



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI

Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji

KGP.411.1.4.2023

Pan
Miroslaw Ptasiński
Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A.
ul. Mostowa 30 A
47- 220 Kędzierzyn-Koźle

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

I/23/001 *Funkcjonowanie Grupy Azoty*

I. Dane identyfikacyjne

Jednostka kontrolowana	Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna ¹ .
Kierownik jednostki kontrolowanej	Mirosław Płasiński - powołany z dniem 20 maja 2024 r. do pełnienia funkcji Prezesa Zarządu, wcześniej, od dnia 25 kwietnia 2024 r., jako członek Rady Nadzorczej delegowany do pełnienia obowiązków Prezesa Zarządu. W okresie objętym kontrolą funkcję kierownika jednostki poprzednio pełnili: 1. Sławomir Lipkowski – Prezes Zarządu od 10 kwietnia 2018 r. do 26 kwietnia 2021 r. 2. Artur Kamiński – Prezes Zarządu od 26 kwietnia 2021 r. do 18 czerwca 2021 r. 3. Paweł Stańczyk – Prezes Zarządu od 21 czerwca 2021 r. do 11 września 2022 r. 4. Filip Grzegorzczak – Prezes Zarządu od 23 września 2022 r. do 31 grudnia 2023 r., a następnie od dnia 8 stycznia 2024 r. delegowany przez Radę Nadzorczą do czasowego wykonywania obowiązków Prezesa Zarządu do dnia 8 lutego 2024 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 Kontroli Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji
Kontrolerzy	1. Piotr Piątkiewicz, główny specjalista kp., upoważnienie do kontroli nr KGP/65/2023 z dnia 8 listopada 2023 r. 2. Adam Kazimierczuk, główny specjalista kp., upoważnienie do kontroli nr KGP/62/2023 z dnia 7 listopada 2023 r. (akta kontroli, str. 1-4, 30-121)

¹ Dalej także: ZAK S.A. lub Spółka.

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

II. Ocena ogólna³ kontrolowanej działalności

OCENA OGÓLNA

NIK negatywnie ocenia funkcjonowanie spółki Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A. w związku z realizowanymi zadaniami w ramach *Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii do roku 2020*⁴ w zakresie braku osiągnięcia zakładanych celów, w tym komercjalizacji prowadzonych licznych projektów badawczo-rozwojowych⁵ ([...] projektów), braku właściwego przygotowania zamierzonych inwestycji, które skutkowały opóźnieniami i wymiernymi dla Spółki stratami finansowymi. Negatywna ocena NIK ma też związek z osiągniętymi na koniec 2024 r. wynikami ekonomiczno-finansowymi Spółki, osiągniętym poziomem zadłużenia (około [...]zł) oraz wysokim ryzykiem utraty zdolności do regulowania swoich zobowiązań. W ocenie NIK w Spółce, w badanym okresie, nie prowadzono zbilansowanej i opartej na rzeczowych analizach polityki inwestycyjnej, w tym w obszarze B+R, co wobec stwierdzonego braku uzasadnienia ekonomicznego prowadzonych projektów skutkowało ich zawieszeniem lub rezygnacją z ich wdrażania, a w konsekwencji negatywnymi wynikami finansowymi związanymi z dokonanymi wydatkami na ich realizację.

Uzasadnienie oceny ogólnej

W ocenie NIK Zarząd Spółki nie dokonał rzetelnej analizy realizowanych w Spółce, w ramach Strategii projektów i inwestycji, które, nie tylko nie wpisywały się w obszary określone przez jednostkę dominującą, tj. Grupę Kapitałową Grupa Azoty w Tarnowie⁷, jako kluczowe i priorytetowe dla całej Grupy⁸, ale stanowiły zbiór nie powiązanych ze sobą projektów i zadań. Świadczy o tym m.in. fakt, że spośród 59 projektów badawczych realizowanych ze środków własnych Spółki w latach 2018-2023 wdrożono zaledwie dwa, co w ocenie NIK spowodowane było niedostatecznym ich przygotowaniem, w tym brakiem przeprowadzenia stosownych analiz⁹, badania zapotrzebowania rynku, braku analizy rentowności, co w sumie skutkowało tym, że wydatki na realizację projektów wdrożonych wyniosły zaledwie [...]zł, co stanowiło [...]% ([...]zł) całkowitego wykonania planów badawczo-rozwojowych w tym okresie. Spośród sześciu realizowanych projektów, które otrzymały dofinansowanie zewnętrzne¹⁰ w łącznej wysokości 4 703,2 tys. zł, a na które Spółka wydatkowała dodatkowo z własnych środków [...]zł, żaden nie przeszedł do fazy komercjalizacji, co w opinii NIK świadczy o niewłaściwym i niegospodarnym wydatkowaniu środków pieniężnych, zarówno własnych, jak i pozyskanych od instytucji współfinansujących dany projekt.

Założone w *Strategii Innowacji Grupy Azoty ZAK SA* kluczowe mierniki działalności B+R oraz prowadzonych inwestycji nie zostały zaimplementowane do jej działalności i nie znalazły odzwierciedlenia w kartach mierników, co wskazuje na brak

³ Najwyższa Izba Kontroli formułuje ocenę ogólną jako ocenę pozytywną, ocenę negatywną albo ocenę w formie opisowej.

⁴ W dniu 18 grudnia 2017 r. Zarząd Grupy Azoty S.A. oraz Rada Nadzorcza Grupy Azoty S.A. podjęły uchwały w sprawie zatwierdzenia i przyjęcia dokumentu *Operacjonalizacja zaktualizowanej Strategii do 2020 roku z uwzględnieniem rozwoju w zakresie wykorzystania zidentyfikowanych i potencjalnych synergii wewnątrzgrupowych w horyzoncie powyżej roku 2020*.

⁵ Dalej także: B+R.

⁶ 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 Kędzierzyn S.A. lub podmiotu, których dotyczą zawarte w wystąpieniu pokontrolnym informacje, poprzez ich anonimizację i zastąpienie oznaczeniem „[...]”.

⁷ Dalej także: GASA.

⁸ Założeniem GK GA było m.in. ukończenie procesu konsolidacji Grupy Kapitałowej, generowanie i wdrażanie innowacji będących dźwignią rozwoju sektora chemicznego.

⁹ Stosowne analizy sporządzone zaledwie dla [...] projektów B+R.

¹⁰ Od Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w latach 2018-2020. Dalej: NCBiR.

jakiegokolwiek monitoringu ze strony Zarządu Spółki w zakresie realizowanych zadań.

W całym okresie objętym kontrolą (lata 2019-2023) Spółka zrealizowała zaplanowane nakłady inwestycyjne (plan [...]zł) w łącznej kwocie [...] zł, tj. o [...] zł mniej niż zakładano, co oznaczało wykonanie na poziomie 83,5%. Biorąc pod uwagę okres pandemii w tym czasie, powyższe wykonanie należy uznać za zadowalające. W ocenie NIK podejmowane, w okresie objętym kontrolą, działania inwestycyjne, w tym realizacja siedmiu zadań inwestycyjnych w ramach *Nowej koncepcji energetycznej* przyczyniły się do zmniejszenia emisji CO₂, jak również do dekarbonizacji procesu produkcji pary, co zaowocowało możliwością okresowego wyłączenia kotłów węglowych i odstąpieniem od realizacji budowy drugiego bloku węglowego. Przyjęty model inwestycyjny wpłynął na zmniejszenie kosztów produkcji, poprawę jej energochłonności, a także optymalizację kosztów prowadzenia działalności.

W ocenie NIK wyniki szczegółowej kontroli wybranych trzech zadań inwestycyjnych w ramach których Spółka wydatkowała kwotę [...]zł ([...])% wszystkich poniesionych nakładów) wskazują, że, o ile były one uzasadnione merytorycznie, to nie były one właściwie przygotowane bądź nadzorowane w trakcie realizacji, co skutkowało istotnymi opóźnieniami w fazie ich realizacji.

Dwie z trzech inwestycji wybranych do szczegółowej kontroli nie zostały ukończone w planowanych terminach, opóźnienia wyniosły odpowiednio 27 miesięcy [...]i 12 miesięcy [...], a w przypadku budowy Laboratorium Paliw Alternatywnych inwestycja została zawieszona w związku z istotnymi opóźnieniami po stronie Wykonawcy. Opóźnienia w realizacji inwestycji skutkowały zarówno wymiernymi stratami finansowymi ([...]zł), utraconymi korzyściami, jakie były do osiągnięcia w wyniku osiągania przychodów w pierwotnych terminach oraz wzrostem kosztów finansowych.

Szczegółowa kontrola wydatków na usługi magazynowania zewnętrznego nawozów wykazała, że w wyniku braku korporacyjnej strategii wynajmu powierzchni magazynowych w celu uzyskania efektu skali, prowadzona była oddolna polityka wynajmu magazynów zewnętrznych przez każdą spółkę. ZAK, pomimo podpisanych umów z czterema kontrahentami, wynajmowała magazyny głównie u jednego, najdroższego kontrahenta, bazując na fałszywej tezie o braku konkurencyjnych powierzchni magazynowych w okolicy, co skutkowało ominięciem wymaganych wewnętrznych regulacji procedur przetargowych.

NIK negatywnie ocenia też proces udzielania darowizn w Spółce w szczególności w 2023 r., tj. roku, w którym Spółka odnotowywała wysokie straty, który to proces pozostawał poza kontrolą częstotliwości ich udzielania konkretnym podmiotom, jak i późniejszego sposobu ich wykorzystania. Stwierdzone nieprawidłowości dotyczyły także przypadku braku właściwego nadzoru nad weryfikacją prawidłowości wykorzystania darowizny, w tym właściwego jej udokumentowania.

W ocenie NIK sytuacja finansowa Spółki, która w 2023 r. odnotowała stratę na poziomie 496 mln zł, była z jednej strony wypadkową nadzwyczajnych zmian na rynku surowców i mediów energetycznych, załamania popytu na produkty Spółki, jak również braku należytej koordynacji działań zaradczych podejmowanych w związku z zakontraktowaniem nadmiernych ilości energii elektrycznej oraz zarządzania korporacyjnego w zakresie planowania produkcji i koordynacji handlu. W szczególności dotyczy to braku wpływu GA ZAK na decyzje Departamentu Korporacyjnego Handlu Segmentu AGRO w wyniku których dochodziło do sprzedaży produktów do tych samych podmiotów – z pominięciem przyjętych dotychczas praktyk określających wysokość cen produktów w kontekście uzyskiwanych marż. Proceder

ten może skutkować, w ocenie NIK, ograniczonym zaufaniem w spółkach Grupy co do dalszej integracji produktowej, a także konsolidacji innych obszarów w poszczególnych spółkach należących do GK GA, pomimo, iż zdaniem NIK dalsza konsolidacja jest nieodzowna.

W kontrolowanym okresie, systematycznie wzrastało ogólne zadłużenie Spółki, osiągając na koniec 2024 r. wysokość prawie [...]zł. 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. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego [...], co jest szczególnie istotne przy ocenie zdolności kredytowej Spółki. Wskaźniki płynności bieżącej i szybkiej ukształtowały się na koniec 2023 roku (odpowiednio [...]), tj. [...]wartości referencyjnych, co świadczy o możliwych problemach z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych.

NIK zwraca uwagę na uzyskane w wyniku wdrożenia Programu Naprawczego¹¹ oszczędności (założono oszczędności na poziomie [...]zł, uzyskano [...]zł) oraz zatrzymanie niekorzystnych tendencji w zakresie uzyskanych wyników finansowych (dodatnia EBITDA na koniec I półrocza 2024 – [...], wobec [...]na koniec 2023 r. oraz ograniczenie straty netto do [...]zł, wobec straty 495 941 tys. zł na koniec 2023 roku).

Niemniej jednak, w ocenie NIK, występują poważne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania Spółki, w szczególności w kontekście wypełnienia unijnych regulacji prawnych związanych z transformacją energetyczną i programem dekarbonizacji, których spełnienie będzie wymagało dalszych znaczących nakładów inwestycyjnych, a na które Spółka, bez znaczących działań restrukturyzacyjnych na poziomie całej Grupy, nie ma obecnie środków.

III. Opis ustalonego stanu faktycznego oraz oceny częściowej¹² kontrolowanej działalności

OBSZAR

1. Realizacja strategii Grupy Azoty

1.1. Organizacja oraz struktura

Opis stanu faktycznego

Zakłady powstały na terenie zniszczonej działaniami wojennymi niemieckiej fabryki. W dniu 1 stycznia 1949 r. utworzono Zakłady Przemysłu Azotowego „Kędzierzyn” z siedzibą w Bierawie, które działalność produkcyjną rozpoczęły w 1954 r. 1 stycznia 1992 r. w wyniku komercjalizacji Zakłady zostały przekształcone w jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa o nazwie Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna. Od dnia 11 stycznia 2013 r. spółka funkcjonuje pod nazwą Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn Spółka Akcyjna.

Stan akcjonariatu Grupy Azoty ZAK S.A. (w całym okresie objętym kontrolą):

- 93,48% akcji – Grupa Azoty S.A.,
- 6,52% akcji – uprawnieni pracownicy, ich spadkobiercy i osoby, które nabyły akcje od uprawnionych pracowników lub spadkobierców.

ZAK S.A. jest jednym z największych przedsiębiorstw sektora chemicznego w Polsce, które prowadzi działalność przede wszystkim w zakresie wytwarzania oraz sprzedaży szerokiej gamy produktów chemicznych, przeznaczonych w szczególności dla rolnictwa oraz dla przemysłu tworzyw sztucznych, farb i lakierów.

¹¹ Przyjętego przez Zarząd Spółki w dniu 14 października 2024 r.

¹² 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.

Do najważniejszych produktów chemicznych wytwarzanych przez Spółkę należą nawozy azotowe oraz plastyfikatory i alkohole OXO. Spółka wytwarza i sprzedaje również inne chemikalia będące produktem syntezy organicznej i nieorganicznej, w tym aldehydy, amoniak, a także kwas azotowy, wodór, dwutlenek węgla i produkty do redukcji tlenków azotu (NOx). Spółka posiada wytwórnię estrów do produkcji plastyfikatorów. Plastyfikatory, nawozy azotowe i środki do redukcji NOx są dystrybuowane i sprzedawane pod własnymi (tj. spółki ZAK S.A.) nazwami handlowymi. Alkohole OXO oraz pozostałe chemikalia Spółki należą do produktów, których dystrybucja i sprzedaż następuje pod ich nazwami chemicznymi i zwyczajowymi.

W ramach struktury organizacyjnej Spółki na poziomie podstawowym wyodrębniono trzy jednostki organizacyjne:

- Jednostka Biznesowa (JB) *Agro* odpowiada za produkcję i sprzedaż nawozów azotowych oraz produktów nienawozowych, w tym amoniaku, mocznika i kwasu azotowego pod markami handlowymi LIKAM®, NOXy® oraz PULNOx®.
- Jednostka Biznesowa (JB) *Oxoplast* odpowiada w szczególności za wytwarzanie i sprzedaż alkoholi OXO, plastyfikatorów oraz aldehydów.
- Jednostka Biznesowa (JB) *Energetyka*, której działalność obejmowała wytwarzanie ciepła (dla potrzeb wewnętrznych ZAK S.A., na sprzedaż dla firm usytuowanych w sąsiedztwie Spółki oraz dla miasta Kędzierzyna-Koźła) i wytwarzanie energii elektrycznej (dla potrzeb wewnętrznych ZAK S.A.). Ponadto JB *Energetyka* zajmuje się sprzedażą i dystrybucją ciepła, energii elektrycznej, gazu koksowniczego, sprężonego powietrza i azotu oraz produkcją, sprzedażą i dystrybucją wód (m.in. pitnej i technologicznych).

(akta kontroli, str.: 558-579, 627-732, 929-930, 1906-1912, 1920-1947, 2474-2477, 4279-4337)

1.2. Strategia Grupy Azoty na lata 2013-2020

Opis stanu
faktycznego

W dniu 10 maja 2017 r. Zarząd Grupy Azoty S.A. oraz Rada Nadzorcza Grupy Azoty S.A. podjęły uchwały w sprawie zatwierdzenia i przyjęcia aktualizacji przyjętej w 2012 r. *Strategii Grupy Azoty na lata 2013-2020*¹³.

W dniu 18 grudnia 2017 r. Zarząd Grupy Azoty S.A. oraz Rada Nadzorcza Grupy Azoty S.A. podjęły uchwały w sprawie zatwierdzenia i przyjęcia dokumentu „Operacjonalizacja zaktualizowanej Strategii do 2020 roku z uwzględnieniem rozwoju w zakresie wykorzystania zidentyfikowanych i potencjalnych synergii wewnętrzgrupowych w horyzoncie powyżej roku 2020”¹⁴.

W *Operacjonalizacji strategii na lata 2018-2020* wskazano obszary dla 43 inicjatyw strategicznych¹⁵:

1. Strategię obszarów biznesowych (18 inicjatyw), obejmującą: nawozy-agro (5), tworzywa (5), OXO (2), melaminę (2), biel tytanową (2), projekty korporacyjne (2).
2. Strategię obszarów wspierających (11), obejmującą: energetykę (3), logistykę (4), zarządzanie majątkiem (3), IT (1).
3. Strategię surowcową (2).
4. Strategię innowacyjności (2).
5. Strategię doskonałości operacyjnej (1).
6. Strategię finansową (3).

¹³ Dalej także: Strategia lub Aktualizacja Strategii.

¹⁴ Dalej także: Operacjonalizacja Strategii na lata 2018-2020 lub Operacjonalizacja Strategii.

¹⁵ W nawiasie podano ilość inicjatyw strategicznych.

7. Strategię zarządzania korporacyjnego (6).

W *Operacjonalizacji strategii* wskazano następujące kierunki strategicznego rozwoju Grupy Azoty do 2020 roku:

- ukończenie procesu konsolidacji Grupy Kapitałowej,
- wzmocnienie pozycji wśród liderów rozwiązań dla rolnictwa w Europie,
- umocnienie drugiego filaru operacyjnego (obszar tworzyw) poprzez rozwój działalności,
- generowanie i wdrażanie innowacji będących dźwignią rozwoju sektora chemicznego.

Na poziomie Grupy Azoty po dokonaniu aktualizacji celów, mając na uwadze właściwy pomiar realizacji wprowadzanej aktualizacji, dokonano również weryfikacji pierwotnie przyjętych wskaźników korporacyjnych, przyjmując marżę, rentowność wyniku EBIT na poziomie 8% i marżę, rentowność wyniku EBITDA na poziomie 14% (bez zmiany poziomu), określając maksymalny poziom stopy wypłaty dywidendy do 60% (wcześniej nie określono maksymalnego progu stopy wypłaty dywidendy), obniżając marżę ROCE (rentowność zaangażowanego kapitału) do 10% (zmniejszając z 14%) i ROE (rentowność netto kapitału własnego) również do 10% (z 12%).

W dniu 20 czerwca 2018 r. Zarząd ZAK S.A., a w dniu 5 lipca 2018 r. Rada Nadzorcza ZAK S.A. podjęły uchwały¹⁶ w sprawie wdrożenia w ZAK S.A. „Aktualizacji Strategii Grupy Azoty na lata 2013-2020” oraz „Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii Grupy Azoty do 2020 roku”.

Z uwagi na brak oddzielnie podanych w Operacjonalizacji Strategii założeń dla ZAK S.A. czy też innych spółek z Grupy, do porównania odniesiono się do przyjętych w tej Operacjonalizacji w ramach Grupy Azoty powyższych korporacyjnych założeń i wskaźników. Osiągnięte poziomy, określające stopień wdrożenia i realizacji planowanych działań strategicznych, przedstawiały się następująco:

- w zakresie marży EBIT oraz EBITDA, w latach 2019-2022, Spółka spełniła cele strategiczne, natomiast w 2023 r. nastąpiło załamanie wartości rentowności wyniku odpowiednio do poziomu [...];
- w zakresie rentowności netto kapitału własnego (ROE) w latach 2019-2020 wartość oscylowała wokół założonego celu, w latach 2021-2022 znacznie przekroczyła założenia (do poziomu [...]), aby w 2023 r. osiągnąć znaczne zmniejszenie wartości wskaźnika, do poziomu [...];
- rentowność zaangażowanego kapitału (ROCE) w latach 2019-2020 była [...].

W latach 2019-2022 osiągnięte przez ZAK S.A. poziomy rentowności wyniku EBIT i EBITDA oraz wartości wskaźników ROCE i ROE były zbliżone lub zbieżne z założonymi wartościami, natomiast wartości osiągnięte w roku 2023 wykazują na istotne odchylenie (in minus) względem poziomów określonych w Operacjonalizacji strategii.

(akta kontroli, str.: 497-537, 1550-1904, 1916-1985, 2304-2360, 6698-7351)

W *Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii do 2020 r.*, w punkcie 12.2. *Informacja na temat realizowanych i planowanych prac badawczo-rozwojowych w Grupie*, do realizacji przez ZAK S.A., ujętych zostało [...]projektów na łączną kwotę [...]zł.

¹⁶ Uchwała Zarządu ZAK S.A. nr 213/18 z dnia 20 czerwca 2018 r. oraz uchwała Rady Nadzorczej ZAK S.A. nr 76/X/18 z dnia 5 lipca 2018 r.

Projekty zaplanowane odpowiednio do realizacji w 2017 r. w kwocie [...]zł, w 2018 r. – [...]zł, w 2019 r. – [...] zł i w 2020 r. – [...] zł. Dotyczyły one takich obszarów biznesowych jak:

- „nawozy azotowe” [...],
- „OXO” [...],
- „tworzywa” [...],
- „energetyka” [...],
- oraz cztery nowe obszary B+R+I: [...].

Z wyjaśnień Spółki wynika¹⁷, że na realizację tych projektów zaplanowano łącznie w latach 2018–2020 kwotę [...]zł, wykonanie zaś wyniosło [...]zł, co stanowiło [...]zaplanowanych nakładów.

Z 26 projektów ujętych w Operacjonalizacji Strategii tylko 2 projekty zakończyły się wdrożeniem, 4 projekty zakończono w 2017 r. (nie kontynuowano ich realizacji), 12 projektów było ujętych w planach B+R na lata 2018-2020 i rozpoczęto ich realizację, 8 projektów nie zostało rozpoczętych.

Z powyższych wyjaśnień Spółki wynika, że osoby odpowiedzialne za tworzenie Operacjonalizacji Strategii i jej późniejsze wdrażanie nie są już pracownikami Spółki. W Spółce nie zidentyfikowano dokumentów, na podstawie których można by było ustalić, dlaczego nie przystąpiono do realizacji części tych projektów.

(akta kontroli, str.: 846, 1477-1516, 6018-6063, 7352-7633)

W Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii do 2020 r., w punkcie 12.3. Informacje na temat realizowanych i planowanych prac inwestycyjnych w Grupie za wyjątkiem obszaru Energetyki, ujętych zostało [...], do realizacji przez ZAK S.A. odpowiednio w latach 2017-2026. W ramach tych projektów, [...].

Wśród projektów z obszaru „nawozów azotowych”, projektami o największej łącznej wartości były projekty:

- [...].

W Spółce w latach 2018-2020, na realizację zaplanowanych 40 zadań ujętych w Operacjonalizacji Strategii, poniesione zostały łączne koszty w wysokości [...]zł. Wśród tych zadań: 21 zadań zostało zrealizowanych, dwa zadania były w trakcie realizacji, 17 zadań nie zostało realizowanych, w tym dla 14 nie złożono wniosku inwestycyjnego m.in. ze względu na duże koszty realizacji lub brak efektywności ekonomicznej. Realizację trzech zadań przesunięto poza rok 2020.

Do największych, zrealizowanych pod względem kosztów inwestycji w ramach obszaru „nawozy azotowe”, w których uzyskano założone cele zaliczyć można następujące projekty:

- [...].

Do największych pod względem kosztów zrealizowanych inwestycji w ramach obszaru „OXO”, zaliczyć można m.in. projekty:

- [...].

W ramach obszaru „energetyka”, do największych pod względem kosztów inwestycji zaliczyć można m.in. projekt:

- [...].

(akta kontroli, str.: 1389-1418, 1550-1581, 1920-1947, 5847-5854, 6064-6532)

¹⁷ Z dnia 10 grudnia 2024 r.

Według wyjaśnień¹⁸ Dyrektora Departamentu Rozwoju¹⁹ ZAK S.A., osiągnięte przez Spółkę efekty rzeczowe jakie zostały założone w związku z realizacją Operacjonalizacji *Strategii*, dotyczyły projektu *Estry Specjalne* (projekt inwestycyjny) oraz projektu badawczo-rozwojowego z dofinansowaniem z Funduszy Europejskich o numerze POIR. 01.01.02-00-0142/16 pt.: „*Weryfikacja w toku eksperymentalnych prac rozwojowych na instalacji pilotażowej nowych rozwiązań technologicznych i procesowych szerokiej gamy innowacyjnych poliestrowych plastifikatorów nieftalanowych, w tym z zastosowaniem bioodnawialnego kwasu bursztynowego*”. Projekt był realizowany w okresie od 13 września 2016 r. do 31 marca 2021 r. W ramach tego projektu inwestycyjnego została wybudowana instalacja pilotażowa do produkcji w trybie szarżowym niszowych estrów.

Według wyjaśnień²⁰ Dyrektora DR, Spółka nie dokonała zbiorczego podsumowania realizacji Operacjonalizacji strategii w kontekście zakładanych celów oraz efektów technicznych, technologicznych i ekonomicznych. Dyrektor DR dalej wyjaśnił, że zadania związane z konsolidacją Grupy Kapitałowej Grupy Azoty, ujęte w Operacjonalizacji *Strategii* zakładały zaangażowanie wszystkich spółek Grupy Kapitałowej, natomiast koordynowanie ich odbywało się na poziomie korporacyjnym, w Grupie Azoty S.A.

(akta kontroli, str.: 846, 1477-1516)

W przyjętej²¹ *Strategii innowacji Grupy Azoty ZAK SA* określone zostały m.in. mierniki działalności B+R+I, zawierające cele i wskaźniki dla ZAK S.A. realizowane przez Departament Rozwoju Centrum Innowacji, a także wskaźniki statystyczne, pozwalające na monitorowanie działalności Spółki w tym zakresie. Do mierników tych należały m.in.: minimalny udział nakładów B+R w rocznych przychodach (wartość docelowa w 2022 r. [...]), liczba projektów B+R w podziale na przyjęte rodzaje innowacji (wartość docelowa w 2022 r. – [...]), liczba wdrożeń wyników projektów B+R do 2022 r. (wartość docelowa w 2022 r. – [...]).

W listopadzie 2017 r. zaktualizowano kartę mierników działalności B+R, w której dla obszaru B+R przewidziano m.in.: przychody ze sprzedaży nowych produktów, liczbę produktów wprowadzonych na rynek, poziom realizacji planu B+R.

Wprowadzone zmiany w żaden sposób nie odzwierciedlały przyjętej w 2017 r. *Strategii Innowacji Grupy Azoty ZAK SA*. Nie zidentyfikowano także w Spółce raportów z realizacji mierników za 2018 rok.

Z wyjaśnień Spółki²² wynika, że informacje w tym zakresie były zbierane w aplikacji komputerowej, która nie jest dostępna od 2019 r. i nie ma fizycznej możliwości jej uruchomienia.

(akta kontroli, str.: 497-537, 1550-1904, 1916-1985, 2304-2360, 7352-7633)

W grudniu 2018 r. Zarząd Spółki wyznaczył cele dla obszaru B+R wynikające z przyjętej aktualizacji *Strategii Innowacji*.

Określonymi celami wynikającymi z Planu realizacji działań dla Grupy Azoty ZAK SA (załącznik nr 5 do uchwały Zarządu nr 328/18) było:

- wprowadzenie do oferty nowego nawozu,
- nakłady na B+R,
- wprowadzenie do oferty RSM z dodatkami,

¹⁸ Pismo z 23 maja 2024 r. znak: SI/1217/2024.

¹⁹ Dalej również: Dyrektor DR.

²⁰ Pismo z dnia 13 grudnia 2023 r. znak SI/3576/2023.

²¹ Uchwała Zarządu nr 150/17 z dnia 25 maja 2017 r.

²² Z dnia 10 grudnia 2024 r.

- zakończenie projektów z dofinansowaniem NCBiR Innochem 2. Opracowanie innowacyjnego nawozu o wysokich zawartościach azotu w formie azotanu amonowego, wzbogaconego mikroelementami w postaci chelatów biologicznie ważnych metali (cynku, miedzi, manganu, molibdenu i żelaza) bazujących na nowo opracowanych ligandach chelatujących,
- zakończenie projektów z dofinansowaniem NCBiR Innochem 3. Nowe formułacje specjalistycznych nawozów organiczno-mineralnych.

Również w tym przypadku założone cele nie znalazły odzwierciedlenia w kartach mierników, które zostały przyjęte do realizacji na lata 2019–2021. W raportach z realizacji mierników w latach 2019-2021 nie ma także jednoznacznego odwołania do *Strategii innowacji Grupy Azoty ZAK S.A.* W ramach prowadzonego monitoringu realizacji mierników, nie raportowano realizacji projektów B+R+I.

(akta kontroli, str.: 497-537, 1550-1904, 1916-1985, 2304-2360, 6018-6063)

W sporządzonych *Planach prac badawczych i rozwojowych Grupy Azoty ZAK S.A.* na poszczególne lata 2018-2022, poszczególne projekty, pogrupowane w danych obszarach (m.in. „nawozy azotowe”, „OXO”, „energetyka”), nie mają odniesienia do poszczególnych inicjatyw strategicznych przedstawionych w Operacjonalizacji Strategii, co powoduje, że bezpośrednie porównanie stopnia ich realizacji do stopnia realizacji inicjatyw jest niemożliwe.

Dyrektor Departamentu Rozwoju wyjaśnił²³, że Spółka nie posiada dokumentów świadczących o monitorowaniu efektów realizacji Operacjonalizacji Aktualizacji Strategii oraz że nie prowadzono ewidencji kosztów realizacji tej strategii.

(akta kontroli, str.: 13-20, 538-540, 1517-1549, 5673-5854)

Dyrektor ówczesnego Departamentu Badań i Innowacji zeznał²⁴, że nie potrafi odpowiedzieć na pytanie, dlaczego założone w *Strategii innowacji Grupy Azoty ZAK S.A.* kluczowe mierniki działalności B+R nie zostały zaimplementowane do działalności Spółki i nie znalazły odzwierciedlenia w kartach mierników.

(akta kontroli, str.: 13-20, 538-540, 1517-1549, 5673-5854)

Po zatwierdzeniu w dniu 7 lipca 2022 r. przez Zarząd Spółki Grupa Azoty SA *Operacjonalizacji Strategii Grupy Azoty 2021-2030 Uruchomienie monitoringu. Karty Inicjatyw Strategicznych*²⁵, rozpoczęta została realizacja i monitoring realizacji projektów (Inicjatyw Strategicznych). W związku z tym, że *Operacjonalizacja Strategii* była projektem i procesem korporacyjnym, dotyczącym całej Grupy, szczegółowe informacje i materiały w powyższym zakresie przekazane²⁶ zostały spółkom Grupy za pośrednictwem Departamentu Korporacyjnego Strategii i Rozwoju Grupy Azoty SA.

W ramach bieżącej kontroli nie kontrolowano realizacji inicjatyw i zadań zapisanych do realizacji przez ZAK, za wyjątkiem projektu strategicznego *Zielone Azoty*²⁷, w tym budowy Laboratorium Paliw Alternatywnych przeznaczonego do badania właściwości wodoru. Realizacja tej inwestycji została szczegółowo omówiona w pkt 2.3 Wystąpienia.

(akta kontroli, str.: 7634-8132)

²³ Pismo z dnia 14 maja 2024 r. znak: SI/1180/2024.

²⁴ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

²⁵ Dalej Strategia GA na lata 2021-2030.

²⁶ Pismo z dnia 7 lipca 2022 r. znak: NN/NNN/917/2022.

²⁷ Kluczowymi celami związanymi z realizacją projektu były: dywersyfikacja surowcowa w „zielonym” kierunku, realizacja opracowanej strategii ESG (niefinansowe raportowanie w zakresie Environmental, Social i Government) i jej raportowanie na rynek, działania zmierzające do dekarbonizacji i zmniejszenia emisyjności szkodliwej dla środowiska naturalnego, projekt „zielony wodór”, projekt „zielony amoniak” oraz wdrożenie „zielonych rozwiązań” w obszarze dystrybucji produktów.

Stwierdzone
nieprawidłowości

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

Ówczesny Zarząd Spółki nie dokonywał analiz zasadności umieszczenia w *Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii do 2020* planowanych do realizacji poszczególnych projektów B+R, które w szczególności poświadczałyby ich zakładaną rentowność, celowość oraz zasadność ich prowadzenia. Przewidziane w *Operacjonalizacji* projekty nie zostały także odniesione do inicjatyw strategicznych opracowanych przez GA SA, co uniemożliwiało, w ocenie NIK, określenie stopnia realizacji zakładanych efektów konsolidacyjnych. Tym bardziej, że założone przez Zarząd Spółki w *Strategii innowacji Grupy Azoty ZAK S.A.* kluczowe mierniki działalności B+R+I nigdy nie zostały zaimplementowane do działalności Spółki, ani nie znalazły odzwierciedlenia w kartach mierników. Wyjaśnienia Spółki związane z brakiem wiedzy na temat kryteriów, jakimi ówczesny Zarząd kierował się przy akceptowaniu projektów zamieszczanych w *Operacjonalizacji*, wskazujące także na brak jakichkolwiek konsultacji z jednostkami biznesowymi i produkcyjnymi, potwierdza, w ocenie NIK, zarzut o niegospodarności w wydatkowaniu środków na te projekty.

OCENA CZĄSTKOWA

W ocenie NIK realizacja 21 zadań inwestycyjnych spośród 40 zaplanowanych w *Operacjonalizacji Strategii* przyczyniła się do obniżenia energochłonności oraz zdekarbonizowania produkcji. Spółka nie dokonywała jednak analiz zasadności umieszczenia w *Strategii* planowanych do realizacji poszczególnych projektów B+R, w szczególności w trakcie kontroli nie przedstawiono żadnych dokumentów poświadczających zakładaną celowość i rentowność tych projektów. Założone w *Strategii innowacji Grupy Azoty ZAK S.A.* kluczowe mierniki działalności B+R oraz prowadzonych inwestycji nie zostały zaimplementowane do działalności Spółki i nie znalazły odzwierciedlenia w kartach mierników, co wskazuje na brak jakiegokolwiek monitoringu ze strony Zarządu Spółki w kontekście realizowanych zadań.

NIK ocenia negatywnie niedokonanie, po zakończeniu realizacji *Operacjonalizacji strategii* podsumowania potwierdzającego osiągnięcie zakładanych celów *Strategii*, w tym zakładanych przez GASA efektów synergii. Brak takich wymogów ze strony GASA nie może stanowić usprawiedliwienia dla braku prowadzenia takich działań przez Spółkę.

OBSZAR

2. Realizacja projektów z obszaru B+R+I, w tym kluczowych inwestycji i ich efekty

2.1 Realizacja projektów w obszarze B+R

Opis stanu
faktycznego

W ZAK S.A. corocznie sporządzany jest plan prac badawczych i rozwojowych, który definiuje zakres rzeczowy i finansowy dla wszystkich przyjętych do realizacji projektów badawczych i rozwojowych. W skład zakresu rzeczowego Planu wchodzi projektów zatwierdzonych przez Zarząd Spółki. Zakres finansowy uwzględnia nakłady przewidziane w realizowanych projektach oraz rezerwę na finansowanie nowych, zgłoszonych i zatwierdzonych projektów.

W latach 2018–2023 w planach prac badawczo-rozwojowych zaplanowano na realizację projektów B+R kwotę [...]zł. Wykonanie finansowe planu wyniosło [...], w tym koszty wewnętrzne wyniosły [...]zł²⁸.

²⁸ Ze względu na rozliczanie ulgi B+R od 2021 roku, koszty wewnętrzne (robocizogodzin) rozpoczęto rozliczać od 2021 r.

W planach prac badawczo-rozwojowych ujęte są projekty, które mają na celu opracowanie nowego produktu (innowacja produktowa), nowej technologii (innowacja procesowa), a także nie mające charakteru innowacji, które opierają się na istniejących rozwiązaniach.

W latach 2018 – 2023 Spółka realizowała 65 projektów, w tym 42 projekty mające charakter innowacji produktowej oraz 13 mające charakter innowacji procesowej.

Spośród projektów przewidzianych w planach prac badawczych i rozwojowych Spółka realizowała również 7 projektów z dofinansowaniem zewnętrznym będących innowacją produktową. Żaden z tych projektów nie zakończył się wdrożeniem, a wszystkie te projekty zakończono. Łączne koszty kwalifikowane z dofinansowaniem zewnętrznym wyniosły [...]zł, natomiast całkowite uzyskane dofinansowanie, po uwzględnieniu zwrotów [...], wyniosło [...]zł.

Wśród projektów tych znalazły się projekty: Innochem I, II, i III (dotyczyły nowych form nawozowych o spowolnionym uwalnianiu, zawierające dodatkowo biologicznie ważne elementy) na które łącznie wydatkowano [...]zł, uzyskując dofinansowanie zewnętrzne w kwocie [...]zł. Projekty Innochem wymienione były w Operacjonalizacji Strategii, jako projekty, których realizacja była kluczowa dla Spółki.

Z wyjaśnień Spółki wynika²⁹, że w ramach tych trzech projektów opracowano i opatentowano szereg formułacji nawozowych z dodatkami. Opracowane nawozy charakteryzowały się dobrymi właściwościami planowania nawożonych roślin. Z uwagi na brak wybudowania instalacji pilotażowej (modułowej) wytwarzania nawozów paleta produktów nie została wdrożona, projekty kontynuowano do 2022 roku, a w 2023 roku zdecydowano o ich zamknięciu. Z raportu końcowego z audytu „zlecania prac badawczo – rozwojowych na rzecz spółek z GK GA podmiotom zewnętrznym” wynika, że przyczynami niezrealizowania tych projektów były każdorazowo problemy związane z opóźnieniami w postępowaniach przetargowych, brak opracowania projektu programowo – przestrzennego na etapie przedłożenia do realizacji jako „inwestycji”, opóźnienia w postępowaniu na wybór projektanta i wykonawcy stacji pilotażowej, które skutkowały brakiem dotrzymania poszczególnych kamieni milowych, a w konsekwencji brakiem możliwości realizacji tych projektów w okresie kwalifikowalności wydatków.

(akta kontroli, str.: 4172-4197, 6523-6697, 7634-8132)

Ówczesna Dyrektor Departamentu Badań i Innowacji zeznała³⁰, że opóźnienia wynikały z faktu konieczności realizacji prac badawczych w jednostkach zewnętrznych (nie funkcjonowała jeszcze infrastruktura laboratoryjna), a „wąskim gardłem” był brak trybu postępowania w zakresie realizacji działań inwestycyjnych związanych z budową małych instalacji pilotażowych, w przypadku których opracowanie szczegółowej koncepcji technicznej trwało ponad rok.

(akta kontroli, str.: 4172-4197)

Z ustaleń kontroli wynika, że tylko dla 17 spośród 65 realizowanych w Spółce projektów zakupiono/przygotowano analizy rynkowe, które potwierdzały zasadność przystąpienia do realizacji danego projektu, co oznacza, że dla 48 realizowanych w latach 2018–2023 projektów nie sporządzono jakichkolwiek analiz ekonomiczno-finansowych wskazujących na potrzeby rynkowe, potencjalne możliwości sprzedażowe, czy rentowność tych zamierzeń.

Spośród realizowanych bądź planowanych do realizacji 65 projektów B+R, tylko dwa³¹ zostały zaimplementowane w Spółce. Na realizację tych projektów Spółka

²⁹ Pismo z dnia 10 grudnia 2024 r.

³⁰ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

³¹ Opracowanie nowych technologii na instalacji kwasu azotowego oraz nowe technologie na amoniaku.

wydatkowała łącznie [...], co stanowi [...] całkowitego wykonania z planów prac B+R w latach 2018–2023.

Z ustaleń kontroli wynika, że szereg projektów B+R (ponad 30), które zrealizowano w Spółce nie przeszły do fazy komercjalizacji, a jako przyczynę podawano: brak możliwości wykorzystania rezultatów przeprowadzonych badań w przyszłości, ich nieopłacalność, zmieniającą się na niekorzyść sytuację rynkową, konieczność przeprowadzenia dodatkowych badań, które niekoniecznie potwierdziłyby możliwość wdrożenia itp. Przykładowo na projekt związany z „Wytwarzaniem oksymów”, który był kontynuacją innego projektu³² realizowanego od 2017 r. wydatkowano łącznie [...]zł. Z wyjaśnień Spółki wynika³³, że wyniki wyszły pozytywne, a w celu weryfikacji konieczne są badania aplikacyjne zsyntezowanych odczynników, jednakże ze względu na sytuację finansową Spółki badania wstrzymano.

Ówczesna Dyrektor Departamentu Badań i Innowacji zeznała³⁴, że każdy projekt musiał być uzgodniony z Dyrektorem danej jednostki, a w przypadku projektów chemicznych, w których wymagany jest eksperyment laboratoryjny najpierw prowadzono badania, a jeśli wyniki rokowały pozytywnie, zabiegano o wewnętrzną analizę rynkową. Zeznała ponadto, że być może dla każdego projektu nie została zrobiona analiza, ale odpowiedzialność za realizację spoczywała na kierownikach biur. W kwestii braku wdrożeń zrealizowanych projektów B+R zeznała, że o wdrożeniu bądź zawieszeniu lub rezygnacji z przygotowanego już projektu, mimo dobrych wyników, wnioskował Dyrektor na Zarząd, a w związku z rosnącymi cenami gazu od 2021 roku mogło dochodzić do sytuacji, że projekty związane z nowymi nawozami nie przechodziły do fazy wdrożenia.

(akta kontroli, str.: 4172-4197)

Szczegółową kontrolą objęto realizację projektu „Opracowanie technologii wytwarzania glikolu neopentylowego wysokiej czystości oraz oksymu aldehydu hydroksypivalowego z wykorzystaniem niskocennego półproduktu oraz strumienia wodoru odpadowego (NPG)³⁵”. W ramach realizacji tego projektu Spółka zleciła jednej firmie w latach 2019–2022 wykonanie ośmiu usług (dotyczących analizy technicznej oraz usług badawczych) zarówno w trybie bezpośrednim (cztery usługi), jak i przetargowym (cztery usługi) na łączną kwotę [...]zł.

Projekt dotyczący wytwarzania glikolu neopentylowego został ujęty w Operacjonalizacji zaktualizowanej Strategii GA do 2020 r. oraz w ramach kontynuacji przeniesiony do Strategii Grupy Azoty na lata 2021–2030. Zgodnie z wymienionymi dokumentami GASA, JB Oxoplast był nastawiony na dywersyfikację portfolio produktowego poprzez wprowadzenie do oferty nowych produktów wydłużających łańcuch wartości aldehydów i alkoholi OXO.

Pierwotna analiza opłacalności została opracowana w oparciu o dane otrzymane z JB Oxoplast. Przygotowując wniosek o dotację w 2019 r. założono, że wdrożeniem projektu będzie instalacja do produkcji NPG o wydajności 20 tys. ton/rok glikolu neopentylowego. Oszacowano wówczas koszty inwestycyjne na poziomie około [...]zł. Ceny glikolu przyjęte w analizie bazowały na analizie przygotowanej przez Dział Marketingu Strategicznego.

Z powyższej analizy wynikało, że do roku 2040 przewidywano coroczny wzrost zapotrzebowania na glikol neopentylowy do poziomu [...] (z poziomu [...], który wyprodukowano w roku 2020). Surowcem do produkcji glikolu neopentylowego jest

³² Opracowanie technologii przetwarzania produktów syntezy OXO do bifunkcyjnych półproduktów przemysłu tworzyw syntetycznych.

³³ Pismo z dnia 10 grudnia 2024 r.

³⁴ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

³⁵ Dalej: Projekt NPG.

aldehyd izomasłowy, którego dotychczasowa sprzedaż, jak i wykorzystanie do produkcji izobutanolu generowało wówczas straty dla Spółki. W analizie założono, że wykorzystanie nierentownego aldehydu izomasłowego do produkcji NPG przyniesie dodatkowe korzyści.

W grudniu 2019 r. projekt został zgłoszony do Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (POIR) Szybka Ścieżka, w ramach którego uzyskano dofinansowanie. W dniu 29 lipca 2020 r. podpisano umowę³⁶ z NCBiR. Koszty kwalifikowane w projekcie określono na kwotę [...]zł, uzyskane dofinansowanie na realizację pierwszych dwóch etapów wyniosło [...]zł. Projekt miał być realizowany od dnia 1 stycznia 2020 r. do dnia 31 grudnia 2023 r.

Z wyjaśnień Spółki³⁷, w których przytoczono fragment analizy rynku dokonanej przez Dyrektora *JB Oxoplast* wynika m.in., że w perspektywie 2022 roku nadwyżka mocy produkcyjnych w stosunku do popytu wynosi [...], a w perspektywie 2040 roku ponad [...]. Z wyjaśnień tych wynika ponadto, że sytuacja rynkowa w okresie 2020 – 2023 diametralnie się zmieniła zarówno na rynku alkoholi OXO, jak i glikolu neopentylowego. Dodatkowo drastycznie wzrosły koszty inwestycyjne, które kształtują się na poziomie [...]zł.

W przypadku realizacji projektu Spółka nie dotrzymała terminów określonych w umowie z NCBiR (I etap miał się zakończyć w dniu 31 marca 2021 r., a zakończył w dniu 23 czerwca 2022 r., II etap miał się zakończyć w dniu 30 kwietnia 2021 r., a zakończył się dopiero 28 września 2022 roku). Składając w dniu 6 lutego 2023 r. raport nr 3 z realizacji tego projektu Spółka powiadomiła NCBiR o istniejących opóźnieniach w realizacji projektu informując m.in., że etap IV (budowa instalacji pilotażowej), który planowano rozpocząć w dniu 1 sierpnia 2021 r. jeszcze się nie rozpoczął.

Spółka wyjaśniła, że realizując etap III projektu przeprowadzono akcję przetargową na wykonanie kompletnej dokumentacji projektowej dla instalacji pilotażowej do produkcji NPG. Ze względu na znaczne przekroczenie budżetu najkorzystniejszej oferty oraz przekroczenie terminu realizacji etapu III zakończono postępowanie przetargowe bez wyboru wykonawcy oraz przeprowadzono ponowną analizę opłacalności projektu. Z przeprowadzonej analizy wynikało, że: w perspektywie czasowej projektu wskaźnik NPV przyjmuje ujemne wartości, stopa zwrotu z inwestycji przyjmuje bardzo niską wartość, co w praktyce czyni projekt nieopłacalnym, a uwzględniając czynniki rynkowe, w tym nadpodaż produktu na rynku globalnym i regionalnym, prognozowaną korzystniejszą pozycję kosztową producentów azjatyckich oraz terminarz realizacji projektu, dalsza jego realizacja nie jest korzystna ekonomicznie.

W dniu 29 grudnia 2023 r. złożono w NCBiR wniosek końcowy sprawozdawczy oraz informację końcową. Jako powód rezygnacji z realizacji części badawczej projektu podano nieosiągnięcie kamienia milowego oraz poinformowano, że dalsze badania przemysłowe lub prace rozwojowe nie doprowadzą do osiągnięcia zakładanych wyników.

W odpowiedzi na pytanie NIK dlaczego, mając świadomość nadwyżek produkcyjnych na rynku globalnym w perspektywie 2022 r. oraz świadomość istotnego (ponad rocznego opóźnienia w stosunku do harmonogramu wynikającego z umowy z NCBiR) Spółka w dalszym ciągu zlecała wykonanie usług badawczych w samym 2022 roku na kwotę ponad [...] zł, ówczesny Dyrektor Departamentu zeznał³⁸, że przypuszcza, że nie dysponował taką wiedzą w tamtym czasie, a z pierwotnego raportu

³⁶ Nr umowy: POIR.01.01.01-00-1167/19.

³⁷ Z dnia 19 listopada 2019 r.

³⁸ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

wykonanego przez dział Marketingu Strategicznego wynikało, że projekt jest opłacalny w perspektywie 2040 roku.

(akta kontroli, str.: 558-579, 870, 1906-1912, 7634-8132)

2.2 Zasady planowania i przygotowania oraz finansowania procesu inwestycyjnego w GA ZAK S.A.

Opis stanu faktycznego

W ZAK S.A. zarządzanie obszarem planowania inwestycji uregulowano procedurą „I-38/D – Zarządzanie inwestycjami w Grupie Azoty ZAK SA”³⁹, której celem było zapewnienie właściwej organizacji procesu planowania i przygotowania inwestycji w Spółce. Procedura określa tryb i zasady postępowania związanego z planowaniem oraz przygotowaniem projektów inwestycyjnych, które realizował Departament Inwestycji ZAK S.A.

Procedura określa zasady zgłaszania i przygotowywania tematów do *Planu Działalności Inwestycyjnej* oraz opracowywania planów działalności inwestycyjnej. Opisuje również wymagany zakres dokumentacji opracowywanej w procesie przygotowania i oceny projektów inwestycyjnych.

Pierwszym krokiem, według procedury, było zgłoszenie przez dyrektorów jednostek organizacyjnych do Departamentu Inwestycji Spółki potrzeb inwestycyjnych w formie wniosków o rozpoczęcie działalności inwestycyjnej, który zawierał: określenie celu oraz przesłanek realizacji projektu, wstępny zakres rzeczowy projektu, uzasadnienie podjęcia działalności inwestycyjnej ze wstępną analizą rynkową, wskazanie nakładów inwestycyjnych i terminów realizacji, określenie warunków realizacji i oddziaływania na środowisko oraz sprecyzowanie przewidywanych efektów ekonomicznych oraz analizę ryzyk.

Wnioski inwestycyjne klasyfikowane były na trzy grupy projektów, tj.:

- inwestycje rozwijające biznes, nowe i modernizacyjne „Rozwój biznesu”,
- inwestycje odtworzeniowe „Utrzymanie biznesu”,
- inwestycje obligatoryjne „Mandatowe”.

W zależności od potrzeb, w ramach fazy przygotowania inwestycji Departament Inwestycji, na podstawie przywołanej uprzednio procedury, opracowuje koncepcje projektowe oraz studia wykonalności.

Tryb postępowania przy ocenie i zatwierdzaniu dokumentacji na etapie przygotowania inwestycji uzależniony był od wielkości nakładów inwestycyjnych danego projektu.

Dyrektor Departamentu Inwestycji przedkłada zamierzony projekt inwestycyjny pod ocenę Rady Ekonomiczno-Technicznej (RET), która opiniuje dane zamierzenie inwestycyjne nadając im wagi od 1 do 3, gdzie 1 jest wagą najwyższą.

Dla inwestycji o szacowanym budżecie (nakładach) przekraczającym kwotę [...]zł, po akceptacji RET, konieczne było uzyskanie opinii Stałego Komitetu Rozwoju Grupy (KRG)⁴⁰.

Departament Inwestycji Spółki przedstawiając zadania dla KRG każdorazowo weryfikował, czy zadanie wpisuje się w strategię rozwoju Grupy Azoty.

³⁹ Wydanie 04 z datą obowiązywania od 20 listopada 2020 r., uprzednio obowiązywała instrukcja I-38/D wydanie 03 z datą obowiązywania od 17 lipca 2017 r.

⁴⁰ Komitet jest wewnętrznym ciałem Grupy Kapitałowej Grupa Azoty, powołanym przez Zarząd spółki Grupa Azoty S.A. o charakterze eksperckim, opiniodawczo-doradczym w sprawach Grupy Kapitałowej Grupa Azoty jako całości. Komitet ma charakter stały, a celem jego działania jest: a) wspieranie realizacji Strategii GK GA, w szczególności w obszarze konsolidacji działalności podmiotów Grupy Kapitałowej i w obszarze strategii innowacyjności, b) uzgadnianie stanowiska członków zarządów spółek Grupy Kapitałowej Grupa Azoty w sprawach obejmujących płaszczyznę rozwoju i inwestycji GK GA, c) inicjowanie oraz przygotowywanie projektów zmian w zakresie strategii rozwoju i inwestycji GK GA, w tym poprzez dokonywanie oceny planów działalności inwestycyjnej, rocznych i wieloletnich.

(akta kontroli, str.: 2474-2481, 2518-2551, 4172-4197, 6064-6532)

Komitet Rozwoju Grupy oceniał (pozytywne lub negatywne) oraz rekomendował lub nie rekomendował Spółce, rozwiązania zawarte w dokumentach opisujących zamierzenia i projekty inwestycyjne. Zadaniem KRG była również ocena projektów planów rocznych i wieloletnich działalności inwestycyjnej przed ich skierowaniem przez Zarząd Spółki do zatwierdzenia przez jej Radę Nadzorczą.

(akta kontroli, str.: 2520-2551, 3805-3855)

Projekt rocznego *Planu Działalności Inwestycyjnej* Spółki sporządzany był przy współpracy departamentów finansowych jak również przedstawicieli segmentów biznesowych w zakresie przyjętych rozwiązań technicznych oraz stopnia ważności poszczególnych inwestycji. Projekt *Planu Działalności Inwestycyjnej* Spółki przekazywany był na poziom korporacyjny celem sporządzenia *Skonsolidowanego Planu Rzeczowo-Finansowego Grupy Kapitałowej Grupa Azoty*, w terminach określonych w *Grupowym liście planistycznym*.

Poziom dostępnych środków finansowych dla danej spółki definiowany był na poziomie Zarządu Grupy Azoty S.A. Zgodnie z *Polityką Finansowania i Zarządzania Płynnością Grupy*, jednostka dominująca pozyskiwała korporacyjne finansowanie dłużne na finansowanie Grupy i spółek Grupy (w tym na finansowanie nakładów inwestycyjnych) oraz dokonywała redystrybucji środków do spółek z Grupy w ramach wewnątrzgrupowej *Umowy o Wspólne Finansowanie* oraz *Umowy cash-poolingowej*, z uwzględnieniem zapotrzebowania na środki finansowe wynikające z Planów Rzeczowo-Finansowych. Spółka mogła natomiast pozyskiwać bezpośrednio środki na finansowanie działalności o charakterze preferencyjnym z funduszy krajowych lub z funduszy Unii Europejskiej⁴¹.

Spółka planowała zatem zadania (nakłady inwestycyjne) oraz zapotrzebowanie na ich finansowanie z uwzględnieniem dostępnych środków własnych oraz zewnętrznych źródeł finansowania o charakterze korporacyjnym.

Roczny *Plan działalności inwestycyjnej Spółki* definiował zakres rzeczowy i finansowy oraz terminy realizacji zadań inwestycyjnych. Plan ten obejmował: zadania modernizacyjne (remontowe), zadania rozwojowe, zadania mandatowe (obligatoryjne), zakup gotowych dóbr i rezerwę na zadania rozpoczęte w trakcie roku obrotowego.

(akta kontroli, str.: 4172-4197)

2.3 Realizacja wybranych inwestycji

Wykonanie rocznych *Planów działalności inwestycyjnej Spółki* w poszczególnych latach objętych kontrolą, przedstawiało się następująco:

- w 2019 r. – [...],
- w 2020 r. – [...],
- w 2021 r. – [...],
- w 2022 r. – [...],
- w 2023 r. – [...].

Łącznie wykonanie inwestycji w latach 2019–2023 wyniosło [...]zakładanych środków w *Planach działalności inwestycyjnej Spółki* ([...]zł).

W toku kontroli zbadano realizację procesów inwestycyjnych i osiągnięte efekty dwóch największych wartościowo inwestycji zatwierdzonych przez KRG do realizacji.

⁴¹ Dalej także: UE.

Doboru próby dokonano na podstawie sporządzonego przez ZAK S.A. wykazu inwestycji o nakładach wyższych od kwoty [...]zł, których realizację zakończono w okresie objętym kontrolą (2019-2023).

Modernizacja węzła sprężania na potrzeby wytwórni amoniaku

Celem inwestycji było zapewnienie ciągłej i optymalnej podaży gazu syntezowego poprzez wymianę istniejących, eksploatowanych od ponad 40 lat kompresorów tłokowych na jeden nowy kompresor wirowy. Zadaniem nowych węzłów miało być osuszanie i sprężanie gazu syntezowego o temperaturze 25-42°C od ciśnienia 26-29 bar do 201-246 bar. Gaz procesowy (wodór) wytworzony w istniejącej instalacji miał docelowo być mieszany w nowym mieszalniku ze strumieniem azotu pobieranego z istniejącego rurociągu. Z nowego mieszalnika gaz syntezowy miał być przesyłany wspólnym kolektorem do instalacji osuszania, a następnie na ssanie nowego kompresora C-1000. Kompresor ma za zadanie sprężanie gazu syntezowego i przesyłanie go do instalacji amoniaku. Węzeł sprężania miał być przystosowany również do sprężania gazu syntezowego mokrego, w przypadku postoju węzła osuszania z ominięciem tej części instalacji. Gaz syntezowy z tłoczenia kompresora miał być następnie kierowany rurociągiem wysokociśnieniowym do instalacji syntezy amoniaku. Nowe węzły technologiczne, jako całość, miały pracować w sposób ciągły przez 8760 godzin w roku (365 dni) dostarczając gaz syntezowy do istniejącej instalacji amoniaku w ilościach wynikających z jej obciążenia.

W ramach inwestycji miały powstać następujące obiekty: hala sprężania, w której zlokalizowany będzie węzeł sprężania gazu syntezowego z kompresorem C-100, stacja transformatorowa, w której będzie zlokalizowany transformator i falownik, pole aparaturowe z aparatami węzła osuszania i nowym mieszalnikiem M-100A oraz niezbędną infrastrukturą, chłodnie wentylatorowe i pompownia, budynek techniczny z rozdzielnią i komorami trafo oraz infrastruktura techniczna (estakady, drogi, place).

W dniu 9 marca 2018 r. Spółka podpisała umowę⁴² z kontrahentem na wykonanie i dostawę kompresora oraz dostarczenie dokumentacji projektowej. Po dostarczeniu pierwszego pakietu dokumentacji możliwe było ukończenie koncepcji programowo – przestrzennej, która z kolei była jednym z głównych załączników do ogłoszenia postępowania przetargowego na opracowanie kompletnej dokumentacji wraz z uzyskaniem niezbędnych pozwoleń dla ww. zadania inwestycyjnego. Zgodnie z zawartą umową dostawę głównych elementów kompresora realizowane były w III i IV kwartale 2019 r.

Z ustaleń kontroli wynika, że wobec braku odpowiednich warunków do przechowywania dostawy elementy kompresora były przechowywane na wolnym powietrzu. Dopiero w grudniu 2019 r. Spółka zakupiła namiotową halę magazynową, którą postawiono na terenie głównego magazynu Spółki. Proces usadowienia kompresora w miejscu jego finalnego przeznaczenia rozpoczęto dopiero w III kwartale 2022 r., tj. po trzech latach od dostawy. Proces ten rozpoczęto dopiero po zabudowie suwnicy, która służyć miała do montażu kompresora i jego elementów składowych. Koszt zakupu kompresora, w tym koszt wymaganych nadzorów wyniósł [...]zł.

W dniu 24 czerwca 2019 r. Spółka zawarła umowę⁴³ na opracowanie dokumentacji projektowej dla zadania inwestycyjnego z GA Polskim Konsorcjum Chemicznym sp. z o.o.⁴⁴. Polskie Konsorcjum Chemiczne sp. z o.o.⁴⁵ opracowało

⁴² Umowa nr: 01/18/I-PZ/JH/ZA.

⁴³ Nr: 21/19/I-PZ/MA/RF.

⁴⁴ Akcjonariuszami spółki PKCh sp. z o.o. są: Grupa Azoty S.A. (63,27% akcji) oraz ZAK S.A. (36,73% akcji).

⁴⁵ Dalej także: PKCh.

stosowną dokumentację w terminie, tj. 53 tygodni od dnia podpisania umowy, za co otrzymało wynagrodzenie w kwocie [...]zł.

W dniu 11 marca 2021 r. opublikowano ogłoszenie przetargowe dotyczące tego zadania. Zamówienie to nie podlegało przepisom ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*⁴⁶. Przedmiotem zamówienia była modernizacja węzła sprężania gazu syntezowego na potrzeby wytwórni amoniaku, zgodnie z posiadaną przez Zamawiającego dokumentacją projektową oraz szczegółowym zakresem prac określonym w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia⁴⁷. Zakres ten obejmował wykonanie całokształtu prac we wszystkich branżach, tj.: branży architektonicznej i budowlanej, montażowej, elektrycznej i pomiarowej. Jako preferowany termin realizacji zamówienia określono 12 miesięcy od podpisania umowy.

W ramach postępowania przetargowego PKCh złożyło w dniu 1 czerwca 2021 r. ofertę na wykonanie zamówienia w łącznej kwocie [...]zł. W złożonej ofercie zgłosiło jako swoich podwykonawców dwie spółki ze swojej grupy kapitałowej, tj.: GA Automatyka sp. z o.o. (w zakresie branży automatyki i pomiarów) i GA Prorem sp. z o.o. (w zakresie branży mechanicznej).

W trakcie postępowania Zamawiający, tj. ZAK S.A., kładł duży nacisk na terminową realizację zadania, dlatego też w projekcie umowy, która była załącznikiem do SIWZ, zawarto stosowne zapisy sankcjonujące niedotrzymanie terminu realizacji poszczególnych kamieni milowych.

PKCh zadeklarowało najniższą cenę za realizację zadania oraz najkrótszy termin jego realizacji – 64 tygodnie.

Po przeprowadzeniu kolejnych etapów przetargu, czyli negocjacji i ostatecznie aukcji elektronicznej, w dniu 6 sierpnia 2021 r. PKCh utrzymało najniższą cenę za realizację zadania ([...]zł) oraz skróciło termin realizacji do 52 tygodni. Oferent, który zadeklarował realizację zadania w terminie 70 tygodni, określił cenę na poziomie o [...]zł wyższym, natomiast oferent, który złożył ofertę wyższą od PKCh [...]zł, termin jej realizacji określił na 92 tygodnie.

W dniu 11 października 2021 r. ZAK S.A. zawarła umowę na modernizację węzła sprężania na potrzeby wytwórni amoniaku⁴⁸ z firmą PKCh⁴⁹ na kwotę [...]zł, z terminem wykonania 52 tygodnie od daty zawarcia umowy. Zgodnie z postanowieniami § 7 ust. 1 lit b tej umowy Wykonawca zobowiązany był wypłacić Zamawiającemu karę umowną za nieterminowe wykonanie przedmiotu umowy z przyczyn leżących po stronie Wykonawcy w wysokości [...] % łącznego, tj. dotyczącego całej umowy) wynagrodzenia netto za każdy rozpoczęty dzień opóźnienia w stosunku do poszczególnych terminów wynikających z umowy w zakresie tzw. punktów węzłowych (kamieni milowych), lecz [...]. Harmonogram rzeczowo-finansowy przewidywał 10 kamieni milowych ponumerowanych jako obiekty od 01 do 10. Ponadto w § 12 umowy zawarto informację, że podwykonawcami będą następujące firmy: GA Automatyka sp. z o.o. w zakresie branży aparatury kontrolno-pomiarowej oraz w branży mechanicznej spółki GA Prorem sp. z o.o. i MasZap sp. z o.o.

W tym samym dniu, tj. 11 października 2021 r. przekazano Wykonawcy plac budowy. Do dnia zakończenia kontroli, tj. do dnia 20 stycznia 2025 r., PKCh nie zakończyło realizacji tej inwestycji.

⁴⁶ Dz. U. z 2024 r. poz.1320.

⁴⁷ Dalej także: SIWZ.

⁴⁸ Dalej także: umowa z dnia 11 października 2021 r.

⁴⁹ Dalej także: Wykonawca.

Z ustaleń kontroli wynika, że Zamawiający wielokrotnie zwracał uwagę Wykonawcy na opóźnienia w realizacji umowy z dnia 11 października 2021 r. Świadczą o tym m.in. protokoły odbioru, w których to zawarte zostało zawinione przez Wykonawcę opóźnienie w realizacji przedmiotowej umowy, potwierdzone przez upoważnionych przedstawicieli obu stron. Przykładowo w protokole nr 9 z dnia 31 sierpnia 2022 r. stwierdzono następujące opóźnienia: 21 dni dla etapu 1.2 (zakończenie budowy budynku w obiekcie 0001), 21 dni dla etapu 6.2 (zakończenie budowy budynku w obiekcie 0006) i 202 dni dla etapu 7.1 (zakończenie prac we wszystkich branżach w obiekcie 0007). W protokole nr 13 z dnia 30 grudnia 2022 r. stwierdzono następujące opóźnienia w realizacji umowy: 173 dni dla etapu 4.2 (zakończenie montażu osuszania we wszystkich branżach w obiekcie 0004), 142 dni dla etapu 6.3 (posadowienie, montaż i podłączenie wyposażenia budynku w obiekcie 0006), 111 dni dla etapu 8.3 (zakończenie montażu rurociągów z próbami ciśnieniowymi włącznie w obiekcie 0008).

W dniu 28 marca 2023 r. Zamawiający nałożył na Wykonawcę karę umowną w wysokości [...].

W dniu 2 czerwca 2023 r. ZAK S.A. złożyła do Międzynarodowego Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarki Morskiej pozew o zapłatę kary umownej w wysokości [...]zł z ustawowymi odsetkami liczonymi od dnia 12 kwietnia 2023 r.

W dniu 11 grudnia 2023 r. Międzynarodowy Sąd Arbitrażowy wydał wyrok, zgodnie z którym, zobowiązał Wykonawcę do zapłaty na rzecz Zamawiającego z tytułu kar umownych kwotę [...]zł wraz z odsetkami ustawowymi liczonymi od dnia 12 kwietnia 2023 r.

W dniu 18 grudnia 2023 r. strony umowy z dnia 11 października 2021 r. zawarły porozumienie do tej umowy, określając sposób skompensowania zasądzonej kwoty płatnościami wynikającymi z jej realizacji w następujących terminach:

- [...]zł w terminie do dnia 31 grudnia 2023 r.,
- [...]zł w terminie do dnia 30 marca 2024 r.
- i kwoty [...]zł w terminie do trzech tygodni po zakończeniu rozruchu ciepłego, lecz nie później niż do dnia 30 września 2024 r.

Zgodnie z zaktualizowanym harmonogramem rzeczowo-finansowym ustalono daty zakończenia poszczególnych zadań. I tak m.in.: do dnia 31 grudnia 2023 r. miał zakończyć się montaż kompresora, do dnia 29 lutego 2024 r. zgłoszenie instalacji do rozruchu zimnego, do dnia 30 czerwca 2024 r. uzyskanie pozwolenia na użytkowanie instalacji, a przekazanie do użytkowania w terminie trzech tygodni po zakończeniu rozruchu ciepłego.

(akta kontroli, str.: 546-626, 4338-5477, 6018-6532)

Z ustaleń kontroli wynika, że PKCh podpisując w dniu 11 października 2021 r. umowę z ZAK S.A. nie miało wybranego wykonawcy w branży mechanicznej, natomiast w trakcie realizacji inwestycji nie korzystało z usług wskazanego w ofercie podwykonawcy, czyli spółki GA Prorem sp. z o.o.

Wiceprezes GA Prorem sp. z o.o. zeznał⁵⁰, że spółka (Prorem) co najmniej kilkukrotnie składała PKCh oferty na realizację prac w ramach tego projektu. Zeznał dalej m.in., że w dniu 12 października 2021 r. w piśmie do PKCh GA Prorem sp. z o.o. podtrzymał gotowość uczestnictwa w realizacji tej inwestycji oraz zobowiązał się do określenia kosztów i czasu prac. W dniu 19 listopada 2021 r., na podstawie skierowanego do spółki SIWZ, GA Prorem sp. z o.o. przekazał ofertę na zwiększony zakres prac wskazany w zapytaniu ofertowym, w którym to cena określona została na

⁵⁰ Protokół przesłuchania świadka z dnia 17 kwietnia 2024 r.

kwotę [...]zł, z zaznaczeniem, że termin wykonania zamówienia to minimum 17 tygodni od dnia przekazania terenu do prowadzenia robót. Na złożoną ofertę GA Prorem sp. z o.o. nie otrzymał odpowiedzi. W grudniu 2021 r. GA Prorem sp. z o.o., w związku z pojawieniem się SIWZ na platformie zakupowej PKCh, złożył kolejną ofertę, tym razem dla zakresu montażu kompresora Siemens wraz z orurowaniem wewnętrznym, na którą też nie otrzymał odpowiedzi. Z kolei w dniu 17 stycznia 2022 r. złożono ofertę na realizację zadania prefabrykacja, dostawa i montaż rurociągu wody filtrowanej, która również pozostała bez odpowiedzi ze strony PKCh.

Na pytanie, czy opracowując oferty dla PKCh GA Prorem sp. z o.o. kształtował swoją marżę zgodnie z przyjętym w spółce sposobem kalkulowania marż, Wiceprezes GA Prorem sp. z o.o. zeznał⁵¹, że marża była kalkulowana w sposób standardowy, bez specjalnych zniżek czy zwwyżek, zgodnie ze sztuką i wiedzą techniczną.

(akta kontroli, str.: 546-557)

Prezes Zarządu PKCh⁵² zeznał⁵³, że nie zna powodów dlaczego podpisano umowy z ZAK S.A. przed wybraniem wykonawcy w branży mechanicznej, a podpisanie umowy z ZAK S.A. z okresem realizacji 52 tygodni było w jego ocenie bardzo ryzykowne. Zeznał ponadto, że na realizacji tej inwestycji PKCh poniosło stratę na poziomie marży podstawowej i narzutów ogólnych w wysokości [...]zł, a dodatkowo stratę w związku z naliczeniem kar umownych w wysokości [...]zł, w sumie [...]zł. Prezes PKCh nie miał wiedzy, czy spółka (PKCh) realizowała dotychczas podobną inwestycję (o podobnym zakresie), jak w przypadku umowy z ZAK S.A.

(akta kontroli, str.: 549-553)

Z ustaleń kontroli wynika, że PKCh w trakcie realizacji inwestycji korzystało z usług podwykonawcy - spółki GA Automatyka sp. z o.o.

Prezes Zarządu GA Automatyka sp. z o.o.⁵⁴ zeznał⁵⁵, że z PKCh zostały skierowane dwa zapytania ofertowe w zakresie prac na dostawę i montaż aparatury kontrolno-pomiarowej oraz na dostawę i montaż prac w zakresie branży elektrycznej, na co spółka w odpowiedzi skierowała do PKCh ofertę na wykonanie tych prac w łącznej kwocie [...]zł. W wyniku prowadzonych negocjacji zarząd spółki zgodził się wykonać powyższe prace za łączną kwotę [...]zł. Prezes Zarządu GA Automatyka sp. z o.o. zeznał ponadto, że na realizacji przedmiotowej inwestycji Spółka poniosła następujące straty: na poziomie marży podstawowej [...]zł, a na poziomie marży podstawowej i narzutu kosztów ogólnozakładowych w wysokości [...]zł, a strata ta powinna ulec zmniejszeniu o [...]zł w związku z przyszłymi płatnościami od PKCh.

(akta kontroli, str.: 549-553)

Z wyjaśnień⁵⁶ Szefa Projektu do spraw realizacji remontów i inwestycji ZAK S.A. wynika, że fakt braku posiadania podwykonawcy w branży mechanicznej mógł mieć istotny wpływ na brak możliwości realizacji inwestycji w terminie. Szef Projektu wyjaśnił, że na cotygodniowych spotkaniach rady budowy inwestor, czyli ZAK S.A. informował o zagrożeniach terminowej realizacji umowy i ZAK S.A. był w posiadaniu kilku protokołów stanowiących o opóźnieniach z winy Generalnego Wykonawcy. Wyjaśnił ponadto, że zakres budowy należący do Generalnego Wykonawcy został ukończony i rozpoczęto rozruch zimny, a z szacunków wynika, że we wrześniu 2024 r. inwestycja zostanie uruchomiona. W odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku

⁵¹ Protokół przesłuchania świadka z dnia 9 kwietnia 2024 r.

⁵² Od dnia 19 kwietnia 2023 r.

⁵³ Protokół przesłuchania świadka z dnia 17 kwietnia 2024 r.

⁵⁴ Od dnia 19 kwietnia 2023 r.

⁵⁵ Protokół przesłuchania świadka z dnia 12 marca 2024 r.

⁵⁶ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 25 kwietnia 2024 r.

realizacji zadania w terminie wyjaśnił on, że w jego ocenie była to zła organizacja realizacji umowy, tj.: nieuzasadnione opóźnienia w kontraktowaniu podwykonawców i usług, jak i opóźnienia budowy obiektów budowlanych. Istotnym elementem był też fakt braku możliwości wykonania montażu kompresora i instalacji pomocniczych z uwagi na opóźnienia w uruchomieniu suwnicy w budynku kompresora.

(akta kontroli, str.: 554-555)

Ówczesny Dyrektor Departamentu Inwestycji ZAK S.A. wyjaśnił⁵⁷, że do dnia zakończenia postępowania przetargowego ZAK S.A. miała informacje, wynikające ze złożonej oferty, że podwykonawcami PKCh będą jej spółki córki, czyli GA Prorem sp. z o.o. i GA Automatyka sp. z o.o. Uznano taki stan rzeczy jako zadawalający ze względu na zabezpieczenie frontu robót dla spółek z GK mieszczących się na terenie ZAK S.A.

W przyjętej [...].

Ówczesny Dyrektor Departamentu Inwestycji ZAK S.A. wyjaśnił⁵⁸ ponadto, że wobec braku podjęcia przez Wykonawcę działań naprawczych w toku realizacji kontraktu, w związku z tym, że wysokość kary umownej osiągnęła maksymalną wysokość (tj. [...]kontraktu), przed wystawieniem noty, na poziomie zarządów spółek w I kwartale 2023 roku odbyły się spotkania, w trakcie których próbowano ustalić sposób polubownego rozwiązania tego problemu. Spółka ZAK S.A. wystawiła notę obciążeniową na pełną kwotę, jednocześnie wyrażając chęć polubownego załatwienia sporu. W wyniku kolejnych rozmów ustalono, że spór zostanie rozstrzygnięty w sposób polubowny przed wspólnie uzgodnionym sądem arbitrażowym.

Dyrektor Departamentu Inwestycji ZAK S.A. dalej wyjaśnił, że rzeczywiste straty z samych odsetek od kredytu, z tytułu wydłużenia realizacji zadania od pierwotnego terminu jego zakończenia na koniec sierpnia 2023 r. wyniosły [...], zaś na dzień 30 kwietnia 2024 r., wyniosły [...]. Do tego dochodzą inne koszty związane z przeglądem dostaw inwestorskich i ewentualnymi korzyściami z tytułu uruchomienia kompresorowni w łącznej kwocie około [...]zł. Dodał, że w wyniku przedłużonej realizacji zadania, niektóre dostawy inwestorskie utraciły gwarancje, co również stanowi koszt po stronie inwestora.

Dyrektor Departamentu Inwestycji wyjaśnił ponadto, że w ramach inwestycji „Modernizacja węzła sprężania gazu syntezowego dla potrzeb Wytwórni Amoniak”, która ma charakter wyłącznie utrzymania biznesu i polega na wymianie starych kompresorów (eksploatowanych ponad 40 lat) na jeden nowy – nie przewiduje się ponownych analiz ekonomicznych w trakcie trwania inwestycji. Planowane efekty ekonomiczne to przede wszystkim brak potencjalnych przestojów produkcji wynikających z awarii starych kompresorów, a także niższe koszty remontowe, co zostanie zweryfikowane po zakończeniu realizacji inwestycji.

(akta kontroli, str.: 246-351)

Do dnia 31 grudnia 2024 r. Spółka na realizację inwestycji wydatkowała kwotę [...]‰ środków zatwierdzonych na ten projekt, z czego:

– [...].

(akta kontroli, str.: 866-869)

Spółka oszacowała straty z tytułu utraconych korzyści, jakie były zakładane do osiągnięcia w wyniku uruchomienia nowego kompresora na łączną kwotę [...]zł,

⁵⁷ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 10 maja 2024 r.

⁵⁸ Wyjaśnienia z dnia 10 maja 2024 r.

w tym koszty zmienne z tytułu zmniejszenia zużycia pary technologicznej na kwotę [...]zł i koszty stałe na kwotę [...]zł.

Poza powyższymi stratami z dniem 30 czerwca 2023 r. Spółka utraciła gwarancję na zakupiony kompresor.

Zarząd Spółki poinformował⁵⁹, że podjął próby przedłużenia terminu obowiązywania gwarancji na kompresor, które zakończyły się niepowodzeniem (w dniu 15 stycznia 2025 r. producent poinformował o braku możliwości przedłużenia gwarancji), a dodatkowe koszty związane z próbami uzyskania wydłużenia gwarancji wyniosły [...].

Do dnia zakończenia kontroli (20 stycznia 2025 r.) instalacja nie została oddana do użytkowania. Z wyjaśnień Spółki⁶⁰ wynika, że trwają próby funkcjonalne i sprawdzenia przed przystąpieniem do rozruchu technologicznego.

(akta kontroli, str.: 866-869, 4581-5477, 8199-8467)

Nowa Koncepcja Energetyczna

Nowa Koncepcja Energetyczna powstała w 2018 roku i obejmowała siedem zadań inwestycyjnych, tj.:

- 1) modernizacja węzła pólspalania na Wydziale Amoniacu,
- 2) wymiana kotła E-102 i przegrzewacza pary E-117,
- 3) wymiana sprężarek parowych K2 i K3 sprężających amoniak gazowy na nowe,
- 4) zakup i zabudowa nowej sprężarki tlenu,
- 5) modernizacja węzła skraplania amoniaku w obszarze centrali chłodniczej wydziału amoniaku,
- 6) zakup nowego zespołu kotłowego na syntezę amoniaku,
- 7) kotłownia rezerwowo-szczytowa.

Założeniem *Nowej Koncepcji Energetycznej* była wymiana poszczególnych aparatów i urządzeń w związku z ich wyeksploatowaniem oraz łączny uzysk poszczególnych zadań w postaci zbilansowania energetycznego Spółki pod kątem produkcji i zużycia pary, co miało pozwolić na brak konieczności budowy drugiego kotła węglowego. W bilansie Spółki inwestycja ta potraktowana została jako alternatywa dla energetyki konwencjonalnej, co w zestawieniu z cenami za emisję dwutlenku węgla i za miarę węglową oraz wobec konieczności budowy kolejnego kotła węglowego, miało przynieść wymierne korzyści finansowe. Było to nowe podejście do tematyki energetyki, na styku wielu ciągów technologicznych z zastosowaniem nowych technologii, jak na przykład nowa kompresorownia tlenowa.

Spółka skierowała dwa wnioski o opinię/rekomendację dla zgłoszonego projektu (maj 2019) wraz z wymaganym przez Komitet Rozwoju Grupy uzupełnieniem (czerwiec 2019) – zawierające opracowanie współautorów, ich weryfikację w postaci dwóch koreferatów, analizy ekonomiczne, opis techniczny poszczególnych elementów inwestycji, harmonogram i wszystkie inne elementy wniosku wymagane jej regulaminem. Kolejny wniosek o ocenę i rekomendację dla zmiany zakresu oraz zwiększenia budżetu w projekcie Spółka skierowała w sierpniu 2020 r. Zawierał on opis zmian oraz aktualizacje zakresów, harmonogramu, nakładów, analizy ekonomiczne, analizę ryzyka oraz aktualizację CAPEX.

Wniosek uzyskał aprobatę KRG wyrażoną w protokole 46/2019 z dnia 20 sierpnia 2020 r.

⁵⁹ Pismo z dnia 17 stycznia 2025 r.

⁶⁰ Z dnia 13 stycznia 2025 r.

Źródła finansowania zostały określone na etapie zgód korporacyjnych w modelu miksu środków własnych i pożyczek wewnątrzgrupowych.

Modernizacja węzła półspalania na Wydziale Amoniaku

Technologia modernizacji półspalania została zaprojektowana przez duńską firmę. Jej głównym celem w koncepcji energetycznej było obniżenie stosunku para/węgiel w procesie produkcji wodoru. Jednocześnie dzięki temu istniała możliwość zwiększenia obciążenia produkcji wodoru, poprzez zwiększenie ilości gazu w miejsce zredukowanej pary. Głównym elementem, który uległ modernizacji, był reaktor autotermicznego reformingu parowego metanu (oznaczony technologicznie E-102), w którym wymienione zostało całe wnętrze, z uwzględnieniem wymurówki, katalizatora i kul ochronnych. Na reaktorze zabudowany został nowy palnik, który pozwalał na znaczącą redukcję stosunku para/węgiel.

W wyniku realizacji tego zadania uzyskano zakładane cele technologiczne, tj. m.in.: produkcja wodoru wynosi obecnie [...], zawartość metanu na powymienniku [...], a zużycie pary w procesie półspalania i konwersji tlenku węgla wyniosło zakładane [...]. Stwierdzono także brak sadzy w gazach preakcyjnych.

Budżet zadania wynosił [...]zł, poniesione nakłady wyniosły [...]zł, co oznacza przekroczenie budżetu o [...]%. Planowany termin realizacji inwestycji to grudzień 2021 r. Zadanie zakończono w grudniu 2022 r., tj. rok po terminie. Źródła finansowania: własne w wysokości [...]zł oraz pożyczka wewnątrzgrupowa w wysokości [...]zł.

Z wyjaśnień Dyrektora Departamentu Inwestycji⁶¹ wynika, że problemy występujące podczas rozruchu, których usunięcie mogło być przeprowadzone dopiero na kolejnych postojach instalacji, spowodowały przekroczenie harmonogramu, a związane z tym koszty zaciągniętej pożyczki spowodowały przekroczenia budżetu. W 2020 roku uruchomiono instalację. W pierwszych dniach po uruchomieniu starano się uzyskać parametry zakładane w projekcie, jednakże ze względu na niewiadomą w tamtym czasie przyczynę wzrostu temperatury po kotle odzysknicowym (bezpośrednio współpracującym z reaktorem – E-102), parametrów nie uzyskano. Utrzymywano większy stosunek para/węgiel niż zakładano, aby dostosowywać parametry do pracy kotła. Przyczynę wzrostu temperatur na kotle wyjaśniono po około dwóch miesiącach od uruchomienia.

Powodem było użycie złych kul we wnętrzu reaktora, które spowodowały osadzanie się zanieczyszczeń na kotle. Wyczyszczenie kotła było możliwe dopiero podczas postoju remontowego w 2021 roku. Po postoju remontowym w 2021 r. uruchomiono proces z prawidłowymi kulami, jednakże wpływ kul przeniósł się na dalszą część instalacji. Kolejnym w ciągu procesowym urządzeniem była wysokotemperaturowa konwersja tlenku węgla (F-103). Zanieczyszczenia spowodowały zatrucie katalizatora oraz blokowanie centrów aktywnych odpowiadających za reakcje. Powodowało to ograniczenia powierzchni reaktywnej katalizatora w niej umieszczonego. Skutkiem tego było znaczne odbieganie od warunków równowagowych reakcji, aby temu zaradzić zwiększano stosunek para/węgiel, w celu zwiększenia szybkości zachodzących reakcji. Ze względu na pogarszającą się pracę katalizatora wymagana była redukcja obciążenia i wzrost temperatury pracy. Wymiana katalizatora możliwa była dopiero na kolejnym postoju remontowym. Katalizator wymieniono na postoju awaryjnym spowodowanym brakiem dostawy surowców z firmy [...]w 2022 roku.

Wymiana kotła E-102 i przegrzewacza pary E-117

⁶¹ Wyjaśnienia z dnia 10 maja 2024 r.

Modernizacja ta była udoskonaleniem pierwotnej wersji koncepcji energetycznej polegającej na dostosowaniu do wyższych temperatur gazu procesowego po modernizacji półspalania. Do przetargu zgłosiła się tylko jedna firma, która zaprojektowała nowy zespół kotłowy pary E-102 i E-117. Zespół ten miał spełniać kryterium produkcji i temperatury pary. Oczekiwano produkcji na poziomie 120 ton na godzinę i przegrzanie pary do 490°C.

Z wyjaśnień Spółki⁶² wynika, że w efekcie realizacji inwestycji, uzyskano zakładaną wielkość produkowanej pary na poziomie co najmniej 120 ton na godzinę, ale nie uzyskano zakładanej temperatury pary przegrzanej, co było kryterium wykorzystania jej przez *JB Energetyka*. W związku z brakiem możliwości uzyskania zakładanych parametrów zdecydowano się stworzyć możliwości wykorzystania pary o niższych parametrach. Prowadzone były rozmowy z dostawcą eksploatowanych turbin w celu określenia minimalnych temperatur pary, umożliwiających jej wykorzystania przez *JB Energetyka*. Wykonane jesienią 2023 r. próby wykazały, że zmniejszenie parametrów pary powoduje zwiększenie jej produkcji do poziomu wystarczającego na pracę bez kotłów węglowych. Aktualnie ze względu na większe korzyści operacyjne i ekonomiczne wykorzystuje się parę o niższych parametrach niż zakładano w koncepcji i nie planuje się modernizacji dążących do jej zwiększenia. Planuje się za to szereg modernizacji do zwiększenia ilości pary kosztem jej temperatury, ponieważ wpłynie to korzystnie na proces dekarbonizacji i ogólnozakładowy bilans parowy, a także na pracę kotła w jego nominalnym zakresie, zamiast minimalnym, co pozwoli na zwiększenie odzysku ciepła poprodukcyjnego.

Budżet zadania wynosił [...]zł, poniesione nakłady wyniosły [...]zł, w tym [...]. Planowany termin realizacji inwestycji to grudzień 2020 r., zadanie zakończono w czerwcu 2022 r., tj. 18 miesięcy po terminie. Przekroczenie harmonogramu spowodowane było problemami podczas rozruchu instalacji (zanieczyszczenia procesowe, zacinanie się bocznika kotła), których usunięcie mogło być dokonane dopiero podczas kolejnych postojów instalacji w 2021 r. i 2022 r.

Wymiana sprężarek parowych K2 i K3 sprężających amoniak gazowy na nowe

Inwestycja ta polegała na wyłączeniu starych turbin parowych, które wykorzystywały parę do sprężania tlenu. Sprężarki te przekazywały energię poprzez układ upustowy i kondensacyjny. Zastąpienie ich kompresorem wykorzystującym energię elektryczną do napędu umożliwiło zwiększenie eksportu pary wysokoprężnej do EC oraz dodatkowo zwiększało eksport pary w ilości wykorzystywanej przez stary układ kondensacji około 20 ton na godzinę. Zakładane parametry zostały osiągnięte podczas ruchu testowego, tj. uzyskano zużycie energii elektrycznej w wysokości 92-98 kWh/tonę (w zależności od temperatury i ciśnienia na ssaniu maszyny) oraz uzyskano wydajność układu sprężania w ilości 45 ton na godzinę.

Budżet zadania wynosił [...]zł, poniesione nakłady wyniosły [...]zł, w tym [...]. Inwestycję zrealizowano w planowanym terminie, tj. w grudniu 2021 r. Spółka w wyniku realizacji tej inwestycji uzyskała [...].

Zakup i zabudowa nowej sprężarki tlenu

Inwestycja ta polegała na wymianie parowych sprężarek tlenowych na nową sprężarkę. Uzyskano zakładane parametry, tj.: przepływ tlenu do procesu produkcyjnego w wysokości 31 000 Nm³ na godzinę, zużycie energii elektrycznej nie więcej niż 5111 kW na godzinę oraz uzyskano zakładane ciśnienie na tłoczeniu kompresora w wysokości 41,5 bara.

⁶² Z dnia 30 października 2024 r.

Budżet zadania wynosił [...]zł, poniesione nakłady wyniosły [...]zł, w tym [...]. Inwestycję zrealizowano dwa lata po planowanym terminie, tj. w grudniu 2023 r. Przekroczenie harmonogramu, zgodnie z wyjaśnieniami Spółki, związane było m.in. z licznymi problemami związanymi z prawidłową pracą armatury oraz brakiem dochowania należytej czystości tlenowej, co ujawniło się dopiero na etapie rozruchów, co w konsekwencji doprowadziło do demontażu oraz odsyłania armatury do dostawców. Dodatkowo realizacja inwestycji przypadła na okres pandemii, co wiązało się z załamaniem łańcucha dostaw oraz zmianami cen materiałów i usług.

Modernizacja węzła skraplania amoniaku.

W ramach inwestycji zakładano zmodernizowanie układu skraplania oraz maszyn sprężających amoniak. Zmiana w układzie skraplania była podyktowana zwiększeniem produkcji wynikającej z modernizacji pólspalania, w wyniku czego wzrastała ilość amoniaku gazowego powyżej zdolności starego układu skraplania. Wymiana pozostałych maszyn parowych sprężających amoniak gazowy była podyktowana uniezależnieniem gospodarki parowej od pory roku. Zależność amoniaku gazowego od pory roku wynika z powiązań procesowych w pętli syntezy amoniaku, w szczególności wydajności chłodnicy powietrznej. Zakładano, iż zużycie energii na układ skraplania nie przekroczy 5,26 kWh na tonę sprężonego amoniaku, co udało się uzyskać. Uzyskano także zakładaną wydajność układu skraplania i sprężania otrzymując odpowiednio: 65 ton i 20 ton na godzinę.

Budżet zadania wynosił [...]zł, łączne poniesione nakłady wyniosły [...]. Inwestycję zakończono w kwietniu 2021 r., tj. osiem miesięcy przed planowanym terminem.

Zakup nowego zespołu kotłowego na syntezę amoniaku

W ramach inwestycji wymieniono zespół kotłowy z powodu jego złej pracy oraz możliwości wzrostu produkcji pary o 20 ton na godzinę. Po wymianie nie osiągnięto zakładanych rezultatów (produkcja pary w kotle nie mniejsza niż 70 ton na godzinę), czego powodem była nieszczelność wymiennika ciepła, która powodowała sztuczną recyrkulację gazu między częścią ciepłą i zimną pętli syntezy amoniaku. W konsekwencji mniej ciepła z reakcji trafiało do kotła na syntezie i mniej pary było produkowane. W związku z powyższym kocioł syntezy amoniaku odebrano warunkowo zaznaczając, że efekt z modernizacji będzie określony po wymianie wymiennika ciepła E-1004. Wymiennik ten wymieniono w 2022 roku, jednakże ze względu na nieszczelność innego wymiennika (E-1008) oraz końcowy etap pracy katalizatora syntezy amoniaku, nie ma możliwości dociążenia pętli syntezy amoniaku do poziomu umożliwiającego podjęcie weryfikacji zakładanych parametrów.

Budżet zadania wynosił [...]zł, poniesione nakłady wyniosły [...]zł, w tym [...]. Inwestycję zrealizowano terminowo, tj. do końca grudnia 2019 r.

Kotły rezerwowo-szczytowe

Budowa kotłowni rezerwowo-szczytowej miała być trzecim etapem rozbudowy EC w *JB Energetyka*, w której kocioł gazowy pełni rolę uzupełniającą bilans pary, co zostało potwierdzone poprzez bilanse parowe całego zakładu. Realizacja inwestycji była planowana do końca 2023 r., jednakże w maju 2023 r. Generalny Wykonawca zawiesił jej realizację powołując się na skutki pandemii oraz wojny na Ukrainie, które spowodowały gwałtowny wzrost cen oraz załamanie łańcucha dostaw, co uniemożliwiło dalsze prowadzenie zadania w zakontraktowanym budżecie. Po przeprowadzeniu postępowania przed Międzynarodowym Sądem Arbitrażowym zwiększono wartość kontraktu o [...]zł, a generalny wykonawca wznowił realizację kontraktu.

Pierwotna wartość kontraktu wynosiła [...]zł, po zwiększeniu o wspomniany wyrok Sądu, budżet zadania wyniósł [...]zł, poniesione dotychczas nakłady wyniosły [...]zł i zostały sfinansowane w całości ze środków własnych Spółki. Inwestycji nie zakończono do końca 2024 r.

Z wyjaśnień Dyrektora Departamentu Inwestycji⁶³ wynika, że weryfikacja ekonomiczna tego zadania zostanie wykonana w oparciu o bieżące wskaźniki surowców, a także uzyskane efekty całego projektu – po jego zakończeniu, które planowane jest w IV kwartale 2024 roku. Dyrektor zaznaczył, że już w okresie przejściowym zaobserwowano znaczące efekty wykonanych poszczególnych elementów tego projektu w postaci obniżenia zapotrzebowania na parę z energetyki konwencjonalnej.

Łącznie do zakończenia kontroli⁶⁴ w ramach zadań zrealizowanych w ramach *Nowej Koncepcji Energetycznej*, z uwzględnieniem wyroku Sądu Arbitrażowego, wydatkowano [...]zł, co stanowi [...]budżetu całego projektu [...].

Dyrektor Departamentu Inwestycji wyjaśnił⁶⁵, że korzyści wynikające z realizacji tych zadań związane są przede wszystkim z faktem odstąpienia przez Spółkę od budowy drugiego bloku węglowego, co daje kilkaset milionów oszczędności na nakładach inwestycyjnych, a ponadto w wyniku zrealizowania zadań z *Nowej Koncepcji Energetycznej* Spółka uzyskała możliwość okresowego prowadzenia produkcji wyłącznie na bazie pary procesowej przy wyłączeniu wszystkich kotłów węglowych, co zostało już w Spółce przetestowane. Wymiernie korzyści z pracy nieopartej o kotły węglowe zostaną oszacowane po zakończeniu rozruchu technologicznego kotła szczytowo-rezerwowego gazowego. Planowana oszczędność to ok. 100 tys. ton węgla rocznie mniej, co przyczyni się do zmniejszenia emisji ok. 200 tys. ton dwutlenku węgla.

(akta kontroli, str.: 866-869, 3805-3855, 4338-4580, 5855-5865, 5879-5881, 8199-8467)

Laboratorium Paliw Alternatywnych

Koncepcja budowy laboratorium paliw alternatywnych (LPA) została włączona do *Strategii Grupy Azoty na lata 2021-2030* i wpisywała się w strategiczny projekt korporacyjny „Zielone Azoty” GK GA na lata 2021-2030. ZAK S.A. została wskazana na poziomie korporacyjnym do realizacji tego projektu, który miał umożliwić Spółce rozpoczęcie działalności w obszarze oznaczania jakości wodoru przeznaczonego do stosowania w ogniach paliwowych.

W październiku 2019 r. rozpoczęto realizację projektu badawczo-rozwojowego pn. „Zastosowanie wodoru jako alternatywne paliwo”. Ówczesna Dyrektor Departamentu wystąpiła z wnioskiem do Zarządu o wyrażenie zgody na rozpoczęcie projektu i ubieganie się o dofinansowanie zewnętrzne.

Szacowane koszty na zakup urządzeń pomiarowo-badawczych oraz remont pomieszczeń wycenione zostały na kwotę [...]zł, a projekt został ujęty w planie B+R na rok 2020. Zarząd udzielił zgody na realizację tego projektu⁶⁶. W tym okresie GA ZAK została wyznaczona do realizacji tego projektu przez korporacyjny Departament Strategii i Rozwoju.

W marcu 2020 r. do Zarządu wpłynął ponowny wniosek o wyrażenie zgody i ubieganie się o dofinansowanie dla projektu, już pod zmienioną nazwą, „*Utworzenie laboratorium paliw alternatywnych*”. Koszty oszacowano na poziomie [...]zł, w tym:

⁶³ Wyjaśnienia z dnia 10 maja 2024 r.

⁶⁴ Do dnia 10 maja 2024 r.

⁶⁵ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 10 maja 2024 r.

⁶⁶ Wyciąg z protokołu nr 40/19 z posiedzenia Zarządu Spółki z dnia 28 października 2019 r.

roboty budowlane w zakresie adaptacji budynku w kwocie [...]zł, zakup urządzeń i aparatury laboratoryjnej w kwocie [...]zł. Dofinansowanie zewnętrzne miało wynieść około [...]zł. Zarząd wyraził stosowną zgodę⁶⁷ na rozpoczęcie tego projektu oraz na złożenie wniosku o dofinansowanie.

Finalnie złożony do NCBiR wniosek o dofinansowanie⁶⁸ w ramach programu POIR został odrzucony i nie uzyskał dofinansowania⁶⁹. W uzasadnieniu wskazano, że wnioskodawca nie wskazał przynależności projektu do sektorów strategicznych (branż kluczowych) określonych w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.

W dniu 19 października 2020 r. Dyrektor Departamentu Badań i Innowacji⁷⁰, po uzyskaniu wcześniejszej informacji⁷¹ od ówczesnego Dyrektora Departamentu Inwestycji o niewykorzystanej rezerwie finansowej w części tematów ujętych w planie działalności inwestycyjnej GA ZAK na 2020 r. i możliwości wykorzystania wolnych środków finansowych, wystąpiła z wnioskiem do członka Zarządu o wyrażenie zgody na odstąpienie od realizacji zakupu w trybie przetargowym i dokonanie zakupu w trybie bezpośrednim (w oparciu o § 9 Jednolitego Regulaminu Zamówień⁷²) urządzeń laboratoryjnych o szacowanej wartości 4 875 tys. zł. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami w Spółce, w przypadku ubiegania się o zakup środków trwałych, których wartość przekracza kwotę [...]zł, wniosek taki powinien być skierowany na Zarząd w celu podjęcia stosownej uchwały w tym zakresie. Z ustaleń kontroli wynika, że wniosek taki nie został skierowany i uchwała Zarządu w tym zakresie nie została podjęta.

W dniu 26 października 2020 r. zgody udzielił tylko jeden członek Zarządu. Przedmiotowych zakupów dokonano w okresie od grudnia 2020 r. do kwietnia 2021 r. na łączną kwotę [...]zł. Spółka uregulowała tylko [...]wartości zakupionych urządzeń, pozostała kwota ([...]) miała zostać zapłacona po zainstalowaniu urządzeń w laboratorium i przeszkoleniu załogi. Z wyjaśnień⁷³ udzielonych przez Spółkę wynika, że urządzenia te, na dzień 31 października 2024 r., znajdowały się w magazynie i od dnia zakupu nie zostały rozpakowane.

Ówczesna Dyrektor DBil zeznała⁷⁴, że miała zgodę Zarządu na ten zakup, a zakup u jednego wybranego dostawcy wynikał z faktu, że spełniał on wymagania techniczne związane z możliwością realizacji metodyk badawczych wskazanych do badania jakości wodoru do ogniw paliwowych.

W marcu 2021 r. na posiedzeniu Zarządu ówczesny Dyrektor Departamentu Inwestycji, w związku z opinią firmy wykonującej dokumentację projektową, zawnioskował o zmianę koncepcji realizowanego projektu, tj. odstąpienie od remontu budynku na rzecz wybudowania nowego budynku. Nakłady na budowę nowego obiektu oszacowano w kwocie [...]zł. Stosowną zgodę uzyskano⁷⁵.

W planie zamierzeń inwestycyjnych na 2022 rok dla zadania LPA, w pozycji nakłady kosztorysowe, pojawiła się wartość 20 mln zł. Z wyjaśnień Spółki⁷⁶ wynika, że korekta pojawiła się w związku z gwałtownym wzrostem cen po wybuchu wojny na Ukrainie

⁶⁷ Wyciąg z protokołu nr 22/20 Zarządu Spółki z dnia 22 czerwca 2020 r.

⁶⁸ Z dnia 15 lipca 2020 r.

⁶⁹ Pismo Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 4 grudnia 2020 r.

⁷⁰ Dalej: Dyrektor DBil.

⁷¹ Mail z dnia 24 września 2020 r. (w mailu nie podano wysokości wolnych środków finansowych).

⁷² Zarządzenie nr 60/18 w sprawie wprowadzenia Jednolitego Regulaminu Zamówień w GK GA. Dalej JRZ.

⁷³ Z dnia 19 listopada 2024 r.

⁷⁴ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

⁷⁵ Wyciąg z protokołu nr 6/21 z dnia 16 marca 2021 r.

⁷⁶ Pismo z dnia 19 grudnia 2024 r.

oraz w kontekście pozyskanych ofert⁷⁷ w przeprowadzonym przetargu na wyłonienie Generalnego Wykonawcy.

Z ustaleń kontroli wynika, że pracownik Departamentu Kontrolingu dokonując w I połowie czerwca 2022 r. analizy efektywności projektu wyliczył, że projekt przyniesie straty na poziomie około [...]zł. W analizie założono łączne wydatki inwestycyjne na poziomie [...]zł, w tym wartość zakupionego dotąd wyposażenia oraz założono, że w laboratorium będzie wykonywanych 14 analiz w ciągu roku.

W mailu z dnia 22 czerwca 2022 r. ówczesny Dyrektor Departamentu Badań i Innowacji do pracownika Kontrolingu stwierdził m.in., że: „(...) *koniecznie trzeba zwiększyć ilość analiz w miesiącu i nie pokazywać zakupionego wyposażenia, które nie jest związane z budową (...). Wyposażenie już mamy i było elementem innego projektu – dotyczyło rozbudowy i remontu pomieszczeń istniejących. Ta nowa inwestycja dotyczy tylko budowy laboratorium, wyposażenie już mamy*”.

Ówczesny Dyrektor DBiI zeznał⁷⁸, że w analizie efektywności ujęto fizyczną możliwość wykonywania tylu analiz, natomiast kwestia tak dużego zainteresowania rynku wynikała z faktu braku na terenie Polski laboratorium, które by takie analizy wykonywały. W kwestii wyceny jednej analizy zeznała, że brała pod uwagę terminy realizacji z ofert laboratorium z Wielkiej Brytanii i ceny, jakie ono pobierało, za jedno badanie około 9 tys. funtów. W odpowiedzi na pytanie dlaczego w projekcie nie zawarto przychodów z potencjalnej sprzedaży wodoru (w Strategii GA na lata 2021-2030 zapisano możliwość sprzedaży około 82 tys. ton wodoru wysokiej jakości rocznie), zeznała, że jego dekarbonizacja wymagałaby kolejnych dużych nakładów inwestycyjnych w kwotach wielu milionów złotych.

W czerwcu 2022 r. złożono wniosek do Komitetu Rozwoju Grupy (KRG) o ocenę i rekomendację dla organów Spółki dla realizacji projektu LPA. We wniosku tym szacowany budżet zadania określono na kwotę [...]zł, w tym na budowę laboratorium [...]zł. Przekazanie budynku do eksploatacji określono na dzień 30 czerwca 2023 r., a pierwsze przychody z tytułu wykonywania 120 analiz rocznie zaplanowano w 2024 r.⁷⁹. Liczba analiz (z 14 na 120) została zmieniona na wyraźne polecenie ówczesnej Dyrektor DBiI. W mailu z dnia 22 czerwca 2022 r. kierowanego do Departamentu Kontrolingu Dyrektor stwierdziła m.in. *koniecznie trzeba zwiększyć ilość analiz w miesiącu i nie pokazywać zakupionego wyposażenia, które nie jest związane z budową CBRII*. Po zmianie liczby analiz zakładane wskaźniki efektywności projektu wynosiły: NPV-0,9 mln zł, IRR-12,9%, przy zakładanym okresie zwrotu 14 lat. We wniosku nie zawarto wartości już zakupionych urządzeń na wyposażenie laboratorium w kwocie [...]zł, także na polecenie ówczesnej Dyrektor DBiI.

W dniu 1 lipca 2022 r. uzyskano pozytywną rekomendację na posiedzeniu KRG⁸⁰. Szczegółowe przesłanki i uzasadnienie do realizacji przedsięwzięcia zawarto w dokumencie „uzasadnienie wniosku do KRG”. Na potrzeby sporządzenia analizy opłacalności przedsięwzięcia przeprowadzono rozpoznanie rynku – pozyskano dwie oferty z laboratoriów świadczących badania czystości wodoru.

W lipcu 2022 r. Dyrektor Departamentu Inwestycji wystąpił z wnioskiem do organów Spółki o zwiększenie nakładów na projekt do kwoty [...]zł, w tym m.in.: [...]zł stanowiła budowa laboratorium, [...]zł zagospodarowanie terenu, [...]zł – meble

⁷⁷ Pozyskano oferty o wartości od 10 700 tys. zł do 26 900 tys. zł.

⁷⁸ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

⁷⁹ Koszt jednej analizy wyceniono na 9614 funtów, co przy przyjętym kursie GBP/PLN 5,204 określało koszt jednej analizy w wysokości około 50 tys. zł.

⁸⁰ Na KRG kierowano wówczas projekty z CAPEX powyżej 6 mln zł.

i dygestoria, [...]zł – rezerwa. Zarząd Spółki wyraził zgodę⁸¹ na zwiększenie nakładów z kwoty [...]zł do kwoty [...]zł.

W dniu 26 lipca 2022 r. podpisano umowę z wykonawcą na budowę Laboratorium Paliw Alternatywnych na kwotę [...] zł w terminie 35 tygodni od daty zawarcia umowy.

Z wyjaśnień Spółki⁸² wynika, że realizacja projektu LPA została wstrzymana w 2023 roku zgodnie z poleceniem korporacyjnym o wstrzymaniu wszystkich wydatków niekrytycznych. Spółka uzyskała w tej sprawie jednoznaczną rekomendację Komitetu Rozwoju Grupy. Spółka wyjaśniła⁸³, że nie dysponuje analizami, z których wynikałaby możliwość funkcjonowania LPA od dnia 1 stycznia 2025 r. Czas niezbędny do uzyskania stosownej akredytacji wynosi minimum dwa lata i jest to okres szacunkowy, obarczony dużą niepewnością. Z wyjaśnień Spółki wynika, że nie podjęto decyzji odnośnie możliwości funkcjonowania LPA. Uzyskano jedną ofertę badania próbki wodoru za łączną kwotę [...], czyli dużo mniej niż zakładano w analizie efektywności projektu [...].

Nakłady dotyczące LPA, według stanu na dzień 31 października 2024 r., wyniosły łącznie [...]zł, w tym [...]zł inwestycyjne, a [...]zł na zakup urządzeń.

(akta kontroli, str.: 7634-8132)

Budowa farm PV na terenie ZAK S.A.

W ZAK S.A. opracowano, w ramach własnych zasobów kadrowych, analizę techniczno-ekonomiczną budowy rozproszonych instalacji fotowoltaicznych (OZE) o planowanej łącznej mocy nominalnej 100 MW na terenie GA ZAK (wrzesień 2021 r.), a następnie opracowano program funkcjonalno-użytkowy wykonania instalacji fotowoltaicznych w ramach inwestycji „zaprojektuj i wybuduj” (październik 2021 r.). W grudniu 2021 r. podpisano umowę na wybudowanie pierwszej instalacji PV o mocy [...]zł. Inwestycja została zakończona w II połowie 2022 r.

W czerwcu 2022 r. określono dostępność mocy przyłączeniowych źródeł wytwórczych PV w sieci 30 i 6 KV ZAK S.A.

Z ustaleń kontroli wynika, że w lutym 2022 r. na posiedzeniu KRG podjęto decyzję o utworzeniu spółki celowej GA Energia sp. z o.o., która od tamtego momentu przejęła kompetencje w zakresie zarządzania budową farm fotowoltaicznych we wszystkich spółkach z Grupy Azoty.

W sierpniu 2022 r. skierowano wniosek do Komitetu Rozwoju Grupy dotyczący budowy farmy PV 14 MW + 15 MW na terenie ZAK S.A. KRG wydała opinię pozytywną dla wniosku.

W styczniu 2023 r. wykonano ekspertyzę wpływu na krajowy system elektroenergetyczny przyłączenia elektrowni fotowoltaicznej o mocy przyłączeniowej 94,21 MW.

W kwietniu 2023 r. wytypowano obszary pod instalacje PV w układzie sieci rozproszonej na terenie ZAK S.A.

W październiku 2023 r. ponowiono wniosek o budowę farmy PV 68 MW opracowany przez Spółkę Grupa Azoty Energia sp. z o.o. na rzecz ZAK S.A. Wniosek został zaopiniowany pozytywnie.

(akta kontroli, str. 2482-2517, 4198-4228)

Ówczesny Dyrektor Departamentu Inwestycji wyjaśnił⁸⁴, że plan zakładał realizację kolejnych instalacji w zależności od możliwości finansowych Spółki, planowano m.in. kolejne inwestycje w 2022 r. Po utworzeniu GA Energia sp. z o.o. kompetencje w tym

⁸¹ Uchwała nr 136/22 Zarządu Spółki z dnia 13 lipca 2022 r.

⁸² Wyjaśnienia z dnia 29 stycznia 2025 r.

⁸³ Wyjaśnienia z dnia 19 listopada 2024 r.

⁸⁴ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 10 maja 2024 r.

zakresie zostały przekazane w całości, na polecenie GA Azoty, do spółki celowej. Spółka ta opracowała kartę informacji o przedsięwzięciu, natomiast do dnia dzisiejszego nie uzyskała decyzji o uwarunkowaniach środowiskowych. Brak efektywnych działań tej spółki spowodował brak rozbudowy instalacji PV w Spółce. Z ustaleń kontroli wynika, że Zarząd ZAK nie podjął decyzji w sprawie przekazania dokumentacji dotyczącej budowy farm PV do spółki celowej.

(akta kontroli, str.: 546-548)

Stwierdzone
nieprawidłowości

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

1. Ówczesny Dyrektor Departamentu Badań i Innowacji zdecydowała się kontynuować w latach 2022 i 2023 realizację projektu „*Opracowanie technologii wytwarzania glikolu neopentylowego wysokiej czystości oraz oksymu aldehydu hydroksypivalowego z wykorzystaniem niskocennego półproduktu oraz strumienia wodoru odpadowego*”, na który to projekt Spółka otrzymała dofinansowanie z NCBiR w łącznej kwocie [...]zł, pomimo faktu, że posiadane przez Spółkę prognozy już w 2021 roku stawiały pod znakiem zapytania zasadność kontynuacji tego projektu w kontekście przewidywanej nadwyżki mocy produkcyjnych glikolu w perspektywie 2022 roku w wysokości [...]. Spółka wyjaśniła⁸⁵, że sytuacja rynkowa w okresie 2020-2023 diametralnie się zmieniła na rynku glikolu neopentylowego w stosunku do analiz dokonanych na etapie wniosku o dofinansowanie. Jednocześnie opóźnienie Spółki w zakresie realizacji tego projektu wynosiło, na początku 2022 r., już około 1,5 roku w stosunku do obowiązującego harmonogramu, co, w ocenie NIK, czyniło niemożliwym realizację projektu, do końca 2023 r., zgodnie z podpisaną umową o dofinansowanie⁸⁶. Nie przeszkodziło to jednak Spółce w 2022 roku w dalszym zleceniu usług badawczych jednemu podmiotowi na łączną kwotę ponad [...]zł, co w ocenie NIK było działaniem niegospodarnym. Wyjaśnienia ówczesnej Dyrektorki DBiI, że nie dysponowała wiedzą na temat uaktualnionych analiz w tamtym czasie i opierała się na danych z pierwotnego raportu potwierdzają, w ocenie NIK, tezę o braku skutecznego monitoringu w zakresie opłacalności realizowanych projektów.

(akta kontroli, str.: 546-548, 7634-8132)

2. Zarząd Spółki decydując o zakupie kompresora (za łączną kwotę ponad [...]zł) i dostawie jego głównych elementów już w III kwartale 2019 r. działał niegospodarnie w związku z faktem, że jego finalne usadowienie na terenie Spółki nastąpiło dopiero w III kwartale 2022 r., tj. po trzech latach dostarczenia głównych części kompresora. Ww. działanie skutkowało m.in. faktem, iż w okresie trzech lat kompresor przechowywany był w nieodpowiednich warunkach wobec wymagań producenta. Ponadto, skutkowało to faktem, iż z końcem czerwca 2023 r. wygasła gwarancja na kompresor, której kolejne Zarządy nie były w stanie przedłużyć. Brak gwarancji na kompresor oznacza także konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów w przypadku ewentualnych awarii w trakcie przyszłej eksploatacji kompresora, których wysokość trudno oszacować.

Ponadto, w ramach ogłoszonego przetargu na realizację zadania *Modernizacji węzła sprężania gazu syntezowego dla potrzeb Wytwórni Amoniak*, Spółka wybrała jako najkorzystniejszą ofertę złożoną przez spółkę GA PKCh sp. z o.o., tj. spółki, która w momencie składania oferty nie posiadała doświadczenia w realizacji tak skomplikowanych inwestycji z wykorzystaniem własnych spółek córek. ZAK S.A. nie zweryfikowała tej oferty w kontekście możliwości realizacji

⁸⁵ Wyjaśnienia z dnia 17 stycznia 2025 r.

⁸⁶ Spółka poinformowała NCBiR o braku możliwości realizacji projektu w terminie, określonym w umowie o dofinansowanie dopiero dnia 29 grudnia 2023 r.

inwestycji w zakładanym terminie, a w konsekwencji nie odrzuciła przedmiotowej oferty, co NIK także ocenia jako działanie niegospodarne. Zadanie realizowane przez Spółkę Grupa Azoty PKCh sp. z o.o. było istotnie opóźnione z winy wykonawcy, co potwierdzają liczne protokoły odbioru podpisane dwustronnie. Jedną z głównych przyczyn był brak wybranego podwykonawcy w branży mechanicznej. Stwierdzone podczas kontroli realizacji tej inwestycji nieprawidłowości dotyczyły braku właściwego przygotowania PKCh do realizacji tak dużych inwestycji, w tym braku zakontraktowanych podwykonawców, co skutkowało m.in. ponad 27 miesięcznym⁸⁷ opóźnieniem w realizacji tej inwestycji, utraconymi korzyściami, jakie były do osiągnięcia w wyniku uruchomienia nowego kompresora gazu syntezowego w pierwotnym terminie, tj. w październiku 2022 r. w łącznej kwocie [...]zł, jak i utratą przez ZAK S.A. gwarancji na kompresor już w czerwcu 2023 r. NIK odnotowuje fakt skierowania przez Spółkę pozwu do Międzynarodowego Sądu Arbitrażowego o zapłacenie kary umownej⁸⁸, której wysokość nie była w stanie zrekompensować utraconych przez Spółkę korzyści, w tym utraty gwarancji na kompresor. Wyjaśnienia ówczesnego Dyrektora ds. Inwestycji, że brak było podstaw do odrzucenia oferty PKCh nie stanowią usprawiedliwienia zaistniałej sytuacji biorąc pod uwagę fakt, że PKCh była spółką z grupy Azoty (w której ZAK S.A. posiada 36,7% akcji) i w ocenie NIK, nic nie stało na przeszkodzie weryfikacji możliwości realizacji tak dużej inwestycji przez tę Spółkę. Za stwierdzoną nieprawidłowość odpowiada Zarząd Spółki oraz Dyrektor ds. Inwestycji.

(akta kontroli, str.: 4581-5477, 5855-5876)

3. Zarząd Spółki wnioskuje w czerwcu 2022 r. do Komitetu Rozwoju Grupy o zgodę na realizację inwestycji pn. „Laboratorium Paliw Alternatywnych” bazował na niesprawdzonych, nigdzie nie potwierdzonych danych wskazujących na rentowność tej inwestycji. Przede wszystkim dotyczyło to przeszacowania danych dotyczących popytu na sporządzenie analizy jakości wodoru, które to pierwotnie szacowane na 14 analiz rocznie, zostały bezpodstawnie, na polecenie ówczesnego Dyrektora DBil, zwiększone do liczby 120 rocznie w celu uzyskania rentowności tego projektu. Ponadto, także na polecenie ówczesnego Dyrektora DBil w przedmiotowym wniosku nie uwzględniono uprzednio zakupionych urządzeń na wyposażenie laboratorium na łączną kwotę [...]zł, także w celu zapewnienia rentowności tego projektu.

Poniesione dotychczas wydatki na realizację tego zadania w kwocie [...]zł NIK ocenia jako niegospodarne. Zeznania ówczesnego Dyrektora DBil⁸⁹, z których wynika, że w analizie ujęto fizyczną możliwość wykonywania tylu analiz, natomiast kwestia tak dużego zainteresowania rynku wynikała z faktu braku na terenie Polski laboratorium, które by takie analizy wykonywało nie zasługuje, w ocenie NIK, na uwzględnienie. Sam fakt braku wyspecjalizowanego laboratorium na terytorium Polski nie oznacza bowiem jeszcze, że popyt na usługi badania jakości wodoru będzie taki, jaki założyła sobie Spółka w wewnętrznej analizie, niepopartej żadnymi badaniami rynku.

(akta kontroli, str.: 7634-8132, 8501-8504)

OCENA CZĄSTKOWA

Realizacja siedmiu zadań inwestycyjnych w ramach *Nowej Koncepcji Energetycznej* przyczyniła się do zmniejszenia emisji CO₂, jak również do istotnej dekarbonizacji procesu produkcji pary, co zaowocowało możliwością okresowego wyłączenia kotłów węglowych, a także umożliwiło odstępianie od budowy drugiego kotła węglowego.

⁸⁷ Na dzień zakończenia kontroli w dniu 20 stycznia 2025 r.

⁸⁸ Sąd Arbitrażowy uznał zasadność roszczeń i zasądził obowiązek zapłaty kary w wysokości 9 024 tys. zł.

⁸⁹ Protokół przesłuchania świadka z dnia 23 grudnia 2024 r.

Spółka realizowała również inne inwestycje związane z poprawą efektywności energetycznej, w tym wybudowała pierwszą instalację fotowoltaiczną w Grupie Azoty i miała przygotowany plan budowy kolejnych instalacji w zależności od możliwości finansowych – jednak ze względu na przejęcie tych kompetencji przez Spółkę GA Energia sp. z o.o. plan ten został wstrzymany.

NIK negatywnie ocenia sposób zarządzania Spółką w kontekście ustalonych nieprawidłowości w zakresie prowadzonych zadań inwestycyjnych i projektów B+R. Spośród realizowanych, bądź planowanych do realizacji 65 projektów B+R, tylko dwa⁹⁰ zostały zaimplementowane w Spółce, a przyczynami tak niskiego stopnia wdrożenia był przede wszystkim brak przeprowadzenia stosownych analiz potwierdzających celowość, zasadność (odpowiadające potrzebom rynkowym) oraz ich rentowność. W kontekście badanego projektu NPG NIK negatywnie ocenia również proces analiz rynkowych, które wstępnie sankcjonowały przystąpienie do projektu pokazując niedobór podaży glikolu neopentylowego na rynku w perspektywie 2040 roku, a następnie w sposób gwałtowny już w 2021 roku uległy autokorektom wykazując nadpodaż produktu na rynku już w perspektywie 2022 roku.

W przypadku inwestycji dotyczącej budowy Laboratorium Paliw Alternatywnych stwierdzone nieprawidłowości dotyczyły zawyżenia liczby zakładanych analiz jakości wodoru z 14 na 120 rocznie, jak również nie uwzględnienia kosztów zakupionego uprzednio wyposażenia na potrzeby laboratorium w kosztach tego projektu. W zakresie inwestycji dotyczącej modernizacji węzła sprężania na potrzeby wytwórni amoniaku nieprawidłowość dotyczyła niegospodarnego działania Zarządu dotyczącego zakupu i dostawy kompresora bez uwzględnienia możliwości jego właściwego przechowywania przez okres trzech lat, jak również braku prawidłowej oceny złożonej oferty, która w momencie jej składania nie była oparta na właściwej wycenie robót w poszczególnych branżach.

OBSZAR

3. Wyniki ekonomiczno-finansowe

Opis stanu
faktycznego

3.1 Dane ekonomiczno-finansowe

[...].

Sytuacja ekonomiczno-finansowa Spółki w latach 2019-2022 była stabilna, Spółka generowała dodatni wynik EBITDA, wykazywała zyski, wskaźniki zadłużenia były na bezpiecznym poziomie.

Przychody netto ze sprzedaży Spółki w 2023 r. wyniosły [...]zł, co w porównaniu z 2022 r. oznacza [...]. Spadek poziomu przychodów spowodowany był głównie spadkiem popytu na rynku krajowym i zagranicznym oraz spadkiem cen produktów Spółki. Wysokie ceny surowców w połączeniu z trudną sytuacją rynkową przełożyły się na spadki popytu oraz na konieczność ograniczenia poziomu produkcji w 2023 r. względem roku ubiegłego. Niska wartość sprzedaży w 2023 r. była efektem spadku przychodów w *JB Agro* [...] oraz *JB Oxoplast* [...]. *JB Energetyka* w 2023 r. odnotowała wzrost sprzedaży [...].

Przychody ze sprzedaży w 2023 r. w porównaniu z 2022 r. w podziale na grupy produktowe kształtowały się następująco:

JB Agro: [...].

Z wyjaśnień Spółki⁹¹ wynika, że niższy poziom przychodów *JB Agro* w 2023 r. wynikał głównie z trudnej sytuacji rynkowej wywołanej wysokimi cenami surowców, w szczególności gazu i energii oraz z faktu, że na rynku pojawiły się produkty z importu spoza Europy (mocznik) w znacznie niższych cenach, z którymi ze względu

⁹⁰ Opracowanie nowych technologii na instalacji kwasu azotowego oraz nowe technologie na amoniaku.

⁹¹ Wyjaśnienia z dnia 12 kwietnia 2024 r.

na poziom kosztów, Spółka nie była w stanie konkurować. Dodatkowo pogorszeniu uległa sytuacja finansowa polskich producentów rolnych, którzy nie mogli w atrakcyjnych dla siebie cenach sprzedawać zbóż wobec napływu taniego produktu z Ukrainy. Sytuacja ta trwała przez cały 2023 rok, a czynnikiem, który także pogorszył sytuację była długotrwała awaria na instalacji amoniaku, która doprowadziła do wyłączenia wszystkich instalacji produkcyjnych na około dwa miesiące⁹², co w konsekwencji skutkowało utraconymi przez Spółkę korzyściami na łączną kwotę [...]zł, w tym *JB Agro* na kwotę [...]zł, a *JB Oxoplast* na kwotę [...]zł. Koszty poniesione w związku z remontem instalacji wyniosły [...]zł.

JB Oxoplast: [...].

Z wyjaśnień Spółki⁹³ wynika, że niższy poziom przychodów *JB Oxoplast* w 2023 roku był wynikiem m.in. niskiego popytu na plastyfikatory i alkohole OXO oraz niskich cen sprzedaży oraz napływu tańszych produktów, głównie z rejonów azjatyckich, co miało przełożenie na małą aktywność handlową tego segmentu. Zapaść popytu na rynkach europejskich przyczyniła się do słabej sprzedaży zagranicznej. Dodatkowo ceny sprzedaży produktów *JB Oxoplast* ulegały redukcji w stosunku do roku poprzedniego w związku ze słabnącym popytem, konkurencyjnym towarem na rynku i presją cenową ze strony odbiorców. Ponadto, w całym 2023 roku sprzedaż segmentu Oxoplast była ograniczona czynnikami wewnętrznymi Spółki, takimi jak letni postój remontowy oraz wrześniowo-październikowa awaria na instalacji produkcyjnej amoniaku.

JB Energetyka: [...].

Sprzedaż energii elektrycznej, ciepłej i pozostałych mediów była realizowana zgodnie z przyjętym zapotrzebowaniem. Wzrost przychodów wynikał ze wzrostu cen energii.

Centrum Zarządzania: [...].

Spadek kosztów rodzajowych w 2023 r. w porównaniu do poprzedniego roku wystąpił we wszystkich pozycjach kosztowych poza kosztami amortyzacji.

Z wyjaśnień Spółki⁹⁴ wynika, że wzrost amortyzacji wynikał z zakończenia w 2023 r. całego pakietu kluczowych inwestycji w ramach *Nowej Koncepcji Energetycznej*.

[...].

Dywidendy

W latach 2019-2022 ZAK S.A. wypłaciła akcjonariuszom dywidendę w łącznej kwocie 506 300 tys. zł, w tym 75 800 tys. zł za 2019 r., 70 700 tys. zł za 2020 r., 163 100 tys. zł za 2021 r. oraz 196 700 tys. zł za 2022 r.

W związku z ujemnym wynikiem finansowym za 2023 r. (495 941 tys. zł), w dniu 26 czerwca 2024 r., Zwyczajne Walne Zgromadzenie akcjonariuszy podjęło uchwałę w sprawie pokrycia straty netto za rok obrotowy 2023 częściowo z zysku zatrzymanego, powstałego z przeszacowania, kapitału zakładowego oraz częściowo z kapitału zapasowego Spółki.

W związku z decyzją⁹⁵ ZWZ ZAK S.A. w sprawie podziału zysku za 2022 r. w wysokości 491,8 mln zł i przeznaczenia 196,7 mln zł (40% zysku netto) na wypłatę

⁹² Przerwa w pracy instalacji trwała od dnia 3 września do dnia 20 października 2023 r. W wyniku postoju Wydziału Amoniacu zatrzymano także instalacje zależne, tj.: instalację mocznika (brak CO₂), instalację WGS (brak gazu ekspansyjnego), a tym samym wstrzymano podaż gazu syntezowego do *JB Oxoplast*, częściowo instalacje kwasu azotowego oraz instalacje granulacji mechanicznej i podaż surowego CO₂ do kontrahenta.

⁹³ Wyjaśnienia z dnia 20 kwietnia 2024 r.

⁹⁴ Tamże.

⁹⁵ Uchwała ZWZ z dnia 22 czerwca 2023 r.

dywidendy dla akcjonariuszy (3,45 zł/1 akcja), Zarząd Spółki złożył w dniu 28 czerwca 2023 r.⁹⁶ wniosek do Przewodniczącego Rady Nadzorczej Spółki (jako przedstawiciela akcjonariusza dominującego w spółce) o zmianę przedmiotowej uchwały w sposób przewidujący pozostawienie całości zysku z przeznaczeniem na kapitał zapasowy Spółki. Składając przedmiotowy wniosek, Zarząd Spółki kierował się bieżącą i prognozowaną w ramach *Planu wieloletniego* w horyzoncie minimum pięciu lat sytuacją finansową Spółki tak, aby wypłata dywidendy nie spowodowała trudności w bieżącej lub przyszłej działalności operacyjnej Spółki. W uzasadnieniu do wniosku Zarządu ZAK S.A. stwierdził, że decyzja ZWZ o podziale zysku nie respektuje zasad opisanych w *Polityce właścicielskiej Grupy Azoty*, dotyczących wypłaty dywidendy pod warunkiem zapewnienia w długim terminie środków niezbędnych na obsługę zadłużenia, w tym zadłużenia finansowego, które wynosiło wówczas [...] zł oraz nieprzekraczania relacji granicznych poziomów dywidendowych wskaźników finansowych. Zarząd podkreślił, że ZAK S.A. od 2016 r., w przeciwieństwie do innych dużych spółek Grupy Azoty (które przeznaczyły całość zysku na kapitał zapasowy), wypłacała rokrocznie dywidendę na wysokich poziomach. W jego ocenie decyzja o wypłacie dywidendy została wydana na podstawie wyliczeń dokonanych w dużym uproszczeniu i nie mogła stanowić rzetelnego materiału do oceny płynności Spółki. Sytuacja finansowa ZAK S.A. w czerwcu 2023 r. nie uległa poprawie, natomiast opinia Kontrolingu Korporacyjnego Grupy Azoty SA, dotycząca wypłaty dywidendy, zmieniła się w przeciągu kilku dni i – zdaniem Zarządu ZAK S.A. – bez żadnych podstaw merytorycznych. Zarząd Spółki zwrócił uwagę, że bezpieczny poziom środków pieniężnych na koniec miesiąca grudnia 2023 roku nie gwarantował bezpiecznego poziomu środków pieniężnych w trakcie trwania roku (w poszczególnych dniach). Z uwagi na różne terminy płatności mogły się więc pojawiać trudności w terminowym regulowaniu zobowiązań. [...].

(akta kontroli str.: 476-485, 823-845, 2367-2376, 8199-8467, 8474-8500)

Zadłużenie

Spółka zarządzała ryzykiem bieżącej płynności poprzez monitorowanie planowanych wpływów i wydatków oraz poprzez utrzymywanie otwartych linii kredytowych, w tym limitu finansowania powiązanego z usługą *cash pooling*, pozwalających na terminowe regulowanie bieżących zobowiązań w przypadku zaistniałego niedopasowania wpływów i wydatków.

Jednocześnie Spółka posiadała dodatkowo limit finansowania (zarówno na cele inwestycyjne, jak i działalność bieżącą) dostępny na podstawie umowy o finansowanie wewnątrzgrupowe⁹⁷. W 2023 r. Spółka nie uruchamiała kolejnych transz w ramach finansowania wewnątrzgrupowego, korzystała natomiast z usługi odroczenia płatności w ramach umów zawartych z bankami. Według stanu na dzień 31 grudnia 2023 r. łączne zobowiązanie z tytułu usługi faktoringu wierzytelności wyniosło [...]zł. Dodatkowo Spółka korzystała z finansowania bieżącego na pokrycie wydatków związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą wykorzystując limit przyznany w ramach umowy o świadczenie *cash pooling*, zawartej z jednym z banków. Według stanu na dzień 31 grudnia 2023 r. łączne zobowiązanie z tego tytułu wyniosło [...]zł, a łączna wartość kredytów (w tym *cash pooling*) i pożyczek na koniec 2023 r. wyniosła [...]zł. [...].

(akta kontroli str. 151-158, 2367-2376, 7123-07351, 8474-8500)

⁹⁶ Znak: SZ/1066/23.

⁹⁷ Umowa z dnia 23 kwietnia 2015 r. z późn. zm.

Z wyjaśnień Wiceprezesa Zarządu Spółki⁹⁸ wynika, że wyniki finansowe ZAK S.A. za 2023 rok oraz narastające zadłużenie Grupy spowodowały, że instytucje finansujące znacząco ograniczyły finansowanie działalności inwestycyjnej. Zgodnie z wytycznymi instytucji finansujących Spółka ograniczyła poziom wydatków inwestycyjnych do poziomu wydatków wyznaczonego przez te instytucje, realizując wyłącznie zadania o charakterze krytycznym i mandatowym dla dalszego funkcjonowania Spółki.

(akta kontroli str.: 546-548)

Wydatki na usługi magazynowania

Szczegółowym badaniem objęto wydatki Spółki na usługi magazynowania zewnętrznego, na które Spółka w okresie objętym kontrolą (lata 2019-2023) wydatkowała łącznie [...].

Zgodnie z zapisami obowiązującego w Spółce JRZ w GK GA podstawowym trybem udzielania zamówień był i jest tryb przetargowy. JRZ dopuszcza stosowanie innych trybów udzielania zamówień, w tym trybu bezpośredniego (§ 51 JRZ), którego zastosowanie wymaga uzasadnienia i udokumentowania zasadności, celowości oraz konieczności jego zastosowania przez Kierownika komórki organizacyjnej, której zakup dotyczy.

Z ustaleń kontroli wynika, że w dniu 8 kwietnia 2019 r. zawarta została z firmą [...] umowa w trybie bezprzetargowym, a kolejna umowa z tą firmą w dniu 4 listopada 2019 r., również w trybie bezprzetargowym. Umowa ta, była następnie aneksowana jedenastokrotnie i obowiązywała do dnia 31 grudnia 2024 r. Spółka zawarła również umowy na magazynowanie zewnętrzne z trzema innymi kontrahentami, także w trybie bezprzetargowym.

Z treści zawartych umów wynika, że Spółka podpisuje kilka umów na magazynowanie nawozów, ale płaci za magazynowanie jedynie w momencie lokowania w nich produktu, bez gwarancji masy i czasu wykorzystania w trakcie umowy.

W Spółce corocznie sporządza się plan przetargów na rok następny. Postępowanie w celu udzielenia zamówienia na usługi magazynowania zewnętrznego nie zostało zaplanowane w latach 2019-2023, mimo że postępowania w trybie przetargowym prowadzono corocznie w przypadku zlecenia innych usług magazynowania, transportowych bądź przeładunkowych.

W składanych na zarząd Spółki wnioskach o wyrażenie zgody na odstąpienie od trybu przetargowego, a następnie zastosowanie trybu bezpośredniego Biuro Logistyki⁹⁹ każdorazowo powoływało się na ważny interes Zamawiającego, który miał przemawiać za udzieleniem zamówienia konkretnemu oferentowi.

I tak jako podstawę zastosowania trybu bezpośredniego:

- we wniosku z 2019 r. wskazano pilną potrzebę najmu powierzchni magazynowych, czego Zamawiający nie mógł przewidzieć z odpowiednim wyprzedzeniem,
- we wniosku z 2020 r. – podjęcie natychmiastowych działań w celu zabezpieczenia magazynów zewnętrznych dla potrzeb magazynowania nawozów w związku z bardzo ograniczonym rynkiem w zakresie takich usług,
- we wniosku z 2021 r. wskazano trwającą niestabilną sytuację na rynku, gdzie wszystkie spółki Grupy Azoty szukały dodatkowych powierzchni magazynowych i utrzymanie obowiązujących umów było dla ZAK S.A. priorytetem,

⁹⁸ Wyjaśnienia z dnia 10 maja 2024 r.

⁹⁹ Do którego zadań należało zapewnienie usług magazynowania zewnętrznego dla nawozów GA ZAK S.A.

- we wnioskach z 2022 i 2023 roku oprócz wspomnianych wyżej przesłanek wskazano także informację, że zapytania o powierzchnie magazynowe na szerszym rynku nie przyniosły dotychczas oczekiwanych skutków.

Zarząd Spółki każdorazowo akceptował propozycje Biura Logistyki Spółki. Podpisywano stosowne aneksy przedłużające obowiązujące umowy.

Z protokołu z postępowania negocjacyjnego przeprowadzonego w trybie bezpośrednim z grudnia 2022 r. (brak daty jego sporządzenia) wynika, że Spółka zwróciła się do czterech firm, z którymi miała podpisane umowy, w tym firmy [...], z zapytaniem o warunki przedłużenia obowiązujących umów.

Z zestawienia ofert, po negocjacjach, stanowiącego załącznik nr 3 do ww. protokołu wynika, że spółka [...] przedstawiła najdroższą ofertę (wzrost stawek odpowiednio o 35% za magazynowanie i 60% za rozładunek i załadunek samochodu). Tymczasem z ofert innych firm uczestniczących w tym postępowaniu wynika, że ceny za załadunek i rozładunek były średnio niższe o 33%, a oferta za magazynowanie niższa o około 14%.

ZAK S.A. przedłużyła ważność umów na 2023 rok z wszystkimi czterema firmami¹⁰⁰ na warunkach w przesłanych ofertach. Ustalono, że Biuro Logistyki zwracało się o opinię w sprawie przedłużenia umów do Departamentu Korporacyjnego Handlu Segmentu Agro¹⁰¹ odpowiedzialnego za handel nawozami w całej Grupie Azoty.

W mailu z dnia 9 listopada 2022 r. menadżer sprzedaży z DKHSA zalecał utrzymanie współpracy ze wszystkimi podmiotami, nie odnosząc się do poziomu wzrostu kosztów usług magazynowania zewnętrznego.

Z zeznań¹⁰² menadżera sprzedaży zatrudnionego w DKHSA wynika, że w Puławach został ustanowiony wspólny departament w Grupie Azoty nadzorujący sprzedaż nawozów mineralnych, natomiast każda spółka z GA we własnym zakresie zawierała umowy logistyczne z firmami oferującymi usługi magazynowania nawozów w celu zachowania ciągłości produkcji. Z zeznań tych wynika także, że DHKSA nie odniosło się bezpośrednio do proponowanych przez oferentów stawek, wskazując tylko, że należy podpisać umowy ze wszystkimi oferentami z uwagi na niewielką liczbę i ograniczoną powierzchnię magazynową, natomiast to w gestii logistyki (Biura Logistyki w ZAK S.A.) była kwestia, czy warunki oferowane przez poszczególne firmy są rynkowe.

ZAK S.A., mimo że miała podpisane umowy na usługi magazynowania zewnętrznego z czterema firmami, to korzystała w 2023 roku z usług tylko jednej [...] najdroższej ([...]) ponosząc z tego tytułu koszty wysokości [...]zł.

Dyrektor Departamentu Centrum Logistyki ZAK S.A.¹⁰³ nie potrafił podać przyczyn braku przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia na usługi magazynowania zewnętrznego w trybie przetargowym. Zeznał¹⁰⁴ natomiast, że „(...) w 2020 roku podjęto próbę wykorzystania infrastruktury zakładowej, ale zakończyły się one niepowodzeniem w związku z wysokimi kosztami przystosowania infrastruktury. Następnie próbowaliśmy nawiązać współpracę z [...] oraz rozpoczęliśmy proces pozyskania terenu należącego do spółki GA Police we Wrocławiu. Do końca 2023 r. nie dostaliśmy odpowiedzi. Był też list z MSP w sprawie możliwości współdziałania z zakładami Cegielskiego w Poznaniu, ale bez powodzenia. Problem z pozyskaniem dodatkowych miejsc polega na tym, że nasz produkt w większości przypadków nie jest paletyzowany, wymaga

¹⁰⁰ [...]

¹⁰¹ Dalej także: DKHSA.

¹⁰² Protokół przesłuchania świadka z dnia 5 marca 2024 r.

¹⁰³ Dalej także: DCL.

¹⁰⁴ Protokół przesłuchania świadka z dnia 12 marca 2024 r.

specjalnego osprzętu oraz nie gwarantujemy wolumenu w danym roku. Jest to także produkt niebezpieczny (ADR)”.

Odnosząc się do przyczyn nieujęcia w planie przetargów na kolejne lata postępowania w celu udzielenia zamówienia na magazynowanie zewnętrzne Dyrektor DCL zeznał, że w postępowaniu trzeba podać informację o wolumenie, a dział handlu nie był w stanie podać wolumenu na następny rok.

W odpowiedzi na pytanie dlaczego każdorazowo informował Zarząd Spółki, że jest bardzo ograniczony rynek w zakresie usług magazynowania zeznał, że miał informację, że podmioty, które świadczą usługi magazynowania powinny być podmiotami niehandlującymi nawozami, ale nie przedstawił na to żadnych dowodów.

Z ustaleń kontroli wynika, że ZAK S.A. w jednej z firm [...], z którą miał podpisaną umowę na magazynowanie zewnętrzne na okres 2019-2023, w latach 2019–2022 magazynował [...]ton nawozów, przy czym w 2022 r. [...]ton, a w 2023 r. – [...].

Osoba odpowiedzialna w tej firmie za kontakty handlowe zeznała¹⁰⁵, że w jej ocenie w 2023 roku ZAK S.A. nie potrzebowała tego typu usług. Na pytanie o liczbę firm świadczących usługi magazynowania zewnętrznego na terenie województw: opolskiego i dolnośląskiego wskazał, że takich firm jest kilkanaście.

Zarząd Spółki wyjaśnił¹⁰⁶, że podjął działania w celu wyeliminowania stwierdzonych nieprawidłowości. Zlecono Dyrektorowi Departamentu Centrum Logistyki podjęcie rozmów z firmą [...]w celu renegotjowania i obniżenia stawek, a ponadto wyznaczono osoby, które zajmą się rozpoznaniem rynku usług magazynowych z uwzględnieniem firm w województwach opolskim, śląskim i dolnośląskim.

(akta kontroli str.: 558-579, 920-928, 2820-3122)

Wynagrodzenie

W zakresie kształtowania wynagrodzeń w GA ZAK S.A. Zarząd Spółki uchwałą nr 614/X/2U1 z dnia 23 lutego 2017 r. zatwierdził dokument pn. „*Polityka wynagradzania dla członków organów zarządzających w Spółkach Grupy Kapitałowej Grupa Azoty*”.

W toku kontroli zbadano zgodność wynagrodzeń wypłacanych członkom Zarządu z przyjętymi wyżej regulacjami oraz przepisami ustawy z dnia 9 czerwca 2016 r. *o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami*¹⁰⁷.

ZAK S.A. należy do spółek, które, zgodnie z art. 4 ust. 2 pkt 5 ustawy *o wynagrodzeniach* część stałą wynagrodzenia członka organu zarządzającego ustala się z uwzględnieniem skali działalności Spółki, w szczególności wartości jej aktywów, osiąganych przychodów i wielkości zatrudnienia, w wysokości od siedmiokrotności do piętnastokrotności podstawy¹⁰⁸ wymiaru.

Zgodnie z art. 4 ust. 5 ustawy *o wynagrodzeniach* część zmienna wynagrodzenia członka organu zarządzającego, stanowiąca wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy spółki, uzależniona jest od poziomu realizacji celów zarządczych. Część zmienna wynagrodzenia w ZAK S.A. nie może przekroczyć 100% wynagrodzenia podstawowego członka organu zarządzającego w poprzednim roku obrotowym.

Z zestawienia obrazującego składowe wynagrodzeń wypłacanych członkom Zarządu Spółki wynika, że ich wynagrodzenia (stałe, jak i zmienne) nie przekraczały wymaganych przepisami ustawy limitów.

(akta kontroli str.: 12-17, 122-128, 541-545, 5485-5672)

¹⁰⁵ Protokół przesłuchania świadka z dnia 12 marca 2024 r.

¹⁰⁶ Pismo z dnia 26 marca 2024 r. znak: DG/249/2024.

¹⁰⁷ Dz. U. z 2020 r. poz. 1907, ze zm. Dalej: ustawa *o wynagrodzeniach*.

¹⁰⁸ 4 403,78 zł.

Zakupy surowców

Pozyskiwanie surowców strategicznych reguluje w ZAK S.A. zarządzenie Zarządu Spółki nr 40/18¹⁰⁹, gdzie w załączniku nr 2 wymienione zostały surowce strategiczne (50 pozycji).

W ZAK S.A. gaz ziemny, propylen, energia elektryczna oraz kwas tereftalowy stanowią około [...]udziału w całkowitych kosztach zużycia materiałów i energii.

Gaz ziemny

Od początku konsolidacji Grupy Azoty (w 2013 r.) w GASA funkcjonował Zespół gazowy, w skład, którego wchodziła przedstawiciele wszystkich spółek kluczowych odpowiedzialni w spółkach za zakupy gazu, w tym ZAK S.A. Zadaniem Zespołu była analiza rynku, wymiana informacji i doświadczeń, uzgadnianie wspólnych działań w zakresie gospodarki gazem, negocjowanie umów z dostawcami, rekomendowanie Zarządom spółek propozycji w zakresie zabezpieczania cen gazu, itp. Decyzje były podejmowane przez Zespół na zasadzie konsensusu. Od sierpnia 2017 r. ZAK S.A. zaprzestał samodzielnego importu gazu. Decyzje były wypracowane przez Zespół, ale każda ze spółek we własnym zakresie podejmowała decyzje zakupowe obejmujące ilości i zabezpieczenie ceny.

Dostawcą strategicznym gazu dla ZAK S.A. był PGNiG/Orlen. W okresie 2019-2023 r. dostawy gazu ziemnego regulowały:

- Umowa Ramowa (UR) nr 7/UR/E/2016 z dnia 13 kwietnia 2016 r. obowiązująca bezterminowo i wielostronnie, która określała zasady ogólne zawierania, realizacji, zmian czy wypowiedzania kontraktów,
- Kontrakt Indywidualny nr 42/2017 r. z dnia 21 czerwca 2017 r. ze zm. Kontrakt ten określał szczegółowo kwestie handlowe dostaw, tj. okres obowiązywania, moc umowną i zasady jej aktualizacji, minimalne ilości roczne, formuły cenowe, terminy płatności, opłaty dodatkowe, bonifikaty, itp.

Postanowienia Umowy Ramowej jak i Kontraktu Indywidualnego były negocjowane wspólnie dla wszystkich spółek, w tym ZAK S.A. przez Zespół gazowy.

We wrześniu 2023 r. GASA podjęła próbę pozyskania alternatywnego dostawcy w ramach procedury wspólnych zakupów gazu w UE. Z otrzymanych dwóch propozycji współpracy jedna była niekonkurencyjna wobec warunków obowiązujących z PKN Orlen S.A., natomiast z drugiej wycofał się sam oferent.

Ostatecznie, wynegocjowane z PKN Orlen S.A. warunki zostały potwierdzone podpisaniem w dniu 20 czerwca 2023 r. aneksów do dotychczasowych oraz nowych kontraktów.

W latach 2019-2023 Spółka zakupiła [...]gazu ziemnego wysokometanowego za łączną kwotę [...]zł, tj. łącznie o [...]niż zakładano w planach, wydając o [...]zł więcej niż zakładano.

Z wyjaśnień¹¹⁰ Spółki wynika, że budowanie ścieżek cenowych opiera się na założeniach planów produkcyjnych oraz informacjach uzyskanych z publikacji branżowych, a rynek gazu ziemnego w latach 2019-2023 pokazał wielokrotnie bardzo dużą dynamikę zmian i wysoką fluktuację notowań dobowych i krótkoterminowych.

I tak w 2020 r., Spółka odnotowała największe spadki notowań gazu ziemnego nawet do poziomu 5 euro/1MWh, co sprzyjało maksymalizacji produkcji z wykorzystaniem niskiego poziomu cen. W 2020 r. Spółka zakupiła rekordową ilość gazu tj. [...].

¹⁰⁹ W sprawie zakupów surowców strategicznych i energetycznych, jak również usług energetycznych i praw majątkowych z nimi związanych w GK GA.

¹¹⁰ Wyjaśnienia z dnia 13 grudnia 2023 r.

W 2021 i 2022 roku obserwowano skokowy wzrost cen spotowych gazu od poziomu 15 euro/1MWh do historycznego poziomu 311 euro/MWh w sierpniu 2022 r. Dla ZAK S.A. oznaczało to, że odchylenie kosztowe w tych latach wyniosło odpowiednio 619 mln zł i 968 mln zł. Rok 2023 był rokiem wyjścia z kryzysu wysokich cen oraz przywrócenia podaży gazu ziemnego przez terminale LNG, które pozwoliły na odbudowanie utraconych przepływów z Rosji spowodowanych wojną na Ukrainie i wstrzymaniem dostaw gazociągowych (Jamał, Nord Stream 1).

(akta kontroli str.: 354-475, 486-492, 2728-2730, 4265-4278)

Energia elektryczna

Zakup energii elektrycznej dla spółek GK GA realizowany był poprzez wspólny wybór sprzedawcy energii dokonany po przeprowadzeniu konkurencyjnego postępowania przetargowego, na poziomie korporacyjnym. Zarządzeniem wewnętrznym nr 17/2018 realizującym postanowienia uchwały Zarządu Grupa Azoty S.A. nr 117/X/2018 z dnia 23 lutego 2018 r. powołano Komitet Zakupowy. W jego skład wchodził przedstawiciel wszystkich Spółek z GK GA, w tym ZAK S.A. Przy Komitecie Zakupowym działał Zespół Negocjacyjny, w ramach którego funkcjonowały Zespoły Przetargowe przygotowujące i przeprowadzające postępowania o udzielenie wspólnego zamówienia dla spółek GK GA.

Energia elektryczna była nabywana na bazie kontraktów bilateralnych OTC¹¹¹ z podmiotami wyłanianymi w toku konkurencyjnych postępowań o udzielenie zamówienia. W wyniku tych postępowań zawierane były porozumienia transakcyjne (umowy wykonawcze), definiujące w szczególności ilości energii oraz marżę sprzedawcy. Cena energii była zabezpieczana w oparciu o bieżące notowania giełdowe na podstawie składanych zleceń/mandatów transakcyjnych indywidualnie przez spółki, zatem to poszczególne spółki decydowały ostatecznie o terminie zakupu, wielkości wolumenu i cenie, po której dokonały zakupu.

Porozumienia transakcyjne zawierane były w różnych opcjach, tj.: [...].

Dyrektor *JB Energetyka* wyjaśnił, że zabezpieczenie ilości energii elektrycznej na kolejne lata odbywało się krocząco w ciągu roku budżetowego. Zakup energii przeprowadzany był w trakcie postępowań zakupowych w formie przetargów organizowanych dla spółek z GK GA. Dopuszczalna była także możliwość zakupu części energii elektrycznej w ramach bieżących zakupów SPOT na rynku TGE S.A.

(akta kontroli str.: 354-475, 486-492, 2361-2364, 2728-2730, 4265-4278, 7634-8132)

W latach 2019-2023 Spółka zakupiła łącznie [...] za łączną kwotę [...] zł na podstawie umów zawartych z ENEA SA [...] i PGE SA [...] (wszystkich zakupów) oraz w ramach zakupów uzupełniających [...] na rynku SPOT.

W samym 2023 r. wartość zakupionych [...] energii elektrycznej wyniosła [...] zł, a w 2022 r. wartość zakupionych [...] wyniosła [...] zł.

Z ustaleń kontroli wynika, że GA ZAK S.A. zakupiła energię elektryczną średnio po 832,9 zł/MWh, koszt zużycia wyniósł średnio po 1 151 zł/MWh i był najwyższy w GK GA. Spółka na sprzedaży zakontraktowanych wolumenów energii elektrycznej na rynku bilansującym bądź rynku SPOT poniosła straty w wysokości [...] zł.

Zwiększone koszty zakupu w GA ZAK S.A. w Kędzierzynie wynikały z nadmiernego zabezpieczenia wolumenu, jak również ze złożenia mandatów (zamówień) i ich realizacji w ramach zawartych porozumień transakcyjnych, w okresie wysokich cen na rynku, w szczególności we wrześniu i na początku października 2022 r.

¹¹¹ Handel energią elektryczną na krajowym rynku hurtowym realizowany w ramach kontraktów bilateralnych (rynek OTC - over the counter), na rynku zorganizowanym prowadzonym przez TGE S.A.

W kwestii poniesionych w 2023 r. strat Dyrektor *JB Energetyka* wyjaśnił¹¹², że wartość zakupu energii elektrycznej na 2023 rok dla ZAK S.A. wynikała przyjętego sposobu realizacji transz. Nie były realizowane zgłoszenia w I i II kwartale 2022 roku. Oczekiwano na spadek cen, jednak w późniejszym okresie nie było już przesłanek do tego, aby wysokie ceny energii elektrycznej na rynku miały się obniżyć.

Zgłoszenia mandatów transakcyjnych były dokonywane w okresie III i IV kwartale 2022 roku w celu zabezpieczenia dostaw energii na rok 2023.

Według wyjaśnień Dyrektora *JB Energetyka*¹¹³ we wrześniu i październiku 2022 r., gdy podejmowano decyzje w kwestii zakupu energii na 2023 rok przewidywano zapotrzebowanie na poziomie zbliżonym do roku 2023, a decyzje w zakresie cenowym odnośnie zakupu energii elektrycznej były podejmowane na podstawie doniesień medialnych.

W wyniku kontroli ustalono, że ograniczenia w produkcji z uwagi na sytuację rynkową miały miejsce od września/października 2022 r., a do tego czasu została zakontraktowana prawie cała ilość energii elektrycznej. Zabezpieczone dostawy energii elektrycznej na cały 2023 r. było przewymiarowane wobec istotnego obniżenia poziomu produkcji przez Spółkę w 2023 r., co wymusiło konieczność sprzedaży zakontraktowanych wolumenów w celu ograniczenia strat.

W 2023 roku wysokość strat, wynikających z odsprzedaży zakontraktowanych wolumenów energii elektrycznej na rynku bilansującym bądź rynku SPOT wyniosła łącznie [...]zł.

W marcu 2023 r. na wniosek Spółki rozpoczęto renegotiację kontraktów. ZAK S.A., w wyniku renegotiacji kontraktów z ENEA S.A.¹¹⁴ w sprawie zmniejszenia wolumenów kontraktów, uzyskała zmniejszenie straty w wyniku odsprzedaży energii elektrycznej z kontraktów oszacowane na około [...]zł w odniesieniu do sytuacji, w której nie zostałyby podjęte żadne działania.

(akta kontroli str.: 7352-8132)

Propylen

Propylen jest głównym surowcem wykorzystywanym przez *JB Oxoplast* do produkcji alkoholi OXO i plastyfikatorów i jest dostarczany głównie ze źródeł zlokalizowanych na Ukrainie i w Niemczech. Na bazie kontraktów kupowanych jest [...]. Wartość zakupionego propylenu w 2021 r. wyniosła [...]zł, w 2022 r. – [...]zł, a w 2023 r. [...]zł.

Dyrektor *JB Oxoplast* wyjaśnił¹¹⁵, że historycznie i aktualnie ZAK S.A. kupował propylen na rynku europejskim w ramach kontraktów rocznych [...]oraz na rynku SPOT, co jest zależne od rocznych planów produkcji, sytuacji i możliwości zakupowych na rynku. Dyrektor *JB Oxoplast* dalej wyjaśnił, że w początkowej fazie prac analitycznych nad projektem realizowanym w Policach (ówcześnie PDH – instalacja odwodornienia propanu do propylenu) ZAK S.A. miał być zabezpieczony pod względem zaopatrzenia na propylen z tej instalacji. Zdolność produkcyjna instalacji PDH wynosiła ponad 100% zabezpieczenia ZAK S.A. w propylen. Pozostałe ilości propylenu (ponad zapotrzebowanie Spółki) miały być alokowane na rynku. Wyjaśnił, że zmiana w 2018 roku koncepcji polegająca na budowie instalacji polipropylenu, z którą instalacja PDH jest technologicznie zintegrowana oznaczała dla ZAK S.A., że żadne wolumeny propylenu nie będą alokowane dla Kędzierzyna i produkcji alkoholi OXO.

¹¹² Pismo z dnia 10 grudnia 2024 r.

¹¹³ Pismo z dnia 12 listopada 2024 r. i pismo z dnia 10 grudnia 2024 r.

¹¹⁴ Wypowiedzenie przez Spółkę Porozumienia Transakcyjnego nr 30 (10 MW w cenie 1 745,61 zł/MW), wypowiedzenie przez ENEA SA Porozumienia Transakcyjnego nr 23 (5 MW w cenie 255,75 zł/MW).

¹¹⁵ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 18 kwietnia 2024 r.

W kwestii możliwości pozyskiwania propylenu z Polic Dyrektor *JB Oxoplast* wyjaśnił, że w 2022 r. rozpoczęto prace nad koncepcją budowy zbiornika na propylen (in-out) w ramach Zespołu Kompetencyjnego, w skład którego wchodził przedstawiciel Polyolefins, Zarządu Portu Morskiego Police i ZAK S.A. Koncepcja budowy zbiornika magazynowego na propylen (20 tys. ton) w porcie Police określała role ww. spółek w projekcie, w tym ZAK S.A. miał pełnić rolę inwestora oraz operatora propylenu w Grupie Azoty. Koncepcja ta została wstępnie przyjęta przez ZAK S.A. i GA Polyolefins i miała być w 2023 roku procedowana na Komitecie Rozwoju Grupy, do czego finalnie nie doszło.

Kwas tereftalowy

Kwas tereftalowy dostarczany jest do Spółki przez PKN Orlen S.A., z którym zawarta jest umowa wieloletnia. Wartość zakupionego kwasu tereftalowego to kilkadziesiąt milionów złotych rocznie, przykładowo w 2023 r. wartość zakupionego kwasu tereftalowego wyniosła [...]zł.

(akta kontroli str.: 7352-7633, 8199-8467)

Sprzedaż poniżej Technicznego Kosztu Wytworzenia (TKW)

[...].

(akta kontroli, str.: 4418-4423, 8133-8467)

Działania zaradcze w celu poprawy wyniku finansowego

W dniu 2 lutego 2024 r. GASA zawarła w imieniu własnym oraz spółek z GK GA będących stronami odpowiednich *Umów o Finansowanie*, porozumienie z 13 Instytucjami Finansującymi¹¹⁶, zapewniające utrzymanie dostępności limitów w ramach *Umów o Finansowanie* i niepodjęcie przez Instytucje Finansujące działań mających na celu anulowanie lub zredukowanie dostępnych limitów. Porozumienie to kilkakrotnie aneksowano ostatnio w dniu 29 listopada 2024 r. zapewniając dalsze utrzymanie dostępności limitów do dnia 31 marca 2025 r.

W dniu 14 października 2024 r. Zarząd Spółki przyjął Plan Naprawczy, który dotyczył uzyskania oszczędności w ramach następujących rodzajów działalności: inwestycje, produkcja, remonty, logistyka, wynagrodzenia, koszty działalności departamentów administracyjnych i jednostek biznesowych. Zidentyfikowano obszary, w których zakładano uzyskanie oszczędności takie m.in. jak: inwestycje i komponenty, wskaźniki zużycia surowców w segmencie *JB Agro*, produkcja ciepła w segmencie Energetyka, wydatki na remonty, koszty zatrudnienia, koszty logistyczne.

Z wyjaśnień¹¹⁷ przekazanych przez Spółkę wynika, że łącznie uzyskano oszczędności w kwocie [...]zł, wobec zakładanych [...]. Największe wartościowo oszczędności dotyczyły m.in.:

- racjonalizacji wydatków inwestycyjnych i nakładów na komponenty – uzyskano [...]wskutek ograniczenia realizowanych zadań tylko do krytycznych, w tym przeniesienia części zadań na 2025 rok, czasowego zawieszenia realizacji zadań oraz zaniechania realizacji zadań;
- optymalizacji kosztów zatrudnienia – uzyskano [...]zł, planowano [...]zł (zatrudnienie w osobach zmniejszyło się z poziomu [...]zatrudnionych na koniec 2023 r. do [...]zatrudnionych na koniec 2024 r.);

¹¹⁶ Powszechną Kasą Oszczędności Bankiem Polskim S.A., Bankiem Gospodarstwa Krajowego, ING Bankiem Śląskim S.A., Santander Bankiem Polska S.A., Caixabank S.A. Oddział w Polsce, BNP Paribas Faktoring sp. z o.o., ING Commercial Finance Polska S.A., Pekao Faktoring sp. z o.o., BNP Paribas Bankiem Polska S.A., Santander Faktoring sp. z o.o. i Banco Santander S.A., Oddział we Frankfurcie, a także z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju i Europejskim Bankiem Inwestycyjnym.

¹¹⁷ Wyjaśnienia z dnia 20 stycznia 2025 r.

- obniżenia wskaźnika zużycia surowców w segmencie AGRO – uzyskano [...]zł wskutek obniżenia zużycia energii elektrycznej ([...]zł) i gazu ziemnego ([...]zł), planowano [...]zł;
- ograniczenia strat przy produkcji ciepła w segmencie Energetyka – uzyskano [...]zł, planowano [...]zł;
- racjonalizacji wydatków na remonty – wykonano [...]zł, planowano [...]zł.

(akta kontroli str.: 129-139, 7123-7351)

Stwierdzone
nieprawidłowości

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

W latach 2019–2023 nie przeprowadzono w Spółce postępowania o udzielenie zamówienia na zewnętrzne magazynowanie nawozów w trybie przetargowym, każdorazowo przeprowadzając postępowanie w trybie bezpośrednim powołując się na inny ważny interes Zamawiającego, co było niezgodne z obowiązującym w Spółce § 51 JRZ. W ocenie NIK, nie zachodziły przesłanki zastosowania trybu bezpośredniego w związku z faktem, że usługi magazynowania zewnętrznego zlecano cyklicznie corocznie, w związku z powyższym powoływanie się przez Spółkę na nagłe, nieprzewidziane okoliczności, czy też natychmiastową potrzebę zabezpieczenia powierzchni magazynowych, nie było zgodne ze stanem faktycznym. Tym bardziej, że postępowania w trybie przetargowym prowadzono corocznie w przypadku zlecenia innych usług transportowych, czy magazynowania, a ponadto, jak wynika z ustaleń kontroli na terenie województw opolskiego i dolnośląskiego nie brak firm świadczących tego typu usługi. Biuro Logistyki Spółki nie przeprowadziło w latach 2019–2023 analizy rynku w celu znalezienia podmiotów świadczących wyłącznie usługi magazynowania zewnętrznego, nie wnioskowało o przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia w trybie przetargowym, co w konsekwencji doprowadziło do tego, że Spółka od 2023 roku płaci stawki za usługi magazynowania zewnętrznego przekraczające istotnie stawki rynkowe co, w ocenie NIK, było działaniem niegospodarnym, bowiem doprowadziło do szkody w mieniu Spółki poprzez zawyżenie płaconych opłat za magazynowanie zewnętrzne na rzecz spółki [...]w łącznej kwocie około [...].

Wyjaśnienia kierownika Biura Logistyki w Spółce odpowiedzialnego za zabezpieczenia usług magazynowania zewnętrznego, iż dla celu przeprowadzenia postępowania w trybie przetargowym konieczne jest podanie zakładanych wolumenów, nie stanowią w ocenie NIK usprawiedliwienia dla zaistniałej nieprawidłowości w związku z faktem, że Spółka mogła oszacować takie wolumeny na bazie dotychczasowych zleceń oraz planowanego zbytu w kolejnych latach. Odpowiedzialnym za stwierdzoną nieprawidłowość jest ówczesny kierownik Biura Logistyki oraz Zarząd Spółki.

(akta kontroli str.: 558-579, 920-928, 2820-2831, 2960-3122)

OCENA CZĄSTKOWA

Sytuacja ekonomiczno-finansowa Spółki w latach 2019–2022 była stabilna. Spółka generowała dodatni wynik EBITDA, wykazywała zysk, wskaźniki zadłużenia były na bezpiecznym poziomie, a w Spółce nie występowały naruszenia w terminach spłat zobowiązań. Sytuacja finansowa uległa drastycznemu pogorszeniu w 2023 roku. Wskaźniki finansowe za 2023 rok osiągnęły wartości krytyczne. Rentowność wyniku EBIT 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. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego spadł poniżej poziomu [...], co jest szczególnie istotne przy ocenie zdolności kredytowej Spółki. Wskaźniki płynności bieżącej i szybkiej ukształtowały się na koniec 2023 roku i na koniec I półrocza 2024 r. (odpowiednio [...]), co świadczy o możliwych problemach z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Wprawdzie Spółce nie

została wypowiedziana umowa kredytowa, umowa pożyczki lub inna o charakterze kredytowym, to z uwagi na naruszenia umów o finansowanie w całej Grupie Kapitałowej Grupa Azoty, Spółka jest *de facto* uzależniona od decyzji banków, które to, na dzień zakończenia kontroli, prolongowały do dnia 31 marca 2025 r. finansowanie spółek z GK GA. W ocenie NIK znaczący spadek poziomu własnych środków obrotowych na finansowanie bieżącej działalności gospodarczej oraz niezdolność do dalszego finansowania niezbędnych projektów i inwestycji stanowią istotne czynniki ryzyka zagrażające kontynuacji działalności Spółki.

Zakup surowców strategicznych w latach objętych kontrolą był zgodny z obowiązującymi w Spółce zasadami dotyczącymi zakupu surowców strategicznych oraz zawartych przez Spółkę kontraktów. W ocenie NIK niezbędne wydaje się natomiast dokonanie pogłębionej analizy procedury zakupu energii elektrycznej, w wyniku którego będą wypracowywane rekomendacje decyzji o zakupie energii elektrycznej w ramach terminowych kontraktów.

Podjęte przez Spółkę działania wynikające z Planu Naprawczego, które skutkowały uzyskaniem oszczędności w łącznej kwocie [...]zł przyczyniły się do zatrzymania niekorzystnych tendencji w zakresie uzyskiwanych wyników finansowych za 2024 rok, niemniej jednak, w ocenie NIK, stanowią one jednorazową możliwość poprawy wyniku finansowego Spółki.

4. Nadzór właścicielski sprawowany wobec spółek zależnych, sponsoring, darowizny.

Opis stanu faktycznego

Na dzień 31 grudnia 2023 r. Grupę Kapitałową Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A.¹¹⁸ tworzyły:

- Grupa Azoty Zakłady Azotowe Kędzierzyn S.A. - jednostka dominująca,
- jedna spółka zależna – objęta konsolidacją metodą pełną: ZAKSA S.A. (92,45%),
- dwie spółki stowarzyszone - objęte konsolidacją metodą praw własności:
 - Grupa Azoty Polskie Konsorcjum Chemiczne sp. z o.o. (36,73%),
 - Grupa Azoty „KOLTAR” sp. z o.o. (20,00%).

Na dzień 31 grudnia 2023 r. ZAK S.A. miała także udziały w spółce Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy sp. z o.o. (17,4%).

W okresie objętym kontrolą w ZAK S.A. obowiązywały *Zasady nadzoru właścicielskiego w Grupie Kapitałowej Grupa Azoty – Polityka Właścicielska*.

Przez zasady nadzoru właścielskiego opisane w powyższym dokumencie rozumiano: monitorowanie działalności spółek, w których ZAK S.A. posiada pośrednio lub bezpośrednio akcje bądź udziały oraz ocenę efektywności ich działalności, działania podejmowane w celu poprawy funkcjonowania tych spółek, wykonywanie uprawnień właścielskich przez organy korporacyjne, wykonywanie uprawnień osobistych przypisanych spółce dominującej – Grupie Azoty S.A.

ZAK S.A. wykonywała nadzór właścielski w opisany wyżej sposób w szczególności poprzez podejmowanie uchwał przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy zatwierdzających sprawozdania finansowe oraz zarządów tej spółki za dany rok obrotowy, udzielających absolutorium poszczególnym członkom zarządu oraz rady nadzorczej tej spółki oraz wyrażając zgodę na rozporządzanie składnikami majątku tych spółek¹¹⁹.

¹¹⁸ Dalej także: Grupa Kapitałowa ZAK S.A. lub GK ZAK.

¹¹⁹ Na podstawie przeglądu analitycznego przedłożonych protokołów z Walnych Zgromadzeń spółki zależnej.

Sponsoring

Zasady prowadzenia działalności sponsoringowej przez ZAK S.A. zostały określone w Zarządzeniu nr 37/23 z dnia 8 sierpnia 2023 r.¹²⁰. Zgodnie z obowiązującymi w Spółce regulacjami ZAK S.A. wspiera inicjatywy w zakresie programów społeczno-sponsoringowych na rzecz kultury oraz programów społeczno-sponsoringowych na rzecz sportu. Działania sponsoringowe w Grupie Azoty koordynuje jednostka organizacyjna spółki dominującej.

ZAK S.A. miał z ZAKSA S.A.¹²¹ podpisaną umowę o świadczeniu usług reklamowych¹²². Zgodnie z tą umową spółka ZAKSA zobowiązana była do świadczenia usług reklamowych m.in. poprzez eksponowanie nazwy i reklam Grupy Azoty oraz innych określonych w tej umowie, promujących nie tylko Grupę Azoty, ale także miasto, region i województwo.

Podstawowe świadczenie ZAK S.A. na rzecz ZAKSA wyniosły:

- na rok 2019 – [...]zł,
- na rok 2020 – [...]zł,
- na rok 2021 – [...]zł,
- na rok 2022 – [...]zł,
- na rok 2023 – [...]zł.

Z Regulaminu prowadzenia działalności sponsoringowej w ZAK S.A. wynika, że nie może być ona prowadzona w przypadku ujemnych wyników finansowych Spółki. Każdorazowo, przed podpisaniem aneksu na kolejny rok kalendarzowy, była wymagana uchwała Zarządu i Rady Nadzorczej ZAK S.A., co wynika ze statutu Grupy ZAK S.A. Organy Spółki corocznie udzielały zgody na podpisanie aneksu do umowy reklamowej.

(akta kontroli str.: 476-485, 733-819, 3229-3408)

Dyrektor Departamentu Zarządzania i Zasobów Ludzkich ZAK S.A. wyjaśnił¹²³, że proces o przyznanie wsparcia oraz finalnie decyzję o jego wysokości rozpoczyna oferta spółki ZAKSA, która jest następnie procedowana w Biurze Komunikacji i CSR, a następnie przedstawiany jest wniosek do Zarządu Spółki. Jeżeli wsparcie przekraczało w 2023 r. [...]zł, wniosek taki wymagał zgody Rady Nadzorczej. W kwestii prowadzenia działalności sponsoringowej w 2023 r. wyjaśnił, że działania sponsoringowe mogą być podejmowane przez Spółkę, kiedy w roku obrotowym poprzedzającym podjęcie takich działań Spółka zanotowała zysk operacyjny. W 2022 roku zanotowano dodatni wynik finansowy, w związku z powyższym prowadzona była działalność sponsoringowa. Wobec prognozowanego ujemnego wyniku finansowego za 2023 r. działania sponsoringowe były wygaszane.

W dniu 8 kwietnia 2024 r. ZAK S.A. wypowiedział umowę reklamową z ZAKSA.

P.o.¹²⁴ Prezesa Zarządu ZAKSA wyjaśniła¹²⁵, że zgodnie ze swoim statutem spółka ZAKSA nie wypłaca dywidendy w przypadku wypracowania zysku, a przykładowo wypracowany zysk za 2023 rok, będzie, zgodnie z wnioskiem zarządu, przeznaczony

¹²⁰ W sprawie stosowania w ZAK S.A. strategicznych kierunków oraz zasad prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z GK GA. Upřednio zasady te były określone w zarządzeniu wewnętrznym nr 1/SM/22 w sprawie wprowadzenia do stosowania w GA ZAK Polityki społeczno-sponsoringowej GA oraz zasad jej funkcjonowania (okres obowiązywania 8 czerwca 2022 r. do 7 sierpnia 2023 r.) oraz w zarządzeniu nr 78/14 w sprawie wprowadzenia do stosowania w ZAK S.A. Polityki społeczno-sponsoringowej GA oraz zasad jej funkcjonowania (obowiązującego od 23 grudnia 2014 r.).

¹²¹ Dalej także: ZAKSA.

¹²² Z dnia 9 października 2015 r., która była następnie kilkakrotnie aneksowana.

¹²³ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 9 kwietnia 2024 r.

¹²⁴ Przewodnicząca RN ZAKSA delegowana do czasowego pełnienia obowiązków Prezesa Zarządu.

¹²⁵ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 27 marca 2024 r.

na pokrycie końcówki straty z lat ubiegłych oraz na fundusz zapasowy. Wyjaśniła także, że spółka ZAKSA nie posiada żadnych zaległości wobec budżetu państwa i swoich kontrahentów. W kwestii udziału pozostałych przychodów reklamowych i sponsorskich w ogólnych przychodach spółki ZAKSA p.o. Prezesa Zarządu wyjaśniła, że ZAKSA osiągała przychody w latach 2019-2023 z tego tytułu przeciętnie na poziomie 40%.

(akta kontroli str.: 209-245, 733-820, 2468-2473)

Darowizny

Zasady udzielania przez ZAK S.A. darowizn zostały uregulowane w Zarządzeniu nr 101/22 z dnia 30 grudnia 2022 r. w sprawie wprowadzenia do stosowania w ZAK S.A. regulacji odnoszących się do obszaru dobroczynności¹²⁶.

W zasadach tych zapisano m.in., że ZAK S.A. wspiera inicjatywy uwzględniając w sposób szczególny potrzeby społeczności miast: Tarnów, Police, Puławy, Kędzierzyn-Koźle, a także gmin ościennych. W Regulaminie udzielania darowizn stanowiącym załącznik do Zarządzenia określono szczegółowe zadania jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za obszar dobroczynności, w tym jej kierownika, postępowanie w przedmiocie udzielenia darowizny, wykonanie darowizn oraz sposób ich rozliczenia. Zainteresowany uzyskaniem darowizny składa wniosek o jej przyznanie, który następnie podlega ocenie merytorycznej, oraz podlega opinii komórki odpowiedzialnej za obszar dobroczynności. W przypadku wniosku o darowiznę powyżej 20 tys. zł decyzja o udzieleniu darowizny zapada w formie uchwały Zarządu Spółki oraz dodatkowo wymaga zgody Rady Nadzorczej. W przypadku darowizn nieprzekraczających tej kwoty decyzję o jej udzieleniu podejmuje w drodze uchwały Zarząd Spółki. Obdarowany był zobowiązany wykorzystać darowiznę na określony przez udzielającego cel i w określonym terminie, a następnie do jej rozliczenia na zasadach i w terminie określonym w umowie darowizny. W tym celu zobowiązany jest sporządzić sprawozdanie merytoryczne i finansowe w przypadku darowizny środków pieniężnych. Zadania związane z polityką dobroczynności realizowane są w ZAK S.A. w Departamencie Zarządzania i Zasobów Ludzkich (DZiZL), w Biurze Komunikacji i CSR.

W latach 2019-2023 Spółka udzieliła darowizn na łączną kwotę [...]zł, w tym [...]zł w 2023 roku, tj. w roku, w którym Spółka wykazała stratę. Spółka udzieliła darowizn [...].

Dyrektor DZiZL wyjaśnił¹²⁷, że od 2023 r. nie ma już obowiązku wykorzystania darowizny w jasno określonym horyzoncie czasowym, co wynika z zaimplementowania wzoru korporacyjnego przekazanego przez spółkę dominującą.

(akta kontroli str.: 3229-3774)

Szczegółowym badaniem objęto darowiznę udzieloną Stowarzyszeniu¹²⁸ w 2023 r. na wsparcie inicjatywy sadzenia buków kardynalskich na kwotę [...]wydatków przeznaczonych na darowizny.

Wniosek o udzielenie darowizny wpłynął w dniu 13 marca 2023 r. We wniosku zawarto informację, że przewiduje się nasadzenie około 1000 drzew i w związku z tym Stowarzyszenie zwraca się o dofinansowanie zakupu drzew - buków w kwocie [...]zł. Na wniosku znajduje się zapis Wiceprezesa Zarządu ZAK S.A. Artura Kamińskiego

¹²⁶ Upřednio zasady te były określone w zarządzeniu nr 62/22 w sprawie wprowadzenia do stosowania w GA ZAK SA „Polityki darowizn” (obowiązywało od 13 czerwca do 29 grudnia 2022 r.), zarządzeniu nr 16/18 w sprawie wprowadzenia do stosowania w GA ZAK SA „Polityki darowizn (obowiązywało od 10 kwietnia 2018 r. do 12 czerwca 2022 r.).

¹²⁷ Protokół przyjęcia ustnych wyjaśnień z dnia 9 kwietnia 2024 r.

¹²⁸ Miłośników Wsi Moszczanka, dalej: Stowarzyszenie.

o następującej treści: „rekomenduję udzielenie darowizny w wysokości [...]zł i proszę o dalsze procedowanie tego wniosku, aby poddać go pod głosowanie na posiedzeniu zarządu ZAK w dniu 4 kwietnia 2023 r.”.

Wniosek na posiedzenie Zarządu został zaakceptowany pozytywnie przez kierownika Biura Komunikacji i CSR. Uchwałą nr 78/23 Zarząd Spółki przyznał Stowarzyszeniu darowiznę w kwocie [...]zł. W zawartej w dniu 26 kwietnia 2023 r. umowie darowizny zapisano, że obdarowany jest zobowiązany wykorzystać darowiznę na wsparcie inicjatywy sadzenia buków kardynalskich na terenie województwa opolskiego oraz że jest zobowiązany do powiadomienia darczyńcy o zrealizowaniu celu i przedsięwzięć w terminie 14 dni od dnia ich realizacji.

Ustalenia NIK wskazują, że w sprawozdaniu merytorycznym (bez daty) zawarto tylko informację, że Stowarzyszenie kontynuowało akcję sadzenia buków kardynalskich nie odnosząc się do liczby tych drzew, miejsca ich sadzenia, a także czasu w jakim sadzenie było prowadzone. Z załączonej faktury z dnia 18 grudnia 2023 r. wynika, że zakupiono drzewa ozdobne (1 sztuka) za kwotę [...]zł. Druga faktura z dnia 11 maja 2023 r. zawiera informację, że zakupiono 21 drzew na kwotę [...]zł.

Dyrektor DZiZL wyjaśnił, że w dniu 12 marca 2024 r. (w trakcie prowadzenia kontroli NIK) skierowano pismo do obdarowanego z prośbą o udzielenie wyjaśnień w kwestii wykorzystania, jak i uzupełnienia braków w przesłanej dokumentacji. W związku z nieotrzymaniem odpowiedzi, pismem z dnia 4 kwietnia 2024 r. wystosowano do obdarowanego wezwanie do zwrotu całości udzielonej darowizny w kwocie [...]zł wraz z odsetkami. Dyrektor wyjaśnił także, że prowadzone są też czynności wyjaśniające w stosunku do drugiej darowizny udzielonej Stowarzyszeniu w 2023 r., a także innych obdarowanych.

NIK zwraca uwagę, że Zarząd Spółki w dniu 2 marca 2023 r.¹²⁹ postanowił o wprowadzeniu programu oszczędnościowego polegającego na ograniczeniu lub wstrzymaniu wydatków niekrytycznych w następujący sposób: wstrzymaniu tych wydatków od dnia 28 lutego do dnia 30 czerwca 2023 r. i ograniczeniu tych wydatków od dnia 1 lipca 2023 r. do dnia 31 grudnia 2023 r.

(akta kontroli str.: 3229-3774, 7123-7351)

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

Stwierdzone
nieprawidłowości

Zarząd Spółki wydatkował ponad [...]zł na sponsoring¹³⁰ oraz udzielił darowizn na łączną kwotę [...]zł w 2023 r., tj. w roku, w którym Spółka wygenerowała stratę, w sytuacji gdy już w IV kw. 2022 r. wynik EBIT kształtował się na poziomie [...]zł, a wynik EBITDA na poziomie [...]zł, co w ocenie NIK było działaniem niegospodarnym. W tym czasie Spółka była zobowiązana do prowadzenia programu oszczędnościowego, który zakładał ograniczenie lub wstrzymanie wydatków niekrytycznych, tj. wydatków, których realizacja nie była niezbędna dla zapewnienia bieżącej działalności.

Szczegółowa kontrola udzielonej Stowarzyszeniu darowizny wykazała, że Spółka nie prowadziła właściwego nadzoru nad weryfikacją prawidłowości wykorzystania darowizn, w tym właściwego jej udokumentowania. W opisanym przypadku darowizny na wsparcie inicjatywy sadzenia buków kardynalskich Spółka nie zakwestionowała sprawozdania merytorycznego, pomimo braków formalnych, jak również finansowego (z załączonej faktury wynikało, że główne wydatki poniesione pod koniec grudnia 2023 roku, tj. w okresie, w którym nie dokonuje się zwyczajowo nasadzeń).

¹²⁹ Zgodnie z otrzymanym pismem dyrektora Departamentu Korporacyjnego Nadzoru Właścicielskiego i Obsługi Prawnej (pismo nr NN/NOO/209/2023 z dnia 28 lutego 2023 r.).

¹³⁰ M.in. reklama CSR, wydatki na akcje promocyjne, sport zawodowy itp.

Wyjaśnienia ówczesnego Dyrektora DZiZL, że Spółka proceduje wnioski do niej wpływające i w tym zakresie dodatkowo wspiera się rekomendacjami członków zarządu nie zasługują, w ocenie NIK, na uwzględnienie. Osobami odpowiedzialnymi za powyższą nieprawidłowość jest ówczesny Dyrektor DZiZL i Zarząd Spółki.
(akta kontroli str.: 3229-3774, 7123-7351)

OCENA CZĄSTKOWA

NIK ocenia, że sprawowanie nadzoru właścicielskiego przez ZAK S.A. nad spółką zależną (sportową) ZAKSA było zgodne z zasadami prowadzenia działalności sponsoringowej przez Spółkę. Uzyskiwane przez drużynę siatkarską GA ZAKSA Kędzierzyn Koźle wyniki sportowe w latach 2021–2023 przyczyniły się z pewnością do promocji firmy w Polsce i Europie. Rezygnacja z usług sponsoringowych była zgodna z przyjętymi w Spółce zasadami, że nie prowadzi się działalności sponsoringowej w przypadku ujemnych wyników finansowych.

NIK negatywnie ocenia proces wydatkowania przez Spółkę środków na sponsoring oraz na udzielone w 2023 r. darowizny, który to proces pozostawał w sprzeczności z obowiązującymi w tym roku regulacjami wewnętrznymi GASA ograniczającymi wydatki do wydatków krytycznych.

IV. Wniosek

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

Wniosek

Zapewnienie skutecznej realizacji projektów i zadań inwestycyjnych poprzez przeprowadzenie analiz potwierdzających celowość, rentowność i zasadność ich realizacji, określanie miarodajnych wskaźników i mierników w celu prowadzenia skutecznego monitoringu oraz zapewnienia wiarygodnych źródeł ich finansowania.

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 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, dnia 27 lutego 2025 r.

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

Kontroler
Piotr Piątkiewicz
główny specjalista kp.
/ - /

.....
podpis

.....
podpis

Kontroler
Adam Kazimierczuk
główny specjalista kp.
/ - /

.....
podpis