. Połączenie nastąpiło w trybie przepisu art. 492 § 1 pkt 1 *ksh*, tj. poprzez przeniesienie całego majątku Grupy Azoty KOLZAP sp. z o.o. oraz Grupy Azoty CHEMKOL sp. z o.o. do Grupy Azoty KOLTAR sp. z o.o., z jednoczesnym podwyższeniem kapitału zakładowego Grupy Azoty KOLTAR sp. z o.o. dokonany w drodze utworzenia nowych udziałów, które zostały wydane wspólnikom spółek przejmowanych. Wynikiem tego procesu były oszczędności związane z likwidacją organów spółek oraz połączenia struktur przewozowych i administracyjno-księgowych. Koszty bieżącego utrzymania infrastruktury kolejowej poniesione przez GA ZAP w latach 2018-2020 wynosiły: [...].

GA ZAP, zgodnie z uchwałą Zarządu nr 293/2021 z dnia 8 lipca 2021 r., przystąpiła do prac w sprawie konsolidacji aktywów spółek zajmujących się świadczeniem usług przeładunkowych i magazynowaniem dla towarów sypkich i płynnych z wykorzystaniem posiadanych terminali i nabrzeży do obsługi statków (*inicjatywa 9.2.6*). Głównym założeniem tego procesu było opracowanie koncepcji połączenia Grupy Azoty Zakłady Fosforowe Gdańsk sp. z o.o. z Bałtycką Bazą Masową sp. z o.o.¹¹³, w tym nabycia 50% udziałów drugiej z tych spółek od Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA¹¹⁴. Zgodnie z § 11 ust. 2 Umowy Spółki BBM, GA ZAP jako wspólnikowi przysługiwało

¹¹¹ Dalej SCF.

¹¹² Pismo (ZA-077/49/2024) z dnia 21 czerwca 2024 r. podpisane przez Prezesa Zarządu oraz Wiceprezesa Zarządu GA ZAP.

¹¹³ Dalej: BBM.

¹¹⁴ Dalej: ZMPG.

pierwszeństwo nabycia udziałów. ZMPG w dniu 28 października 2022 r. ogłosił publiczne postępowanie przetargowe na nabycia udziałów w BBM. Zarząd GA ZAP w związku z ogłoszonymi warunkami w postępowaniu przetargowym ZMPG na zbycie 50% udziałów spółki BBM, podjął decyzję o nieskładaniu oferty na nabycie 50% udziałów spółki BBM w ramach przedmiotowego postępowania i rozważeniu skorzystania z przysługującego prawa pierwszeństwa nabycia 50% udziałów BBM w przypadku wyłonienia w ramach przedmiotowego postępowania innego nabywcy, po zapoznaniu się z warunkami złożonej przez niego oferty. W dniu 7 grudnia 2022 r. Zarząd ZMPG podjął uchwałę w sprawie zamknięcia powyższego przetargu publicznego bez wyboru nabywcy z powodu braku ofert. Jednocześnie GA ZAP w piśmie z dnia 6 grudnia 2022 r. skierowanym do ZMPG, podtrzymała złożoną deklarację, wyrażającą wolę nabycia 50 % udziałów BBM. W związku z trudną sytuacją rynkową dnia 27 czerwca 2023 r. Zarząd GA ZAP podjął decyzję o zawieszeniu procesu konsolidacji aktywów spółek, o których mowa w inicjatywie 9.2.6 ze względu na sytuację ekonomiczno-finansową GA ZAP.

(akta kontroli str. 3-124, 278-304, 353-361, 479-480, 637-653, 746-752, 754-917)

Stwierdzone
nieprawidłowości

W działalności kontrolowanej jednostki w przedstawionym wyżej zakresie nie stwierdzono nieprawidłowości.

OCENA CZĄSTKOWA

W ramach sprawowanego nadzoru właścicielskiego GA ZAP zapewniła realizację zadań wynikających z *ksh* w tym dotyczących podejmowania uchwał WZA w sprawie rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdań finansowych Zarządu z działalności spółek oraz sprawozdania finansowego za rok obrotowy, udzielenia absolutorium członkom organów spółek z wykonania przez nich obowiązków.

IV. Wnioski

W związku ze stwierdzonymi nieprawidłowościami, Najwyższa Izba Kontroli, na podstawie art. 53 ust. 1 pkt 5 ustawy o NIK, przedstawia następujące wnioski:

Wnioski

1. Podjąć działania mające na celu wzmocnienie nadzoru nad zawieraniem umów i realizacją usług przewozu w Spółce.
2. Podjąć działania w ramach GK GA mające na celu poprawę koordynacji sprzedaży produktów spółek Grupy przez Departament Korporacyjny Handlu Segmentu Agro.

V. Pozostałe informacje i pouczenia

Wystąpienie pokontrolne zostało sporządzone w dwóch egzemplarzach; jeden dla kierownika jednostki kontrolowanej, drugi do akt kontroli.

Prawo zgłoszenia
zastrzeżeń

Zgodnie z art. 54 *ustawy o NIK* kierownikowi jednostki kontrolowanej przysługuje prawo zgłoszenia na piśmie umotywowanych zastrzeżeń do wystąpienia pokontrolnego, w terminie 21 dni od dnia jego przekazania. Zastrzeżenia zgłasza się do dyrektora Departamentu Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji Najwyższej Izby Kontroli. Prawo zgłaszania zastrzeżeń, zgodnie z art. 61b ust. 2 *ustawy o NIK*, nie przysługuje do wystąpienia pokontrolnego zmienionego zgodnie z treścią uchwały w sprawie zastrzeżeń.

Obowiązek poinformowania NIK o sposobie wykonania wniosków

Zgodnie z art. 62 *ustawy o NIK* należy poinformować Najwyższą Izbę Kontroli, w terminie 21 dni od otrzymania wystąpienia pokontrolnego, o sposobie wykonania wniosków pokontrolnych oraz o podjętych działaniach lub przyczynach niepodjęcia tych działań.

W przypadku wniesienia zastrzeżeń do wystąpienia pokontrolnego, termin przedstawienia informacji liczy się od dnia otrzymania uchwały o oddaleniu zastrzeżeń w całości lub zmienionego wystąpienia pokontrolnego.

Warszawa, 27 lutego 2025 r.

Najwyższa Izba Kontroli
Departament Gospodarki,
Skarbu Państwa i Prywatyzacji
p.o. Dyrektora
Jakub Niemczyk

/ - /

Kontroler
Łukasz Urbanowicz
Główny specjalista kp.

.....
Podpis

/ - /

.....
podpis