



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI  
Delegatura w Katowicach

LKA.410.038.04.2015  
P/15/074

# WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

## I. Dane identyfikacyjne kontroli

Numer i tytuł kontroli	P/15/074 - Funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego w latach 2007-2015 na tle założeń programu rządowego
Jednostka przeprowadzająca kontrolę	Najwyższa Izba Kontroli Delegatura w Katowicach
Kontroler	Tomasz Raszka, główny specjalista kontroli państwowej, upoważnienie do kontroli nr 98130 z dnia 11 stycznia 2016 r.  (dowód: akta kontroli str. 1-2)
Jednostka kontrolowana	WĘGŁOKOKS SA <sup>1</sup> ul. Mickiewicza 29, 40-085 Katowice
Kierownik jednostki kontrolowanej	Sławomir Obidziński, Prezes Zarządu <sup>2</sup>  (dowód: akta kontroli str. 13-26)

## II. Ocena kontrolowanej działalności

### Ocena ogólna

Najwyższa Izba Kontroli ocenia<sup>3</sup>, że przyjęte przez Zarząd Spółki założenia oraz realizowane w latach 2007-2015 działania, w tym wynikające ze strategii Spółki, doprowadziły do zwiększenia jej rentowności i konkurencyjności, głównie poprzez dywersyfikację działalności i zaangażowanie kapitałowe w sektory: górniczy, hutniczy i energetyczny. Działania te doprowadziły do stworzenia silnej grupy kapitałowej. *Węglkokoks* prawidłowo realizował przyjęte plany funkcjonowania, w tym nadrzędny cel strategiczny, jakim był ciągły wzrost wartości Spółki, zapewniający zwrot zainwestowanego kapitału.

Przyjęte w dokumentach planistycznych Spółki założenia odnoszące się do wielkości eksportu węgla z Polski, w kolejnych latach okresu objętego kontrolą, wprawdzie nie korespondowały z założeniami *Programu działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*<sup>4</sup> (były bowiem znacznie niższe od wielkości prognozowanych w tym programie), jednakże zdaniem NIK, zostały one rzetelnie oszacowane, na poziomie realnym do osiągnięcia przez Spółkę. Ocenę tę

<sup>1</sup> Zwany dalej „*Węglkokoksem*” lub „*Spółką*”.

<sup>2</sup> W okresie objętym kontrolą funkcję tą pełnili: Michał Sobel (od 1 stycznia do 5 marca 2007 r.), Piotr Koziół (od 5 czerwca 2007 r. do 30 czerwca 2009 r.) i Jerzy Podsiadło (od 10 sierpnia 2009 r. do 31 maja 2016 r.), zwany dalej „byłym Prezesem Zarządu Spółki”.

<sup>3</sup> Najwyższa Izba Kontroli stosuje 3-stopniową skalę ocen: pozytywna, pozytywna mimo stwierdzonych nieprawidłowości, negatywna. Jeżeli sformułowanie oceny ogólnej według proponowanej skali byłoby nadmiernie utrudnione, albo taka ocena nie dawałaby prawdziwego obrazu funkcjonowania kontrolowanej jednostki w zakresie objętym kontrolą, stosuje się ocenę opisową.

<sup>4</sup> *Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015* - programowy dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 31 lipca 2007 r., kolejne zmiany z dnia: 24 lipca 2009 r., 11 sierpnia 2009 r. i 7 października 2011 r., ostatnia zmiana dotyczyła także nadania dokumentowi nowego tytułu: *Program działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*, zwana dalej „*Programem rządowym*”.

potwierdza rzeczywisty poziom eksportu, zrealizowany przez *Węglokoks* w kolejnych latach badanego okresu.

Prawidłowo reagowano na zmieniające się otoczenie górnictwa węgla kamiennego, a podejmowane przez Zarząd Spółki działania mieściły się w granicach przewidzianych jej obowiązującą strategią. W szczególności - w celu zapewnienia stabilności w prowadzeniu jednej z wiodących działalności, tj. eksportu węgla - dokonano poprzez spółkę zależną zakupu dwóch kopalń i zakładu wzbogacania węgla oraz przeprowadzono w nich działania restrukturyzacyjne, które doprowadziły do znacznej poprawy ich efektywności.

### III. Opis ustalonego stanu faktycznego

#### 1. Założenia funkcjonowania spółki w latach 2007-2015

Opis stanu  
faktycznego

1.1. Według stanu na 30 czerwca 2007 r. *Węglokoks* tworzył grupę kapitałową oraz posiadał udziały i akcje w następujących innych spółkach (w nawiasach podano stopień zaangażowania kapitałowego *Węglokoksu*):

1. Polkomtel SA<sup>5</sup> (4%);
2. Górnośląskie Towarzystwo Lotnicze SA<sup>6</sup> (40,3%);
3. Walcownia Rur Jedność Sp. z o.o.<sup>7</sup> (2,27%);
4. INTER BALT Sp. z o.o.<sup>8</sup> (100%);
5. Huta Szczecin SA<sup>9</sup> (13,8%);
6. Grankrusz Sp. z o.o.<sup>10</sup> (45,2%);
7. Centrozap SA (1,43%);
8. EGW Sp. z o.o.<sup>11</sup> (100%);
9. Cargo-Air GTL SA s.j.<sup>12</sup> (28,3%);
10. Gas-Trading SA<sup>13</sup> (2,27%);
11. Biuro Centrum sp. z o.o.<sup>14</sup> (25,6%);
12. Polkarbon GmbH<sup>15</sup> (60%);
13. Węglokoks Scandinavia A/S<sup>16</sup> (100%);
14. Polske uhli a.s.<sup>17</sup> (100%);
15. Węglokoks Ltd.<sup>18</sup> (80%).

<sup>5</sup> Spółka jest operatorem telefonii komórkowej Plus GSM. Zwana dalej „*Polkomtel*”

<sup>6</sup> Prowadząca działalność w zakresie zarządzania portem lotniczym i lotniskiem w Katowicach - Pyrzowicach oraz rozwojem usług lotniczych i towarzyszących. Zwana dalej „*GTL*”

<sup>7</sup> Powołana w celu budowy walcowni rur.

<sup>8</sup> Prowadząca sprzedaż hurtową paliw, a także świadcząca usługi związane ze spedycją węgla oraz agencyjną obsługą statków w polskich portach morskich.

<sup>9</sup> Zajmująca się produkcją surówki odlewniczej.

<sup>10</sup> Prowadząca obrót kruszywami drogowymi, opalem, solą drogową oraz śrutą rzepakową.

<sup>11</sup> Prowadząca obrót paliwami stałymi oraz materiałami i urządzeniami dla górnictwa i hutnictwa.

<sup>12</sup> Prowadząca Terminal Cargo przy Międzynarodowym Porcie Lotniczym w Katowicach Pyrzowicach.

<sup>13</sup> Zajmuje się obrotem gazem ziemnym i LPG.

<sup>14</sup> Administrująca nieruchomością położoną w Katowicach przy ul. Mickiewicza 29 (siedziba Spółki).

<sup>15</sup> Obsługująca dostawy polskiego węgla na rynek austriacki (energetyka, odbiorcy przemysłowi).

<sup>16</sup> Zajmująca się usługami agencyjnymi w sprzedaży polskiego węgla na rynki krajów skandynawskich oraz obrotem na własny rachunek.

<sup>17</sup> Świadcząca usługi agencyjne w sprzedaży polskiego węgla i innych towarów na rynki Czech i Słowacji oraz prowadząca sprzedaż węgla na własny rachunek.

Na koniec 2006 r. łączna wartość księgową<sup>19</sup> posiadanych przez Węgłokoks akcji i udziałów wynosiła 139,3 mln zł, a ich szacunkowa wartość rynkowa 756,1 mln zł, z czego 737,1 mln zł w spółkach krajowych, a 19,0 mln zł w zagranicznych. Łączne dochody Spółki z tytułu ww. inwestycji kapitałowych (dywidendy) za 2006 r. wyniosły 87,5 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 65-68)

1.2. W okresie objętym kontrolą Spółka miała opracowane następujące strategie działalności:

- *Strategia WĘGŁOKOKS SA na lata 2007-2015* - wariant I, tzw. wersja wstępna z datą opracowania czerwiec 2007 r. i wariant II z datą opracowania sierpień 2007 r.<sup>20</sup>,
- *Strategia WĘGŁOKOKS SA na lata 2008-2015* - z datą opracowania wrzesień 2008 r.<sup>21</sup>,
- *Strategia rozwoju WĘGŁOKOKS SA na lata 2010-2015* - z datą opracowania lipiec 2010 r.<sup>22</sup>

(dowód: akta kontroli str. 27-76, 77-101, 102-135)

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu Spółki: „*Strategia na lata 2007-2015 (oba warianty) oraz Strategia na lata 2008-2015 zostały opracowane przez Spółkę we własnym zakresie, bez udziału zewnętrznych podmiotów i instytucji. Rolę pierwszoplanową w ich opracowaniu odgrywał Dział Analiz Strategicznych i Rynkowych (w obecnej strukturze organizacyjnej Spółki - Biuro Analiz Strategicznych i Rynkowych). Natomiast za przygotowanie Strategii na lata 2010-2015 formalnie odpowiedzialny był Zespół zadaniowy ds. opracowania strategii rozwoju WĘGŁOKOKS SA, powołany Zarządzeniem Prezesa Zarządu*<sup>23</sup>”.

W merytorycznym przygotowaniu *Strategii na lata 2010-2015* uczestniczyły firmy doradczo-konsultingowe wybrane w trybie konkursu ofert. W oparciu o założenia do strategii opracowane w Spółce we wrześniu i październiku 2009 r., powstał sporządzony przez ww. firmy raport końcowy pn. *Wariantowa strategia rozwoju WĘGŁOKOKS SA – Strategia biznesowa i strategia przekształceń własnościowych* z 27 kwietnia 2010 r.<sup>24</sup>

(dowód: akta kontroli str. 139-140, 146-147, 148-149, 150-265)

*Strategia na lata 2007-2015* (wariant I) została przedstawiona Radzie Nadzorczej<sup>25</sup> na posiedzeniu w dniu 7 lipca 2007 r. Członkowie RN zwrócili uwagę m.in. na brak jednoznacznych celów i metod ich realizacji oraz na zbyt ogólne zapisy. W konkluzji stwierdzono, iż przedstawiony dokument zadowala RN tylko w pewnym zakresie i zalecono prowadzenie dalszych prac nad jego brzmieniem.

---

<sup>18</sup> Obsługująca rynki Wielkiej Brytanii, Irlandii, Holandii i Francji w zakresie usług agencyjnych przy dostawach węgla (w trakcie likwidacji, kończąca działalność w 2007 r.).

<sup>19</sup> Wg cen nabycia.

<sup>20</sup> Przyjęta uchwałą Zarządu Spółki nr 193/2007 z dnia 16 sierpnia 2007 r., zwana dalej „*Strategią na lata 2007-2015*”.

<sup>21</sup> Przyjęta uchwałą Zarządu Spółki nr 194/2008 z dnia 14 listopada 2008 r., zwana dalej „*Strategią na lata 2008-2015*”.

<sup>22</sup> Przyjęta uchwałą Zarządu Spółki nr 109/2010 z 22 lipca 2010 r., zwana dalej „*Strategią na lata 2010-2015*”.

<sup>23</sup> Nr 05/2009 z dnia 23 września 2009 r., a następnie rozszerzony Zarządzeniem Prezesa Zarządu nr 06/2009 z dnia 24 września 2009 r.

<sup>24</sup> Przyjęta Uchwałą Zarządu nr 66/2010 z dnia 29 kwietnia 2010 r., zwana dalej „*Wariantową strategią rozwoju*”.

<sup>25</sup> Zwanej dalej „RN”.

W efekcie tych prac Zarząd przyjął<sup>26</sup> 16 sierpnia 2007 r. poprawioną wersję Strategii (wariant II) i przedłożył ją RN na posiedzeniu 31 sierpnia 2007 r. RN zgodziła się na przedstawienie tej wersji strategii w Ministerstwie Gospodarki do konsultacji, w celu zapewnienia, że nie jest ona w jakimkolwiek punkcie sprzeczna z zamierzeniami właściciela wobec Spółki, z uwzględnieniem interesów Państwa.

(dowód: akta kontroli str. 27, 269-270, 275-276)

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu Spółki, „*ww. Strategia została przedstawiona na spotkaniu z udziałem Wiceministra Gospodarki Krzysztofa Tchórzewskiego, który zgłosił zastrzeżenia odnośnie założonego w dokumencie rozwoju działalności deweloperskiej oraz zawartych w niej planów prywatyzacyjnych. Uwagi te zostały uwzględnione w kolejnej wersji strategii, jednak z uwagi na zmiany w otoczeniu gospodarczym Spółki (utrzymujący się trend spadkowy w wydobywaniu oraz eksporcie węgla) dalsze prace zostały na pewien czas wstrzymane*”.

(dowód: akta kontroli str. 140-141)

Na posiedzeniu RN 12 września 2008 r. pozytywnie zaopiniowano zaprezentowaną przez Wiceprezesa Zarządu ds. Handlowych, *Strategię działań handlowych WĘGLOKOKS SA* z zaleceniem przedstawienia ww. materiału w Ministerstwie Gospodarki. Ostatecznie, opracowana na podstawie tego dokumentu *Strategia na lata 2008-2015* została przyjęta<sup>27</sup> przez Zarząd 14 listopada 2008 r. i uzyskała pozytywną opinię RN<sup>28</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 77, 280, 282-301, 304)

Opracowane w latach 2007-2008 strategie Spółki nie były formalnie przedstawiane Walnemu Zgromadzeniu Akcjonariuszy<sup>29</sup> do zatwierdzenia, gdyż - jak wyjaśnił były Prezes Zarządu Spółki - w dacie ich opracowania kwestia zasad opiniowania i zatwierdzania strategii funkcjonowania spółki nie była wyraźnie zdefiniowana w Statucie Spółki. Po zmianie Statutu z dniem 20 października 2009 r. wprowadzono do kompetencji WZA (§ 24 ust. 1) kolejny punkt (20) w brzmieniu: „*zatwierdzanie strategii funkcjonowania Spółki*”<sup>30</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 141, 307)

W sierpniu 2009 r. powołany został kolejny Zarząd Spółki, który 23 września 2009 r. powołał Zespół ds. opracowania nowej strategii rozwoju Spółki. Opracowana przez niego *Wariantowa strategia rozwoju* została zaprezentowana, na odbytym w siedzibie Ministerstwa Gospodarki dnia 7 kwietnia 2010 r. posiedzeniu RN, jako wstępna wersja strategii funkcjonowania Spółki w latach 2010-2015. Podczas jej prezentacji w posiedzeniu uczestniczył Minister Gospodarki<sup>31</sup> Waldemar Pawlak oraz Podsekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki Joanna Strzelec-Łobodzińska. Wyrazili oni uwagi do przedstawionego dokumentu, dotyczące hierarchii celów, harmonogramu realizacji i sposobu ich osiągnięcia przez Spółkę, a także źródeł finansowania. Zarząd zobowiązał się do uwzględnienia przedstawionych sugestii w kolejnej wersji strategii.

W związku z powyższym, 29 kwietnia 2010 roku Zarząd przyjął<sup>32</sup> skorygowany dokument i postanowił zwrócić się do RN o jego zaopiniowanie, a następnie do WZA

<sup>26</sup> Uchwałą nr 193/2007 z dnia 16 sierpnia 2007 r.

<sup>27</sup> Uchwałą nr 194/2008 z dnia 14 listopada 2008 r.

<sup>28</sup> Zawartą w Uchwale RN nr 143/2008/RN/VI z 21 listopada 2008 r.

<sup>29</sup> Zwanego dalej „WZA”.

<sup>30</sup> Uchwała Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia WĘGLOKOKS SA z 20 października 2009 r. w sprawie zmiany Statutu Spółki.

<sup>31</sup> Zwany dalej „MG”.

<sup>32</sup> Uchwałą nr 66/2010 z dnia 29 kwietnia 2010 r.

o jego zatwierdzenie. Stosowny wniosek w tej sprawie do RN został skierowany 7 czerwca 2010 r.

Członkowie RN na posiedzeniu 14 czerwca 2010 r. zgłosili uwagi dotyczące przedstawionej Strategii. Określili dokument jako wewnętrznie niespójny, zbyt ogólny i zawierający zbyt dużo informacji teoretycznych oraz niewskazujący głównej koncepcji rozwoju Spółki. Zwrócili także uwagę na brak projekcji finansowej i harmonogramu czasowego realizacji planowanych działań oraz wyrazili pogląd, że strategia Spółki powinna być autoryzowana przez Zarząd Spółki (ta natomiast została tylko przyjęta uchwałą Zarządu, lecz podpisana wyłącznie przez doradców, którzy wykonali usługę doradczą). W związku z tym RN wniosła<sup>33</sup> do Zarządu o przedstawienie w szczególności: wybranego przez Zarząd wariantu rozwoju Spółki, harmonogramu czasowego realizacji wybranego wariantu, źródeł finansowania planowanych zamierzeń w określonym czasie, mierników (efektów) dla poszczególnych celów wchodzących w skład wybranej strategii, oczekiwanego efektu końcowego.

Zarząd w dniu 22 lipca 2010 r. podjął uchwałę<sup>34</sup>, w której uchylił swoją wcześniejszą decyzję o wszczęciu procedury uzyskiwania zgód korporacyjnych oraz postanowił traktować dokumenty przygotowane przez ww. firmy konsultingowo-doradcze jako materiał analityczny do przygotowania ostatecznej treści strategii rozwoju Spółki. Kontynuowanie prac zostało zlecone ww. zespołowi zadaniowemu.

Ostateczna wersja *Strategii na lata 2010-2015* została przyjęta<sup>35</sup> przez Zarząd 22 lipca 2010 r. i pozytywnie zaopiniowana przez RN na posiedzeniu 6 sierpnia 2010 r.<sup>36</sup> Wniosek Zarządu do WZA z 11 sierpnia 2010 r. został rozpatrzony na posiedzeniu tego organu 14 października 2010 r. i w konsekwencji WZA zatwierdziło<sup>37</sup> *Strategię na lata 2010-2015*.

(dowód: akta kontroli str. 148-149, 310, 313-315, 319-320, 322, 323, 326-329)

**1.3. Strategia na lata 2007-2015** (wariant II, przyjęty przez Zarząd) obejmowała cały obszar dotychczasowej działalności Spółki (handel węglem, paliwami stałymi, materiałami i urządzeniami dla górnictwa) oraz propozycje nowej działalności, tj. świadczenie usług deweloperskich (budowa mieszkań) i rozpoczęcie handlu wyrobami stalowymi. Jako cele strategiczne, przy założeniach że będzie spadał udział Spółki w eksporcie polskiego węgla oraz że będzie kontynuowany proces ograniczenia ilości węgla przeznaczonego na eksport, podano m.in.:

1) W sferze działalności handlowej:

- utrzymanie pozycji lidera w eksporcie polskiego węgla - założono następujące wielkości eksportu węgla: 11 mln t (co stanowić będzie 90% eksportu z Polski) w 2007 r., 10 mln t (85%) w 2008 r., 9 mln t (75%) w 2009 r., 8 mln t (70 %) w 2010 i 7 mln t rocznie (65%) w latach 2011-2015 oraz spadek przychodów z tego tytułu z 2,8 mld zł w 2007 r. do 1,1 mld zł rocznie w latach 2013-2015;
- podjęcie działań w zakresie importu węgla deficytowych oraz udział w obrocie na rynku europejskim węglem obcego pochodzenia – założono wzrost wielkości importu węgla z 0,1 mln t w 2007 r. do 1,5 mln t rocznie w latach 2014-2015 oraz wzrost przychodów z tego tytułu z 23 mln zł w 2007 r. do ok. 250 mln zł rocznie w latach 2014-2015. W celu doprowadzenia do poprawy

<sup>33</sup> Uchwałą nr 60/2010/RN/VII z dnia 14 czerwca 2010 r.

<sup>34</sup> Nr 108/2010 z dnia 22 lipca 2010 r.

<sup>35</sup> Nr 109/2010 z dnia 22 lipca 2010 r.

<sup>36</sup> Uchwałą nr 65/2010/RN/VII z dnia 6 sierpnia 2010 r.

<sup>37</sup> Uchwała Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Węgłokoks SA z dnia 14 października 2010 r.

parametrów niezbywalnego węgla krajowego, w szczególności do obniżenia zawartości siarki, planowano mieszanie go z węglem importowanym;

- rozpoznanie możliwości importu paliw do Polski;
  - rozszerzenie działalności handlowej i usługowej w obszarze pozawęglowym, tj.: handel paliwami stałymi, materiałami i urządzeniami dla górnictwa (założono wzrost przychodów z tytułu rozwoju tej działalności do poziomu 100 mln zł w 2007 r. i 130 mln zł w 2008 r.), usługi deweloperskie (konieczność powołania nowej komórki zatrudniającej 5-10 osób, celem wybudowania w pierwszej kolejności ok. 170 mieszkań, w latach 2007-2008 nie zakładano przychodów z tego tytułu), handel wyrobami stalowymi (konieczność stworzenia komórki zatrudniającej ok. 40 osób oraz osiągnięcie w 2015 r. obrotów wynoszących 100 mln zł w skali roku), pozostała działalność (m.in. import magnetytu, założono osiągnięcie w 2015 r. przychodów rzędu 60 mln zł rocznie).
- 2) W sferze działalności inwestycyjnej: wejście kapitałowe do końca 2008 r. w sektor energetyki drogą objęcia akcji spółki Energetyka Południe SA, poprzez:
- odkupienie od Kompanii Węglowej SA<sup>38</sup>, należącego do niej pakietu akcji Południowego Koncernu Węglowego SA<sup>39</sup>,
  - przejęcie kontroli nad PKW (objęcie ewentualnej, dodatkowej emisji akcji tej spółki),
  - wniesienie posiadanego pakietu akcji PKW do spółki Energetyka Południe SA, w zamian za akcje tej spółki,

a także m.in. rozpatrzenie możliwości powołania do życia samodzielnie, bądź też wspólnie z producentami węgla, spółki zajmującej się wzbogacaniem niskojakościowego węgla krajowego węglem importowanym i podjęcie starań celem powiązania sprzedaży pakietu akcji Polkomtel z pojawiającymi się możliwościami inwestycyjnymi w spółki węglowe.

Natomiast w zakresie inwestycji rzeczowych: m.in. zakup działek na cele budowlane oraz zakup/dzierżawę hali/składu na potrzeby handlu wyrobami stalowymi (planowane nakłady na zakup składu określono na ok. 11-14 mln zł).

3) W obszarze organizacji i kapitału ludzkiego:

- zoptymalizowanie wielkości i struktury zatrudnienia;
- kontynuacja procesu rozwoju, szkolenia i samodoskonalenia pracowników.

4) W obszarze procesów zarządzania wdrożenie systemu informacji zarządczej - na lata 2008-2010 zaplanowano, za kwotę 2-4 mln zł, wybór dostawcy i implementację nowego systemu informatycznego.

W treści strategii podano wielkości i wartości eksportu węgla, a także uzyskanych przychodów ogółem w poszczególnych latach okresu 2001-2006.

Strategia zawierała prognozę finansowo-ekonomiczną funkcjonowania Spółki w latach 2007-2015, zgodnie z którą wartość jej rocznych przychodów miała corocznie się zmniejszać z 2,9 mld zł w 2007 r. do 1,7 mld zł w 2015 r. (łączy spadek w tym okresie o ponad 40%). Prognozowana wartość zysku netto (bez uwzględnienia dywidend) miała się mieścić w przedziale 39-71 mln zł (zysk w ostatnim roku ww. okresu wynieść miał 59 mln zł).

(dowód: akta kontroli str. 35-61, 75-76)

---

<sup>38</sup> Zwanej dalej „KW”.

<sup>39</sup> Zwanej dalej „PKW”.

**Strategia na lata 2008-2015** obejmowała cały obszar działalności Spółki. Jako cele strategiczne podano:

(1) W sferze działalności handlowej:

- w obszarze eksportu polskiego węgla kamiennego przyjęto:
  - 1) osiągnięcie stałego udziału w rynku eksportowym na poziomie ok. 90%;
  - 2) eksport węgla na poziomie 6,5 mln t w 2008 r., po 4,5 mln t rocznie w latach 2009 i 2010, 5 mln t w 2011 r., 6 mln t w 2012 r. oraz po 7 mln t rocznie w latach 2013-2015;
  - 3) przychody z tytułu eksportu: po 1,6 mld zł rocznie w latach 2009-2011, 2,0 mld zł w 2012 r. i po 2,3 mld zł rocznie w latach 2013-2015;
- w obszarze cross-tradingu<sup>40</sup> przyjęto:
  - 1) uzyskanie obrotu węglem zagranicznym na docelowym poziomie ok. 4 mln ton rocznie;
  - 2) planowane przychody z tego tytułu: 800 mln zł w 2009 r., 953 mln zł w 2010 r., 1,1 mld zł w 2011 r., po 1,3 mld zł rocznie w latach 2012-2014 i 1,5 mld zł w 2015 r.;
- w obszarze dotyczącym importowanego węgla zagranicznego przyjęto:
  - 1) osiągnięcie udziału w rynku importu na poziomie ok. 30%;
  - 2) wzrost wielkości importu węgla z 0,5 mln t w 2009 r. do 3,5 mln t rocznie w latach 2012-2014 i 4 mln t w 2015 r.;
  - 3) wzrost przychodów z tego tytułu z 0,3 mld zł w 2009 r. do 2,2 mld zł w 2015 r.;
  - 4) podano też, że Spółka upatruje duże szanse w wymianie poszczególnych gatunków węgla w zależności od parametrów<sup>41</sup>;
- w obszarze sprzedaży materiałów dla górnictwa przyjęto uzyskanie rocznych przychodów na poziomie przekraczającym 200 mln zł rocznie, z czego z handlu paliwami, materiałami i urządzeniami dla górnictwa na poziomie ok. 150 mln zł, a z handlu wyrobami stalowymi na poziomie ok. 75 mln zł;

(2) W sferze działalności kapitałowej:

- uporządkowanie portfela inwestycyjnego z punktu widzenia efektywności zainwestowanego kapitału;
- rozszerzenie zaangażowania kapitałowego na sektor energetyczny i wydobywczy<sup>42</sup>;
- wspieranie przemian własnościowych w sektorze polskiego górnictwa węgla kamiennego wraz z aktywnym uczestnictwem w tych przemianach.

---

<sup>40</sup> Działalność eksportowa, importowa i handlowa poza granicami kraju macierzystego.

<sup>41</sup> W rozwinięciu tego zapisu podano, że węgle krajowe o niskiej kaloryczności i niskiej zawartości siarki mogą być bezpiecznie pomieszane z węglami o bardzo wysokiej kaloryczności i większej zawartości siarki, np. ze Spitsbergenu. Jeżeli będą skierowane do krajowych elektrociepłowni, można oczekiwać od KW zamiany odpowiednich ilości na węgle wyższej jakości, lub bardziej specjalistyczne (np. o niskiej zawartości chloru), za które Spółka może uzyskać wyższe ceny. Krajowy rynek energetyczny, przy zaniżonych cenach węgla w stosunku do cen światowych, nie jest jeszcze w stanie zaakceptować cen, jakie Spółka mogłaby zaoferować w sprzedaży węgla importowanego, a proponowane mieszanki, wzbogacone odpowiednimi gatunkami węgla z importu, są bardziej zbliżone do poziomu akceptowanego przez energetykę krajową.

<sup>42</sup> Rozpatrzenie ekonomicznej zasadności zakupu akcji w przeznaczonych do prywatyzacji spółkach węglowych, zaangażowanie kapitałowe w spółki podejmujące przedsięwzięcia w zakresie technologii CCT (Clean Coal Technology) oraz projekty związane ze zgazowaniem i upłynnianiem węgla, utworzenie spółki celowej, która zajmie się ww. inwestycjami w energetyce.



(3) W obszarze organizacji i kapitału ludzkiego:

- zoptymalizowanie struktury organizacyjnej i zrjonalizowanie zatrudnienia;
- przygotowanie kadr dla zapewnienia właściwej sukcesji na stanowiskach pracy oraz pozyskanie pracowników o doświadczeniu i umiejętnościach niezbędnych dla realizacji celów strategicznych Spółki;
- podnoszenie kwalifikacji pracowników (udział w szkoleniach, warsztatach specjalistycznych, kursach językowych).

(4) W obszarze procesów zarządzania: wdrożenie w latach 2008-2009 systemu informacji zarządczej (planowany koszt 4 mln zł).

Strategia zawierała prognozę finansowo-ekonomiczną funkcjonowania Spółki w latach 2008-2015. Założono w niej, że wartość rocznych przychodów będzie corocznie stale wzrastać z 2,7 mld zł w 2008 r. do 6,2 mld zł w 2015 r. Do tego wzrostu przyczynić się ma działalność związana ze sprzedażą węgla pochodzącego z importu, zarówno w cross-tradingu, jak i w sprzedaży dla odbiorców krajowych, a planowane przychody z tej działalności powinny w 2015 r. wynieść blisko 3,7 mld zł. Przychody z pozostałej działalności wzrosnąć miały ze 140 mln zł w 2008 r. do 285 mln zł w 2015 r.

Przewidywano, że w 2008 r. zysk netto (bez wpływów z tytułu dywidend) wyniesie 77 mln zł, w latach 2009-2010 będzie mniejszy, a następnie będzie stale rósł, by na koniec okresu prognozowanego (2015 r.) wynieść 133 mln zł<sup>43</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 83-101)

**Strategia na lata 2010-2015** obejmowała wszystkie obszary działalności *Węglokoksu*. Określono w niej nadrzędny cel strategiczny Spółki, tj. ciągły wzrost wartości zapewniający „satisfakcjonujący zwrot z zainwestowanego kapitału dla akcjonariuszy” oraz sześć głównych celów strategicznych wraz z działaniami, dzięki którym mają być one zrealizowane i miernikami ich realizacji:

1) Utrzymanie wiodącej pozycji w eksporcie węgla oraz dywersyfikacja działalności handlowej poprzez:

- utrzymanie konkurencyjnej pozycji na kluczowych rynkach w eksporcie węgla – założono, że roczny wolumen eksportu węgla wahać się będzie w przedziale 6-7 mln ton oraz że udział ten będzie stały w całkowitej wielkości eksportu węgla z Polski, którą oszacowano na 7-8 mln t rocznie (co oznaczało, że udział ten wyniesie min. 75%);
- udział w handlu węglem z importu w niszowych i deficytowych obszarach rynku krajowego – założono stopniowe zwiększanie wolumenu importowanego do Polski węgla i uzyskanie do 10% udziału w tej wielkości. Podano, że nie bez znaczenia dla zwiększającego się importu węgla do Polski jest deficyt określonych rodzajów i typów węgla rodzimych, ich jakość i konkurencyjność cenowa. W strategii tej zaznaczono, że *Węglokoks* ze względu na swoje doświadczenie i znajomość międzynarodowego rynku węglowego jest przygotowany do podjęcia działalności w zakresie importu węgla, a w obszarze zainteresowania znajdują się węgle deficytowe oraz węgle o specjalnych parametrach jakościowych, które nie występują w rodzimej produkcji.

<sup>43</sup> Wynikało to m. in. z pesymistycznych scenariuszy dot. podaży węgla. W Strategii podano, że w 2008 r. wiele kopalń prowadziło wydobywanie na poziomie zaledwie połowy swoich normalnych zdolności wydobywczych i oszacowano, że sytuacja ta będzie się pogarszała jeszcze do połowy 2009 r., dopiero pod koniec tego roku będzie można spodziewać się poprawy, wynikającej z poniesionych wcześniej nakładów inwestycyjnych w obszarze wydobywania oraz usprawnień organizacyjnych realizowanych w górnictwie.

- 2) Rozwój działalności w sektorze okologicznym poprzez:
- budowę grupy kapitałowej firm produkujących maszyny i urządzenia dla górnictwa;
  - akwizycje w branży usług i serwisu dla górnictwa.

Założono, że w związku z ww. działaniami nastąpi poprawa efektywności (marży EBITDA<sup>44</sup>) przejmowanych spółek o ok. 5% rocznie, w okresie pięcioletnim.

- 3) Bezpośrednie zaangażowanie w sektor wydobywczy poprzez objęcie udziałów w spółkach węglowych i zaangażowanie się w aktywa wydobywcze, czego efektem będzie „zapewnienie odpowiednich dostaw węgla na eksport”.
- 4) Rozwój działalności leasingowej poprzez zwiększenie zaangażowania finansowego w leasing oraz wynajem maszyn i urządzeń dla górnictwa – założono, że zaangażowane środki finansowe przyniosą marżę w wysokości 5% w skali roku.
- 5) Pozyskanie środków na rozwój i restrukturyzację portfela inwestycji poprzez:
- emisję akcji Spółki i wprowadzenie do obrotu publicznego na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie<sup>45</sup>;
  - dezinvestycje w obszarze posiadanych aktywów finansowych (sprzedaż akcji *Polkomtel*);
  - skorzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania.

Model finansowy dla zamierzonych celów inwestycyjnych przewidywał pozyskanie w latach 2010-2012 środków w przedziale 1,6-2,2 mld zł, z czego:

- przewidywane wpływy z emisji akcji przyniosą minimum 300 mln zł (optimum 400 mln zł);
  - zyski zatrzymane w Spółce wraz z amortyzacją, bez otrzymanych dywidend i po obowiązkowych zmniejszeniach będą kształtować się w latach 2010-2012 na poziomie 200-250 mln zł;
  - wpływy ze sprzedaży akcji *Polkomtel* (po obowiązkowych zmniejszeniach) 600-650 mln zł;
  - kredyty, pożyczki, papiery dłużne itp. 550-880 mln zł.
- 6) Zaangażowanie w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronie środowiska poprzez:
- wsparcie rozwoju nowych technologii węglowych, tj. zaangażowanie w projekt dotyczący podziemnego zgazowywania węgla - założono „wysoką” stopę zwrotu z kapitału (nie podając jej wartości),
  - inwestowanie w spalarnię i utylizację śmieci - założono, że inwestycja zapewni uzyskanie funduszy unijnych oraz „odpowiedni” zwrot zaangażowanego kapitału.
- 7) W obszarze kapitału ludzkiego przewidziano optymalizację struktury zatrudnienia, kontynuowanie rozwoju oraz szkolenia i samodoskonalenia pracowników poprzez podjęcie następujących działań:
- uruchomienie programu zarządzania talentami,
  - współpracę ze szkołami i uczelniami wyższymi,

<sup>44</sup> EBITDA - zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych oraz amortyzacji (deprecjacji) rzeczowych aktywów trwałych (ang. *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), marża EBITDA - stosunek wartości EBITDA do wartości przychodów ze sprzedaży.

<sup>45</sup> Zwaną dalej „GPW”.

- wprowadzenie zarządzania przez cele oraz systemu oceny pracowników,
- stworzenie i promowanie procesu zarządzania wiedzą.

W Strategii przedstawiony został model biznesowy Spółki. Założono w nim dywersyfikację i integrację działalności podstawowej oraz budowę wokół spółki - matki<sup>46</sup> Grupy Kapitałowej firm działających w sektorze górniczym i okولوجniczej. Model ten opierał się na strukturze holdingu spółek, działającego „na bazie łańcucha wartości” od wydobycia węgla poprzez wspieranie procesu wydobywczego (produkcja, dostawa i serwis maszyn górniczych) do handlu węglem. Zakładał on także stworzenie poza Centrum Korporacyjnym dwóch linii biznesowych, tj. linii wydobywczej oraz linii maszyn i urządzeń górniczych. Centrum Korporacyjne miało być odpowiedzialne za funkcje korporacyjne (zarządzanie Grupą Kapitałową, strategię, inwestycje strategiczne, zarządzanie regulacjami, finanse i ubezpieczenia, kontroling, audyt wewnętrzny, marketing, działalność badawczo-rozwojową, fuzje i przejęcia itp.) oraz handel węglem i logistykę. Strategia przewidywała stworzenie, w ramach Spółki, obszaru wsparcia (Centrum Usług Wspólnych) integrującego rachunkowość, funkcje informatyki, zakupy i administrację.

Strategia odnosiła się również do zagadnienia planowanych w Spółce przekształceń własnościowych. Uznano, że oferta publiczna akcji stanowi optymalny sposób przekształceń własnościowych, gwarantujący możliwość pozyskania wymaganych kapitałów. Pozyskanie finansowania w drodze pierwszej oferty publicznej<sup>47</sup> dałoby podstawy do skutecznej realizacji głównych celów strategicznych Spółki, a także zapewniłoby poziom płynności akcji niezbędny dla pozyskania inwestorów instytucjonalnych. Operacja ta umożliwiłaby Skarbowi Państwa utrzymanie statusu właściciela większościowego, co nie wykluczało w kolejnych krokach możliwości sprzedaży przez Skarb Państwa części lub całości posiadanego pakietu akcji na giełdzie. Preferowaną przez Zarząd drogą przekształceń własnościowych Spółki była emisja nowych akcji.

W okresie objętym kontrolą nie dokonywano zmian w *Strategii na lata 2010-2015*.

(dowód: akta kontroli str. 109-128)

W treści *Strategii na lata 2010-2015* nie zaprezentowano aktualnej sytuacji techniczno-ekonomicznej Spółki, natomiast w *Wariantowej strategii rozwoju*, będącą wstępną jej wersją, podano m.in. następujące dane za 2009 r.: wielkość przychodów 2,78 mld zł; kapitały własne 728,7 mln zł; aktywa ogółem 1 mld zł, wielkość sprzedaży węgla 6,7 mln t; wynik operacyjny (EBIT) 96,3 mln zł; rentowność 3,8%; wynik finansowy netto przed obowiązkowym zmniejszeniem (15% zysku brutto dla Skarbu Państwa) w wysokości 106,97 mln zł.

Z analizy zawartej w *Wariantowej strategii rozwoju* wynikało, że Spółka powinna dążyć do utrzymania swojej pozycji na rynku eksportu węgla, w szczególności tam gdzie posiada dobre relacje handlowe, długą historię współpracy oraz korzysta z naturalnej renty geograficznej (przede wszystkim Niemcy, Austria, Czechy). Powinna również dążyć do poszerzenia zakresu działalności w ramach wypracowywanej strategii długoterminowego rozwoju<sup>48</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 236-237)

<sup>46</sup> Centrum Korporacyjne.

<sup>47</sup> Zwanej dalej również „IPO”.

<sup>48</sup> W dokumencie tym stwierdzono, że „ważnymi przesłankami zmian obecnej strategii było ograniczenie ryzyka operacyjnego poprzez istotne zwiększenie dywersyfikacji działalności oraz wykorzystanie posiadanego potencjału biznesowego i ludzkiego. Zmiana strategii miała skutkować budową trwałej wartości Spółki oraz korzystnymi implikacjami dla Skarbu Państwa i pracowników, a także dla kooperujących ze Spółką kopalni”.

1.4. W żadnej z przyjętych strategii nie przedstawiono istniejącej w Spółce struktury zatrudnienia, wymieniając jedynie opisane wyżej cele i działania w obszarze kapitału ludzkiego.

Zgodnie ze sprawozdaniami Zarządu z działalności Spółki za poszczególne lata okresu objętego kontrolą, zatrudnienie w Spółce wyniosło na koniec 2007 r. 143 osoby, na koniec 2008 r. 154 osoby, natomiast w latach 2009-2015 mieściło się w przedziale od 129 do 134 osób<sup>49</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 330)

1.5. *Strategia na lata 2007-2015* zawierała analizę SWOT<sup>50</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 32-34)

Kolejne dwie strategie Spółki nie zawierały analizy SWOT. W *Wariantowej strategii rozwoju*, będącej wstępną wersją *Strategii na lata 2010-2015*, wymieniono silne strony modelu biznesowego Spółki:

- pozytywne długoterminowe perspektywy dla rynków-odbiorców węgla;
- znakomita znajomość branży górniczej i okologicznej oraz wieloletnie relacje biznesowe z podmiotami z sektora;
- silne więzi handlowe, długa historia i reputacja na międzynarodowym rynku węgla;
- kadra doświadczona w zakresie handlu, logistyki oraz działalności leasingowej;
- unikalna pozycja na rynku leasingu dla górnictwa;

---

<sup>49</sup> Wg stanu na koniec 2015 r. w Spółce były zatrudnione 132 osoby.

<sup>50</sup> Narzędzie analizy strategicznej stosowane do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska danej organizacji poprzez posegregowanie posiadanych informacji o danej sprawie na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych). Jako **mocne strony** wymieniono: historycznie ugruntowaną i rozpoznawalną na świecie markę; wykwalifikowaną i doświadczoną kadre, z dogłębną znajomością rynku węglowego; profesjonalnie zorganizowaną sieć sprzedaży; dobre kontakty handlowe z odbiorcami węgla; wypracowane więzi z producentami węgla oraz z firmami kooperującymi (PKP Cargo, porty itp.); możliwości zakupu i składowania nadwyżek węgla na składowiskach portowych i śródlądowych oraz finansowanie tych operacji; profesjonalną obsługę logistyczną eksportu lądowego i morskiego; wiedzę i doświadczenie w zakresie potrzeb jakościowych klientów zagranicznych; znajomość transakcji niereczystych na rynku wtórnym (hedging cenowy i walutowy); dobry standing finansowy oraz wartościowe aktywa portfelowe; posiadanie certyfikatu ISO. Jako **słabe strony** wyszczególniono: brak własnego zaplecza wydobywczego, gwarantującego długookresowy i pewny dostęp do węgla; uzależnienie od zakupów polskiego węgla (przede wszystkim z kopalń KW), a także od polityki producentów w zakresie eksportu; dużą zależność od rządowych scenariuszy reformowania polskiego górnictwa węgla kamiennego; wąską specjalizację w zakresie handlu węglem na rynku międzynarodowym, bez rozwiniętej działalności alternatywnej. Jako **szanse** wymieniono: utrzymywanie się eksportu węgla w wysokości nadwyżki produkcji nad zapotrzebowaniem krajowym, co pozwoliłoby na kontynuowanie sprzedaży węgla na rynki zagraniczne; intensyfikację działań zmierzających do rozpoczęcia innego rodzaju działalności w obszarach synergicznych; utrzymanie i ewentualną rozbudowę zaplecza logistycznego; udział w przekształceniach sektora górnictwa węgla kamiennego i energetyki, a w szczególności w jego prywatyzacji; rozpoczęcie działalności w zakresie importu węgla deficytowych na rynku polskim; przewidywany wzrost zapotrzebowania na węgiel w Europie, zwłaszcza na rynkach ościennych; wzrost cen na światowym rynku węglowym; wzrost znaczenia polskiego węgla na rynkach ościennych. Jako **zagrożenia** zidentyfikowano: ograniczenie wydobycia węgla do ilości pokrywających wyłącznie zapotrzebowanie krajowe i stopniowe wygaszanie eksportu; prowadzenie przez polskich producentów węgla samodzielnego eksportu na dużą skalę; rosnące koszty wydobycia i spadek efektywności eksportu węgla z Polski; wzrost konkurencyjności cenowej węgla importowanego na rynki europejskie; prywatyzację sektora wydobycia węgla kamiennego bez udziału Spółki; dalsze umacnianie wartości złotówki wobec euro i dolara USA; wzrost wykorzystania pozawęglowych źródeł energii.

- historycznie dobra efektywność ekonomiczna Spółki (wieloletni pozytywny wynik na poziomie operacyjnym i finansowym netto, stabilna pozycja finansowa i mocny bilans)

oraz czynniki ryzyka i słabości:

- niedostateczne zdywersyfikowanie działalności operacyjnej, co prowadzi do niepełnego wykorzystania potencjału Spółki;
- koncentracja dostawców (KW, Katowicki Holding Węglowy SA<sup>51</sup> i Jastrzębska Spółka Węglowa SA<sup>52</sup> stanowią o ponad 95% dostaw) przy silnej pozycji dostawców w relacjach handlowych ze Spółką (związanej ze znaczną skalą dostawców, utartymi praktykami handlowymi oraz nie dość mocną ochroną interesu Spółki wynikającą z istniejących umów korporacyjnych);
- wysoka aktywność innych pośredników i bezpośrednich zagranicznych producentów węgla (Rosja, RPA, USA, Kanada, Kolumbia, Australia), która może doprowadzić do wyparcia Spółki z dostaw do niektórych odbiorców lub ograniczenia wolumenu dostaw, zwłaszcza w przypadku tymczasowych niedoborów węgla eksportowego, z jakimi boryka się Spółka;
- ograniczone możliwości wydobycia śląskich kopalń przy dużej niepewności sytuacji ekonomicznej (ryzyko zmniejszenia skali obrotów lub trudności z wywiązywaniem się ze zobowiązań kontraktowych);
- ryzykowna koncentracja dostaw na rynku jednego typu (energetyka wykorzystująca węgiel kamienny) ze względu na historycznie wysoką zmienność cen węgla;
- ryzyko zmienności kursów walutowych i ryzyko zmienności cen surowców energetycznych.

(dowód: akta kontroli str. 235)

W treści *Strategii na lata 2010-2015*, w związku z realizacją poszczególnych celów i działań, ujęto jako „główne ryzyka”:

- 1) Odnośnie do działania związanego z utrzymaniem konkurencyjnej pozycji na kluczowych rynkach w eksporcie węgla:
  - znaczne zmniejszenie wydobycia węgla w Polsce, co może ograniczyć podaż węgla przeznaczanego przez polskich producentów na eksport;
  - zmniejszenie popytu na węgiel energetyczny, na skutek zwiększonego zainteresowania wykorzystaniem poza węglowych paliw do produkcji energii elektrycznej;
  - wzrost kosztów wydobycia węgla w Polsce;
  - wzrost konkurencji cenowej na rynkach międzynarodowych, ze względu na zwiększenie podaży węgla z krajów o niższych kosztach wydobycia;
  - polityka Unii Europejskiej ograniczająca emisję gazów cieplarnianych.
- 2) Odnośnie do działalności związanej z handlem węglem z importu, w niszowych i deficytowych obszarach rynku krajowego, wskazano na konkurencję z rosnącą liczbą potencjalnych dostawców.
- 3) Odnośnie do rozwoju działalności w sektorze okologicznym, wskazano na bariery cenowe, postępującą szybko konsolidację rynku i na trudności z finansowaniem takich inwestycji.
- 4) Odnośnie do bezpośredniego zaangażowania w sektor wydobywczy:

<sup>51</sup> Zwany dalej „KHW”.

<sup>52</sup> Zwana dalej „JSW”.

- brak akceptacji dla przekształceń własnościowych w górnictwie;
  - ryzyko konfrontacji ze związkami zawodowymi;
  - konieczność posiadania znacznych środków finansowych na inwestycje.
- 5) Odnośnie do rozwoju działalności finansowej w zakresie leasingu oraz wynajmu i serwisu maszyn i urządzeń dla górnictwa, zwrócono uwagę na silną konkurencję w tym obszarze oraz znaczne potrzeby finansowe na rozwój tej działalności.
- 6) Odnośnie do zaangażowania w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronie środowiska wymieniono:
- konieczność pozyskania do tego celu partnerów finansowych (z uwagi na wysokie koszty związane z realizacją tego typu przedsięwzięć);
  - wysokie zaangażowanie środków własnych;
  - ryzyko wydłużenia się faz badań;
  - problemy z akceptacją społeczną.

(dowód: akta kontroli str. 113-126)

W *Wariantowej strategii rozwoju*, przy każdym z ww. działań podano odpowiednie współczynniki (w skali od 1 do 5) obrazujące wpływ grupy ryzyk związanych z danym działaniem na realizację celów strategicznych i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Najistotniejsze ryzyka (ich wpływ oceniono na „5”) dotyczyły utrzymania konkurencyjnej pozycji na kluczowych rynkach w eksporcie węgla oraz bezpośredniego zaangażowania w sektor wydobywczy. Oceniono, że te działania winny być wdrażane ze szczególną uwagą.

(dowód: akta kontroli str. 188-194)

1.6. W *Strategii na lata 2010-2015* sformułowano w sposób czytelny i jednoznaczny cele strategiczne spółki oraz podstawowe kierunki działań zarządczych<sup>53</sup>. Oczekiwane efekty z realizacji czterech z sześciu celów strategicznych zostały sformułowane w sposób mierzalny. W przypadku dwóch pozostałych celów, efekty te przedstawiono w sposób ogólny:

- w przypadku celu „*Bezpośrednie zaangażowanie w sektor wydobywczy*” oczekiwany efekt określono jako „*zapewnienie odpowiednich dostaw węgla na eksport*”,
- w przypadku celu „*Zaangażowanie w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronie środowiska*” oczekiwane efekty określono jako „*wysoką stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału*” oraz „*uzyskanie funduszy unijnych*” i „*odpowiedni zwrot z zaangażowanego kapitału*”.

(dowód: akta kontroli str. 117, 126)

Dyrektor Biura Analiz Strategicznych i Rynkowych wyjaśnił, że „*wyznaczenie celu „bezpośrednie zaangażowanie w sektor wydobywczy” jako zasadniczego filaru działalności Spółki było traktowane jako działanie długofalowe, stąd też, na etapie tworzenia Strategii nie można było precyzyjnie określić kiedy i w jakiej ostatecznie formie miałyby to być przeprowadzone. Dysponując stosownym kapitałem, uzyskanym ze sprzedaży akcji spółki Polkomtel, w roku 2011 Spółka rozpoczęła negocjacje z KHW SA w sprawie nabycia kopalń wchodzących w jej skład. Ostatecznie jednak do finalizacji transakcji nie doszło, ponieważ strona związkowa sprzeciwiła się jej realizacji, w związku z czym odstąpiono od dalszych rozmów w tej sprawie. W 2011 r. Spółka podpisała z KW SA porozumienie w sprawie strategicznej*

<sup>53</sup> Opisano je szczegółowo w pkt. 5.

współpracy, na mocy którego od 2012 r. miała zająć się eksploatacją węgla w kopalniach KW SA z pokładów, które nie zostały wybrane systemem ścianowym oraz węgla zalegającego w filarach ochronnych kopalń czynnych i tych, w których eksploatację górnictwem zakończono - tzw. „resztówek” (np. projekt wydobywania węgla na kopalni Jankowice w pokładzie 507 został dokładnie obmierzony, mimo że było to niemożliwe kilka lat wcześniej na etapie formułowania Strategii, projekt ten jednak nie został wprowadzony w życie, ponieważ Zarząd KW SA wycofał wcześniej podjętą uchwałę o rozpoczęciu eksploatacji pokładu 507). Zarząd Spółki dążył konsekwentnie do wejścia w wydobywanie, ponieważ był świadom tego, że podpisywane coroczne umowy z producentami na dostawę węgla w eksporcie nie miały do końca charakteru obligatoryjnego. Przykładem takiej sytuacji był rok 2006, kiedy to podpisano umowy z producentami węgla na łączną ilość 17 mln ton, a producenci nie dostarczyli na eksport blisko 3 mln ton z tych uzgodnionych ilości. Własne zaplecze wydobywcze mogło zdecydowanie zmniejszyć to ryzyko.”

Jego zdaniem powyższe wskazywało na brak możliwości określenia mierzalnych efektów tego przedsięwzięcia: „Nawet jeśli istniały jakieś potencjalne wielkości wydobywania węgla z tzw. resztówek, cóż z tego jeżeli nie uzyskano ostatecznej zgody na ich eksploatację ze strony producentów.”

Odnosząc do celu „Zaangażowanie w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronie środowiska” Dyrektor Biura Analiz Strategicznych i Rynkowych wyjaśnił, że: „w momencie tworzenia Strategii, prace nad podziemnym zgazowaniem węgla w Polsce dopiero się rozpoczynały i były raczej w fazie poszukiwania źródeł finansowania badań. Dlatego Węglkokoks w swojej Strategii, na początek, zakładał jedynie ograniczone wsparcie finansowe w badania, ciągły monitoring postępów prac nad tą technologią. W przyszłości ewentualne większe zaangażowanie finansowe byłoby możliwe po wykonaniu pełnych badań i finalnych testów oraz sporządzenie konkretnego biznesplanu. W związku z czym zrezygnowano wówczas ze szczegółowych mierników realizacji tego celu i przyjęto jedynie zapisy ogólne do Strategii. Podobna sytuacja dotyczyła działań związanych z zaangażowaniem się w budowę spalarni i utylizacji śmieci”.

(dowód: akta kontroli str. 353-355)

Uwagi dotyczące badanej działalności

Uwzględniając powyższe wyjaśnienia, NIK zwraca uwagę, że sformułowanie w strategii dwóch celów strategicznych w sposób niemierzalny, utrudniało monitorowanie realizacji efektów zaplanowanych działań oraz podejmowanie ewentualnych kroków zaradczych lub dokonywanie niezbędnych korekt. Miało również wpływ na dokonanie oceny realizacji całej strategii.

Opis stanu faktycznego

1.7. Przyjęte w każdej z realizowanych strategii wielkości eksportu węgla z Polski w latach 2007-2015 były niższe, niż założone w Programie rządowym. Założono w nim bowiem, że w kolejnych latach tego okresu dolna wartość rocznego eksportu węgla z Polski mieścić się będzie w przedziale od 13,5 do 19,0 mln t, a górna w przedziale od 19,0 do 25,7 mln t. Natomiast w kolejnych strategiach przyjętych przez Spółkę wartość rocznego eksportu węgla z Polski<sup>54</sup> wynosiła:

- 11-12 mln t rocznie wg Strategii na lata 2007-2015, przyjętej w sierpniu 2007 r.,
- 5-8 mln t rocznie wg Strategii na lata 2008-2015 przyjętej w listopadzie 2008 r.,
- 7-8 mln t rocznie wg Strategii na lata 2010-2015 przyjętej w październiku 2010 r.

(dowód: akta kontroli str. 58, 83-86, 113)

<sup>54</sup> Węgla energetycznego i koksowego łącznie i niezależnie od planowanego udziału Spółki w tym eksporcie.

Faktyczna wielkość eksportu węgla z Polski w poszczególnych latach badanego okresu wyniosła: 11,5 mln t w 2007 r., 7,5 mln t w 2008 r., 8,2 mln t w 2009 r., 10,2 mln t w 2010 r., 6,1 mln t w 2011 r., 6,4 mln t w 2012 r., 9,6 mln t w 2013 r., 8,2 mln t w 2014 r. i 9,0 mln t w 2015 r.

Wartości eksportu węgla prognozowane w analizowanych strategiach (zwłaszcza ostatniej z nich) były zatem zbliżone do wartości osiągniętych.

(dowód: akta kontroli str. 570)

Dyrektor Biura Analiz Strategicznych i Rynkowych wyjaśnił, że „wielkość eksportu węgla przez Spółkę w strategiach na kolejne lata oszacowano na podstawie bieżącego monitoringu sytuacji podażowo - popytowo - cenowej na rynkach światowych, rynku europejskim oraz na rynku krajowym oraz analizy wszystkich informacji, które mogą mieć istotny wpływ na działalność w zakresie handlu węglem polskim poza granice Polski, tj. wydobycia, popytu, importu, cen węgla konkurencyjnych dostawców, cen ropy i innych surowców energetycznych, wielkości wydobycia w polskich kopalniach, wielkości zużycia rynku krajowego oraz planów producentów, co do ilości węgla przeznaczanego na eksport na kolejne okresy, aby uniknąć „przekontraktowania” ilości sprzedaży węgla do odbiorców zagranicznych. Wielkość eksportu z Polski ogółem była wynikiem sumy eksportu realizowanego przez Spółkę oraz eksportu realizowanego przez Spółki wydobywcze samodzielnie i przez innych pośredników (te informacje uzyskiwano z materiałów Agencji Restrukturyzacji Przemysłu publikowanych na stronach internetowych Ministerstwa Gospodarki). Na podstawie tej wiedzy oraz wieloletniego doświadczenia określono w procesie tworzenia Strategii wielkość eksportu Spółki na kolejne lata na poziomie ocenianym wówczas jako wielkość realna do osiągnięcia”.

(dowód: akta kontroli str. 356)

Zaplanowane w Strategii działania były możliwe do realizacji w istniejącym stanie i otoczeniu Spółki, miały oparcie w jej możliwościach prawnych, finansowych i organizacyjnych. W szczególności nie zaplanowano działań, których realizacja uzależniona była od pomocy ze strony budżetu państwa lub od dokonania zmian przepisów. Jak podano wyżej, zastosowany model finansowy nie przewidywał wsparcia z budżetu państwa, poza objęciem przez Skarb Państwa części akcji (powyżej 50%), które miały być wyemitowane przez Spółkę w procesie prywatyzacji.

(dowód: akta kontroli str. 123, 181-182)

#### Ocena cząstkowa

Najwyższa Izba Kontroli ocenia, że Spółka prowadziła działalność w oparciu o poprawnie sporządzone strategie rozwoju, obejmujące wszystkie obszary jej działalności i w których jednoznacznie określono główne cele strategiczne wraz z działaniami, dzięki którym mają być one zrealizowane, a także mierniki realizacji tych celów. W przypadku dwóch z sześciu celów strategicznych, oczekiwane efekty realizacji działań zostały sformułowane w sposób ogólny i niemierzalny, co zdaniem NIK utrudniało monitorowanie stopnia realizacji zaplanowanych działań oraz podejmowanie ewentualnych kroków zaradczych. Utrudniało to również dokonanie oceny stopnia realizacji całej strategii.

Przyjęte w dokumentach planistycznych Spółki założenia co do wielkości eksportu węgla z Polski w kolejnych latach okresu objętego kontrolą zostały oszacowane rzetelnie, na poziomie realnym do osiągnięcia, a ich podstawą była wiedza i wieloletnie doświadczenie Spółki. Ocenę tę potwierdza rzeczywista sprzedaż polskiego węgla na eksport, wynosząca w badanym okresie od 6,1 do 11,5 mln t, tj. na poziomie zbliżonym do wartości prognozowanych przez Spółkę.



## 2. Realizacja strategii i planów funkcjonowania Spółki

2.1. W Spółce nie sporządzano pisemnych raportów, ocen lub analiz realizacji *Strategii na lata 2007-2015* i *Strategii na lata 2008-2015*, jednakże realizacja działań określonych w tych dokumentach - podobnie jak w przypadku *Strategii na lata 2010-2015* - była systematycznie omawiana na posiedzeniach RN.

Były Prezes Zarządu Spółki wyjaśnił, że tworzone w latach 2007-2010 plany strategiczne Spółki doprowadziły w drodze ewolucyjnej do powstania *Strategii na lata 2010-2015*, która została formalnie zaakceptowana przez MG i strategia ta, zatwierdzona uchwałą WZA, była realizowana, z uwzględnieniem zmian zachodzących na rynkach i w otoczeniu firmy, przez cały objęty nią ponad pięcioletni okres.

(dowód: akta kontroli str. 334)

2.2. Realizacja założeń, w tym poszczególnych celów strategicznych i działań określonych w *Strategii na lata 2010-2015*, na podstawie *Raportu końcowego z realizacji Strategii*, przedstawiała się następująco:

- **Utrzymanie wiodącej pozycji w eksporcie węgla** - roczny wolumen eksportu węgla tylko w latach 2010 i 2013 przekroczył wartości 6-7 mln t zakładane w strategii (wyniósł odpowiednio: 8,7 mln t i 8,1 mln t), w pozostałych latach był natomiast mniejszy i wynosił: 4,7 mln ton w 2011 r., 4,9 mln t w 2012 r, 5,6 mln t w 2014 r. i 4,7 mln t w 2015 r. Zmniejszył się udział Spółki w całości eksportu realizowanego z Polski. W latach 2009-2013 udział ten przekraczał zakładane 75%, natomiast w 2014 roku spadł do poziomu 68%, by w 2015 r. wynieść 52%. W całym okresie objętym kontrolą głównymi dostawcami węgla eksportowanego przez *Węglokoks* były: KW (80-90%) oraz KHW i JSW (po max. 10%), przy czym w roku 2015 proporcje te uległy zmianie, gdyż zmalał do 70% udział węgla zakupionego od KW, a wzrósł udział JSW do 18% i KHW do 12%.
- **Dywersyfikacja działalności handlowej** – nie osiągnięto zaplanowanego 10% udziału w wielkości importu węgla do Polski. Roczny wolumen całkowitego importu do Polski w latach 2010-2014 wyniósł bowiem w kolejnych latach odpowiednio: 14 150 tys. t, 14 991 tys. t, 10 063 tys. t, 10 528 tys. t, 10 316 tys. t, podczas gdy wielkość importu zrealizowanego przez Spółkę wyniosła odpowiednio: 42,8 tys. t, 10,8 tys. t, 42,4 tys. t, 83,0 tys. t, 49,5 tys. t, tym samym jej udział w całkowitej wielkości importu wyniósł w tych latach od 0,1% do 0,8%, natomiast w 2015 r. Spółka nie dokonała importu węgla,
- **Rozwój działalności w sektorze okologicznym** (rozumiany jako budowa wokół Spółki grupy kapitałowej producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa oraz dostawców usług i serwisu dla górnictwa) – cel został częściowo zrealizowany poprzez zakup – we wrześniu 2011 r. - 96,99% akcji Huty Łabędy SA<sup>55</sup>, producenta i dostawcy obudów górniczych oraz osprzętu i akcesoriów górniczych, takich jak strzemiona i stojaki. Ponieważ nie przyniosły efektu podjęte działania w celu nabycia innych firm z ww. grupy, w marcu 2012 r. zakupiono 70% akcji Centrali Zbytu Węgla Węglzbył SA<sup>56</sup>, spółki zajmującej się zakupami węgla od polskich producentów, a następnie jego odsprzedażą. W maju 2012 r. zakupiono 100% udziałów Nadwiślańskiej Spółki Energetycznej Sp. z o.o.<sup>57</sup>, która została przekształcona w Węglokoks Energia sp. z o.o.,

<sup>55</sup> Zwanej dalej także „HL”.

<sup>56</sup> Zwana dalej „Węglzbyłtem”

<sup>57</sup> Spółki prowadzącej działalność w zakresie dostaw energii i skupiającej ciepłownię kopalniane. Zwana dalej „NSE”.

a w marcu 2015 r. wniesiono do Spółki 25,5% akcji Huty Pokój SA. W kolejnych latach po ich przejęciu spółki te osiągnęły zysk netto i dodatnią marżę EBITDA (w przypadku HŁ wynosiła ona od 8 do 12%<sup>58</sup>),

- **Bezpośrednie zaangażowanie w sektor wydobywczy** – cel został zrealizowany poprzez zakup w listopadzie i grudniu 2012 r. 100% udziałów Zakładu Wzbogacania Węgla „Julian” Sp. z o.o. (w 2014 r. zmieniono nazwę na Węglokoks Kraj Sp. z o.o.<sup>59</sup>) oraz nabycie w 2015 r. poprzez tę spółkę zależną kopalń: „Bobrek” i „Piekary”, z których wyeksportowano 7 tys. t węgla. Powołano też spółkę Węglokoks Rybnicki Okręg Wydobywczy Sp. z o.o.<sup>60</sup>, celem zakupu od KW dodatkowych czterech kopalń. Zakup czterech kopalń przez WKS ROW nie został sfinalizowany.
- **Rozwój działalności leasingowej oraz wynajmu maszyn i urządzeń dla górnictwa** – cel nie został osiągnięty. W 2010 r. zawarto sześć transakcji, których przedmiotem było finansowanie dostaw środków trwałych do górnictwa o łącznej wartości netto 61,8 mln zł, a w 2012 r. zawarto trzy umowy leasingu z *Węglodziem*, których przedmiotem były maszyny przeładunkowe wykorzystywane na składowisku węgla w Ostrowie Wielkopolskim. Zaangażowanie finansowe *Węglodziemu* mierzone wartością netto środków trwałych pozostającą do spłaty corocznie malało z 170,4 mln zł na koniec 2009 r. poprzez odpowiednio: 128,4 mln zł, 80,9 mln zł i 21,4 mln zł na koniec lat 2010-2012 do zera na koniec 2013 r. Uzyskane w ww. latach marże wyniosły: 5,8 mln zł w 2010 r. (3,4%), 3,8 mln zł w 2011 r. (3,0%) i 1,5 mln zł w 2012 r. (1,9%).
- **Pozyskanie środków na rozwój i restrukturyzacja portfela inwestycji** – cel został osiągnięty częściowo. Łączny zysk netto Spółki za lata 2010-2012 wraz amortyzacją, po obowiązkowych zmniejszeniach wyniósł 368,3 mln zł. Wpływy ze sprzedaży w 2011 r. akcji spółki *Polkomtel* - po obowiązkowych zmniejszeniach - wyniosły 586,9 mln zł, tj. mniej niż zakładane 600-650 mln zł. Nie przeprowadzono natomiast emisji akcji, a założony w strategii proces prywatyzacji Spółki został zatrzymany. W ww. latach nie zaciągnięto też kredytów inwestycyjnych, korzystając jedynie z kredytów krótkoterminowych (do 1 roku) i linii kredytowych w rachunkach bieżących, wykorzystywanych wyłącznie do finansowania bieżącej działalności. Przeprowadzono natomiast program emisji obligacji. W latach 2014-2015 otrzymano od Skarbu Państwa wsparcie niebędące pomocą publiczną w wysokości 500 mln zł na sfinansowanie zakupu czterech kopalń. W latach 2013-2015 zaciągnięto kredyty inwestycyjne w kwotach mieszczących się w założeniach Strategii (w 2013 r. 48 mln EUR na refinansowanie zakupu akcji HŁ oraz w 2014 r. 575 mln zł, z tego: 300 mln zł na zakup obligacji wyemitowanych przez KW oraz 275 mln zł pod zakup od KW węgla z przeznaczeniem dla PGE).
- **Zaangażowanie w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronie środowiska poprzez wsparcie rozwoju nowych technologii węglowych** – cel nie został osiągnięty. Nie zrealizowano projektu dotyczącego podziemnego zgazowywania węgla i nie podjęto działań w celu budowy spalarni śmieci. Zaplanowano natomiast - poprzez spółkę *Węglodziem* - produkcję nowych, innowacyjnych produktów na bazie węgla energetycznego (paliwa

<sup>58</sup> Nie było możliwe stwierdzenie czy nastąpiła poprawa efektywności tych spółek w okresie pięcioletnim (wyrażona marżą EBITDA w wysokości min. 5%), gdyż w przypadku żadnej z nabytych spółek do dnia zakończenia kontroli nie upłynął jeszcze pięcioletni okres od ich przejęcia.

<sup>59</sup> Zwana dalej „*Węglodziem*”.

<sup>60</sup> Zwaną dalej „*WKS ROW*”.

kwalifikowanego w postaci peletu węglowego powstającego w wyniku ekstrudacji mialu węglowego) oraz prowadzono prace koncepcyjne związane z produkcją węgla bezdymnego „Blue coal”<sup>61</sup>.

W kolejnych latach okresu objętego *Strategią na lata 2010-2015 Węglkokoks* osiągnął zysk netto w wysokości odpowiednio: 179,9 mln zł, 589,6 mln zł, 107,3 mln zł, 124,6 mln zł, 118,1, mln zł i 83,3, mln zł (wysoki wynik w 2011 r. spowodowany był m.in. osiągnięciem zysków ze sprzedaży akcji *Polkomtel*). Wskaźnik płynności bieżącej mieścił się w przedziale od 2,9 do 4,8, a wskaźnik rentowności netto sprzedaży w przedziale od 3% do 6%.

(dowód: akta kontroli str. 331, 375-388, 389-397, 398-399, 569-571, 1015-1016)

Przyczyny nieosiągnięcia założonych w strategii rezultatów – zgodnie z zapisami raportu końcowego z realizacji *Strategii* - były następujące:

- spadek udziału Spółki w eksporcie węgla spowodowany był realizacją przez spółki wydobywcze własnej polityki handlowej (*JSW* i *KW* utworzyły w swoich strukturach organizacyjnych własne biura/działy zajmujące się eksportem węgla i realizowały coraz większy eksport bezpośrednio, bądź też z udziałem innych pośredników),
- nie zwiększono udziału w imporcie węgla z powodu systematycznego zmniejszania się od 2011 r. wielkości importu węgla do Polski, będącego – jak podano – „wynikiem polityki rządu w kierunku ochrony producentów krajowych i ograniczenia dostaw z zagranicy na borykający się z nadpodażą rynek węgla w Polsce”, a także realizowanej od 2014 r. bardzo elastycznej polityki cenowej *KW*, wpływającej na zmniejszenie importu węgla energetycznego;
- nie zbudowano wokół Spółki grupy kapitałowej producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa, ponieważ nie przyniosły efektu wysiłki nabycia od Skarbu Państwa akcji *REMAG SA*<sup>62</sup> oraz Centralnego Ośrodka Informatyki Górnictwa *SA*<sup>63</sup>. Z tego względu, w ramach realizacji celu „Rozwój działalności w sektorze *okołogórnicznym*” zdecydowano się na dywersyfikację działalności poprzez ekspansję Spółki w obszarze ciepłownictwa i dostaw energii;
- działalność polegająca na leasingu oraz wynajmie maszyn i urządzeń dla górnictwa w latach 2011-2015 nie była rozwijana, na co wpływ miały m.in. utrata konkurencyjności oferty leasingowej Spółki na rzecz banków, niezrealizowanie przez Spółkę akwizycji w branży producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa, budowa grupy kapitałowej w obszarach: wydobywania węgla, hutnictwa, energetyki i logistyki, a także kapitałowe i organizacyjne zaangażowanie się Spółki w procesy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce;
- w ramach realizacji celu „Pozyskanie środków na rozwój i restrukturyzacja portfela inwestycyjnego” - nie przeprowadzono emisji pierwszej oferty publicznej akcji na GPW, proces prywatyzacji Spółki został zatrzymany<sup>64</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 375-388)

---

<sup>61</sup> Odgazowany węgiel, zbliżony parametrami do koksu, ale łatwiejszy w użytkowaniu, który spala się w zwykłych tradycyjnych kotłach węglowych, a jego zastosowanie pozwala znacznie ograniczyć emisję spalin.

<sup>62</sup> Zwanej dalej „*REMAG*”

<sup>63</sup> Zwanej dalej „*COIG*”. W przypadku *COIG* oferta innego podmiotu była korzystniejsza od oferty złożonej przez *Węglkokoks* i Spółka nie została zaproszona do negocjacji, natomiast postępowanie w sprawie nabycia akcji *REMAG* zostało opisane w rozdziale 3 wystąpienia.

<sup>64</sup> Co opisano szerzej w rozdziale 3 wystąpienia.

W odpowiedzi na pytanie jakie działania w poszczególnych obszarach podejmowano w związku z nieosiągnięciem zakładanych w strategii rezultatów, były Prezes Zarządu Spółki wyjaśnił, że „wymienione w Strategii cele strategiczne Spółki, zwłaszcza w zakresie dywersyfikacji działalności handlowej, rozwoju działalności w sektorze okولوجórnicznym, czy bezpośredniego zaangażowania w sektor wydobywczy zostały zrealizowane. Również, pomimo spadku wolumenu eksportu oraz wzmożonej konkurencji na tym polu – w tym uruchomienia własnej działalności eksportowej przez krajowych producentów węgla kamiennego - WĘGLOKOKS utrzymał pozycję wiodącego dostawcy polskiego węgla na rynki zagraniczne. Zmiany warunków rynkowych, niepowodzenie starań o nabycie niektórych aktywów (np. producent maszyn górniczych REMAG SA, Centrala Zaopatrzenia Hutnictwa SA, czy Centralny Ośrodek Informatyki Górnictwa SA), a także pojawianie się nowych szans i kierunków ekspansji biznesowej wpisującej się w określone kierunki rozwoju Spółki, powodowały konieczność odstąpienia od realizacji lub zmodyfikowania sposobu osiągnięcia niektórych celów częściowych, jak zamiar zwiększenia zaangażowania w import węgla, zamiar utworzenia grupy producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa oraz dostawców usług i serwisu dla górnictwa, czy rozwój działalności leasingowej. Zamiast tego, w oparciu o uzyskane zgody właścicielskie, Spółka zrealizowała szereg akwizycji, które pozwoliły na rozwinięcie działalności w obszarach sprzedaży węgla na rynku krajowym oraz energetyki funkcjonującej w otoczeniu górnictwa. W konsekwencji portfel inwestycyjny Spółki uległ gruntownej restrukturyzacji. W miejsce portfela inwestycji kapitałowych o charakterze długoterminowych aktywów finansowych, zgromadzonych głównie w celu w celu wzmocnienia standingu finansowego Spółki, utworzono wokół Spółki powiązaną gospodarczo grupę kapitałową o zdywersyfikowanej strukturze przychodów, działającą na styku trzech sektorów – górniczego, hutniczego i energetycznego”.

(dowód: akta kontroli str. 335-336)

Wyjaśnienia Zarządu w sprawie niezrealizowanego planu przeprowadzenia pierwszej oferty publicznej akcji Spółki na GPW, jako elementu planów pozyskania środków na rozwój, przedstawiono w dalszej części wystąpienia pokontrolnego.

**2.3.** W okresie od lutego 2011 r. do kwietnia 2015 r. Zarząd Spółki informował RN o efektach wdrażania *Strategii na lata 2010-2015* na kolejnych posiedzeniach RN, które odbywały się z częstotliwością nie mniejszą niż co najmniej raz na dwa miesiące. Przekazywane przez Zarząd informacje odnotowano w protokołach z tych posiedzeń<sup>65</sup>. Informacje te obejmowały m.in.:

- stan przygotowań wejścia Spółki na GPW;
- ustalenia z rozmów właścicielem (MG) odnośnie do sposobu prywatyzacji Spółki;
- ustalenia z rozmów z Zarządem KHW w sprawie nabycia kopalń tej spółki;
- aktualne wyniki ekonomiczno-finansowe Spółki, w tym dane o wielkości eksportu i importu węgla;
- projekty wystąpień do WZA;
- uchwały podjęte przez WZA;
- zrealizowane transakcje zakupu akcji, w tym wnioski o ich zaopiniowanie;
- wnioski o zgodę na zawieranie umów związanych z przygotowaniem prywatyzacji.

---

<sup>65</sup> Zgodnie z uchwałą RN nr 1 z dnia 14 października 2010 r. informacja Zarządu dotycząca wdrażania *Strategii na lata 2010-2015* była stałym punktem porządku obrad RN.

Od lipca 2015 r. Zarząd przedkładał kwartalne pisemne raporty nt. realizacji strategii na każdym pierwszym posiedzeniu RN po zakończeniu poprzedniego kwartału<sup>66</sup>. Zarząd sporządził dwa takie raporty (za II i III kwartał 2015 r.) oraz raport końcowy z realizacji *Strategii na lata 2010-2015* będący zarazem raportem za IV kwartał 2015 r.

Raporty kwartalne obejmowały informacje o przebiegu realizacji trzech celów strategicznych określonych w strategii: dywersyfikacji działalności handlowej, rozwoju działalności Spółki w sektorze okولوجórnicznym i działalności Spółki w sektorze wydobywczym węgla kamiennego, w których zamieszczono szczegółowe informacje o podjętych działaniach w celu nabycia akcji/udziałów poszczególnych przedsiębiorstw i o zawartych transakcjach. Raport końcowy zawierał natomiast informacje o przebiegu realizacji wszystkich celów strategicznych Spółki, w tym: dane o wielkości eksportu i importu węgla w poszczególnych latach okresu objętego strategią, wyniki działalności w zakresie obrotu wyrobami hutniczymi i olejem opałowym, informacje o zawartych transakcjach zakupu akcji/udziałów poszczególnych przedsiębiorstw (w tym o transakcjach, które nie doszły do skutku), dane o transakcjach leasingowych, źródła finansowania (kredyty, obligacje, wsparcie *MSP* z przeznaczeniem na zakup kopalń) oraz informacje o zaangażowaniu w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronę środowiska. Przedstawione w sprawozdaniu dane (wielkości eksportu i importu, wyniki działalności) były zgodne z danymi wynikającymi ze sprawozdań finansowych za poszczególne lata okresu objętego strategią.

(dowód: akta kontroli str. 330-331, 336-337, 375-388, 389-393, 394-397, 400)

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu, „podstawowym kanałem regularnego informowania właściciela (właściwego w danym okresie ministra) o przebiegu realizacji *Strategii* była RN jako organ, w którym 3/5 składu stanowiły osoby desygnowane bezpośrednio przez właściwego ministra a 2/5 przez pracowników Spółki. Ponadto, informacje o realizacji poszczególnych celów związanych z realizacją *Strategii* i wymagających decyzji Walnego Zgromadzenia Spółki (co w szczególności obejmowało wydane zgody na akwizycje i uchwały ustalające sposób wykonania prawa głosu na walnych zgromadzeniach lub zgromadzeniach wspólników spółek zależnych) były przekazywane do właściwych ministerstw w formie sprawozdań z wykonania poszczególnych uchwał. Spółka przekazywała też do Ministerstwa Skarbu Państwa i Ministerstwa Gospodarki po zakończeniu każdego kwartału tzw. *Kwartalne informacje o Jednoosobowej Spółce Skarbu Państwa* opisujące działalność spółki w kwartale sprawozdawczym wraz z załączonym sprawozdaniem F-01 o przychodach, kosztach i wyniku finansowym spółki za kwartał sprawozdawczy”.

Były Prezes Zarządu wyjaśnił też, że „współpraca z Agencją Rozwoju Przemysłu SA<sup>67</sup> nie miała charakteru sformalizowanego i polegała na okresowym – na życzenie ARP – przekazywaniu informacji pomocniczych, głównie w zakresie bieżącego oraz prognozowanego kształtowania się indeksów cenowych oraz *terms of trade* na rynku węglowym. Dodatkowo, w celu umożliwienia ARP właściwego wykonywania nałożonych na nią obowiązków ustawowych, Spółka co roku przysyłała sprawozdania finansowe wraz z opiniami i raportami biegłego rewidenta”.

(dowód: akta kontroli str. 336-337)

---

<sup>66</sup> Odstąpienie od dotychczasowego trybu informowania przez Zarząd o realizacji strategii Spółki oraz obowiązek przedkładania kwartalnych sprawozdań wynikał z decyzji RN kolejnej kadencji, powołanej uchwałą nr 5 Walnego Zgromadzenia Spółki w dniu 8 czerwca 2015 r.

<sup>67</sup> Zwaną dalej „ARP”.

2.4. Były Prezes Zarządu wyjaśnił również, że „Spółka nie była zaangażowana merytorycznie w proces opracowania założeń do „Strategii działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015”, nie brała też udziału w przygotowaniu przez MG rocznej informacji na temat realizacji Programu działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015 oraz oceny stanu realizacji Programu wraz z propozycjami jego aktualizacji”.

(dowód: akta kontroli str. 142-143)

#### Ocena cząstkowa

Najwyższa Izba Kontroli ocenia, że z przyjętych w *Strategii na lata 2010-2015* sześciu celów strategicznych Spółka zrealizowała w pełni jeden cel (bezpośrednie zaangażowanie w sektor wydobywczy) dokonując - poprzez spółkę zależną - zakupu dwóch kopalń i zakładu wzbogacania węgla. Przeprowadzone w nich następnie działania restrukturyzacyjne doprowadziły do znacznej poprawy ich efektywności. Trzy kolejne cele (utrzymanie wiodącej pozycji w eksporcie węgla oraz dywersyfikacja działalności handlowej, rozwój działalności w sektorze okołogórnicznym oraz pozyskanie środków na rozwój i restrukturyzacja portfela inwestycji) zrealizowano częściowo, poprzez m.in. zakupy pakietów akcji/ udziałów spółek okołogórnicznych (producentów i dostawców obudów górniczych, osprzętu i akcesoriów górniczych, wytwórców i dystrybutora energii elektrycznej i ciepłej). Nie powiodła się natomiast realizacja pozostałych dwóch celów (rozwój działalności leasingowej i zaangażowanie w innowacyjne projekty w górnictwie i ochronie środowiska).

Zarząd Spółki prawidłowo reagował na zmieniające się otoczenie górnictwa węgla kamiennego, decydując się – wobec niemożliwości zbudowania wokół Spółki grupy kapitałowej producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa - na dywersyfikację działalności poprzez ekspansję Spółki w obszarze ciepłownictwa i dostaw energii.

### 3. Udział i rola spółki w zmianach własnościowych podmiotów górniczych i okołogórnicznych

Opis stanu faktycznego

3.1. Zgodnie z art. 20 ust. 2 ustawy z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego<sup>68</sup> prywatyzacji przedsiębiorstw górniczych dokonywał minister właściwy do spraw Skarbu Państwa w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw gospodarki.

Uchwałą z 3 grudnia 2010 r. Zarząd Spółki postanowił rozpocząć proces jej prywatyzacji. Uchwałą z 14 grudnia 2010 r. przyjęto wstępną koncepcję prywatyzacji, która przewidywała podwyższenie kapitału zakładowego *Węglokoksu* w wyniku nieodpłatnego wniesienia aportem przez Skarb Państwa od 51 do 85% akcji *KHW*, a następnie sprywatyzowanie Spółki poprzez wprowadzenie ich do obrotu na *GPW*.

W dniu 17 grudnia 2010 r. RN pozytywnie zaopiniowała powyższą koncepcję, a *MG*, wykonujący w imieniu Skarbu Państwa obowiązki właścicielskie, upoważnił Zarząd do podjęcia działań związanych z realizacją wstępnej koncepcji prywatyzacyjnej<sup>69</sup>. Nałożył również na RN obowiązek sprawowania nadzoru nad realizacją procesu prywatyzacji.

Na posiedzeniach RN, które miały miejsce 18 lutego i 15 kwietnia 2011 r., Zarząd poinformował RN, że proponowany plan wniesienia do *Węglokoksu* akcji *KHW* spotkał się ze sprzeciwem ze strony zarządu tej spółki, który przekazał *MG* własne

<sup>68</sup> Dz. U. z 2015 r. poz. 410 ze zm. (w wersji obowiązującej do dnia 4 lutego 2015 r.), zwanej dalej „ustawą o funkcjonowaniu gwk”.

<sup>69</sup> Uchwałą Walnego Zgromadzenia Spółki z 28 stycznia 2011 r.

warianty rozwiązań oraz że niewykluczona jest decyzja właściciela o samodzielnym wprowadzeniu Węglokoks na giełdę. Stwierdzono również, że z uwagi na to iż MG uzależnił swoją decyzję w sprawie proponowanej przez Węglokoks koncepcji prywatyzacyjnej od jej akceptacji przez stronę społeczną w KHW, zarząd KHW zdecydował o przedłożeniu alternatywnych wariantów funkcjonowania tej spółki związkom zawodowym do podjęcia przez nie decyzji, którą koncepcję wybierają.

(dowód: akta kontroli str. 400, 572)

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu, „w związku z ostatecznym brakiem akceptacji strony społecznej dla planów powiązania kapitałowego KHW SA z Węglokoksem, MG odstąpił od koncepcji powiązania kapitałowego obu spółek określając, iż Węglokoks powinien rozważyć samodzielny debiut na GPW”.

(dowód: akta kontroli str. 341)

W konsekwencji powyższego Zarząd podjął decyzje o:

- odstąpieniu od koncepcji prywatyzacyjnej przyjętej wcześniej uchwałą i wystąpieniu do RN o opinię oraz do WZA o uchylenie zgody wydanej na jej realizację,
- podjęciu działań związanych z wprowadzeniem akcji Spółki do publicznego obrotu na GPW i wystąpieniu do RN o opinię oraz do WZA w celu uzyskania zgody na powyższe działania.

Obie wyżej wymienione sprawy zostały rozpatrzone 9 czerwca 2011 r. na posiedzeniu RN. Dnia 25 lipca 2011 r. WZA Spółki uchyliło swoją wcześniejszą decyzję w tej sprawie oraz upoważniło Zarząd do podjęcia działań związanych z przygotowaniem do ubiegania się o dopuszczenie do wprowadzenia akcji Spółki do obrotu na rynku regulowanym prowadzonym przez GPW, z uwzględnieniem warunków prywatyzacji określonych w *Strategii działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*<sup>70</sup>. Zobowiązano również RN do sprawowania nadzoru nad realizacją tej uchwały.

W ramach prac przygotowawczych do prywatyzacji Spółka zawarła<sup>71</sup> siedem umów z firmami doradczymi, których przedmiotem było:

- sporządzenie opinii prawnej na temat możliwości przeprowadzenia pierwszej oferty publicznej sprzedaży akcji Spółki na GPW,
- pomoc prawna przy przygotowaniu ww. oferty, w tym ubieganiu się o dopuszczenie akcji Spółki do obrotu na rynku regulowanym,
- prace związane z przygotowaniem historycznych informacji finansowych, sporządzonych zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej<sup>72</sup> na potrzeby prospektu emisyjnego, w tym pomoc przy przekształceniu danych spółek GK Węglokoks na MSSF, wraz ze zbadaniem historycznych informacji finansowych na potrzeby prospektu emisyjnego oraz opracowaniem polityki rachunkowości dla GK Węglokoks, wg MSSF.

Spośród ww. umów zrealizowano tylko cztery, a łączne wydatki z tego tytułu wyniosły 581,0 tys. zł, z czego 318,5 tys. zł (koszty związane z przekształceniem na MSSF danych spółek zależnych) refakturowano proporcjonalnie na spółki GK Węglokoks. Łączne koszty poniesione przez Węglokoks w związku z działaniami mającymi na celu prywatyzację Spółki wyniosły 262,5 tys. zł.

(dowód: akta kontroli str. 357, 400, 572, 573-575)

<sup>70</sup> Uchwałami nr 1 i 2 z dnia 25 lipca 2011 r.

<sup>71</sup> Na zasadach określonych w uchwale RN nr 116 z 9 marca 2012 r.

<sup>72</sup> Zwanych dalej: „MSSF”.

Działania związane przygotowaniem do wprowadzenia akcji Spółki do obrotu publicznego na GPW uległy zawieszeniu w 2013 r. O fakcie tym, Zarząd poinformował RN na posiedzeniu 28 marca 2014 r., wskazując, iż przyczyną takiej decyzji była sytuacja w sektorze górnictwa węgla kamiennego oraz niepewność co do dalszych losów KW. Kwestia ta była również omawiana na kolejnych posiedzeniach RN, a na posiedzeniu 4 lipca 2014 r. Zarząd poinformował o definitywnym zawieszeniu planów prywatyzacyjnych Spółki.

(dowód: akta kontroli str. 400)

Były Prezes Zarządu wyjaśnił, że „przyczyną wstrzymania procesu prywatyzacji Spółki był brak ostatecznej decyzji właściciela (MG) w tej sprawie”. Zwrócił też uwagę na różnice poglądów obu ministrów odpowiedzialnych za przeprowadzenie procesu prywatyzacji, tj. MSP i MG, na co wskazywała treść korespondencji między tymi ministrami przekazanej Zarządowi do wiadomości.

W piśmie z 12 września 2012 r. MSP poinformował MG, że przeprowadził wstępną analizę zasadności pierwszej oferty publicznej spółki Węgłokoks na GPW i zapoznał się ze stanowiskiem przedstawicieli globalnych banków inwestycyjnych - kluczowych partnerów Skarbu Państwa we wszystkich IPO. Ich zdaniem, prywatyzacja Spółki poprzez IPO była nieuzasadniona ze względu m.in. na:

- ryzyko znacznego spadku przychodów z dotychczasowej działalności podstawowej, tj. handlu węglem kamiennym (np. skutek przejścia jej przez kopalnie, tj. m.in. KW lub KHW),
- brak przekonującej strategii GK Węgłokoks (liczne przejścia podmiotów z różnych sektorów wymagają sformułowania realnej strategii precyzującej zasady funkcjonowania i integrowania grupy oraz jej docelowy kształt, oczekiwane synergie),
- trudność w prognozowaniu przyszłych wyników Węgłokoks,
- stosunkowo niski poziom kapitałów własnych, prowadzący do niskiej oczekiwanej kapitalizacji i obrotów, co znacząco ogranicza popyt na akcje.

W konkluzji MSP stwierdził, że ewentualne upublicznienie akcji Spółki byłoby możliwe jedynie na niekorzystnych dla Skarbu Państwa warunkach, a dodatkową przeszkodą była niepewna sytuacja gospodarcza w strefie euro, prowadząca do zawieszania lub odwoływania licznych planowanych w Europie ofert publicznych. Jednocześnie MSP zasugerował rozważenie alternatywnych do IPO scenariuszy prywatyzacji Spółki.

W odpowiedzi z 10 października 2012 r. MG poinformował MSP, że nie zgadza się ze stwierdzeniem o braku przekonującej strategii GK Węgłokoks oraz że w wyniku IPO bądź innej formy prywatyzacji Spółka mogłaby pozyskać środki finansowe na rozwój, w celu zwiększenia wartości firmy, co byłoby w interesie Skarbu Państwa. Jego zdaniem, prywatyzacja Spółki zgodnie z *Programem działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015*, może nastąpić na następujących zasadach:

- sposób i przebieg procesu prywatyzacji powinien gwarantować utrzymanie większościowego pakietu akcji pod kontrolą Skarbu Państwa,
- proces prywatyzacji może być prowadzony poprzez giełdę w celu pozyskania kapitałów na rozwój i modernizację prywatyzowanego przedsiębiorstwa,
- zgodnie z prawem, pracownicy otrzymają akcje prywatyzowanej spółki.

(dowód: akta kontroli str. 343-344, 576, 577-579)



Były Prezes Zarządu zwrócił również uwagę na inne dokumenty sporządzane w latach 2012-2015 przez obu ww. ministrów, wskazujące na zmianę stanowiska rządu RP w sprawie prywatyzacji Spółki, takie jak m. in.:

- *Plan prywatyzacji na lata 2012-2013*<sup>73</sup>, przygotowany przez MSP, w którym Węglokoks został zamieszczony na liście podmiotów przeznaczonych do prywatyzacji,
- *Informacja o realizacji w 2013 roku Programu działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007 -2015 oraz informacja o sytuacji w okresie styczeń-marzec 2014 r.*<sup>74</sup>, opracowana przez Ministerstwo Gospodarki i przyjęta przez Radę Ministrów 22 października 2014 r., w której stwierdzono, że:

*„Z uwagi na utrzymującą się dekoniunkturę na rynku węgla kamiennego przejawiającą się drastycznymi obniżkami cen zbytu węgla zarówno energetycznego, jak i koksowego pogorszyła się sytuacja ekonomiczno-finansowa spółek węglowych, co wpłynęło na dynamikę działań prywatyzacyjnych. Prywatyzacja poszczególnych spółek górniczych będzie zależała od ich indywidualnej sytuacji na rynku oraz od ich gotowości do upublicznienia. Zamierzenia dotyczące zrealizowania sprzedaży w 2013 r. udziałów WĘGLOKOKS, a w 2014 r. KHW SA a następnie KW SA będą musiały być odłożone na okres późniejszy, a ostateczny harmonogram tych działań będzie uzależniony od poprawy sytuacji na rynku węgla kamiennego i od dalszej poprawy sytuacji gospodarczej kraju. Ministerstwo Gospodarki pracując nad aktualizacją strategii dla sektora rozważa różne formy prywatyzacji branży, kluczowe jest jednak zachowanie dwóch warunków brzegowych: możliwości wpływu na sytuację na rynku węgla oraz uzyskanie zgody społecznej”.*

(dowód: akta kontroli str. 343-344)

**3.2.** W maju 2015 r. Węglokoks Kraj – spółka zależna Węglokoksu - nabyła od KW dwie kopalnie: KWK Bobrek i KWK Piekary. W celu realizacji tej transakcji Węglokoks, KW oraz Węglokoks Kraj zawarły 9 kwietnia 2015 r. porozumienie dotyczące rozliczenia finansowego, w którym strony zgodnie oświadczyły, że dokonają bezgotówkowego rozliczenia wzajemnych zobowiązań (tj. zobowiązań KW wobec Węglokoksu z tytułu udzielonych przedpłat za węgiel, zobowiązań Węglokoks Kraj wobec KW z tytułu zapłaty za nabywane kopalnie, zobowiązań Węglokoksu wobec Węglokoks Kraj na podstawie odrębnego porozumienia). Strony uzgodniły, że zapłata ceny sprzedaży pomiędzy Węglokoks Kraj i KW w kwocie wynikającej z przedwstępnej umowy sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa (KWK Bobrek i KWK Piekary) nastąpi w uzgodnionej przez strony bezgotówkowej formie.

Węglokoks Kraj i KW zawarły 8 maja 2015 r. umowę kupna-sprzedaży zorganizowanej części przedsiębiorstwa w postaci kopalń Bobrek i Piekary za łączną kwotę 138,0 mln zł. Węglokoks Kraj uregulował tę należność dzięki pożyczce (w tej samej wysokości), jaką tej spółce udzielił Węglokoks na podstawie umowy z 8 maja 2015 r. Dodatkowo Węglokoks Kraj poniósł wydatki na opłaty notarialne, opłaty za przeniesienie koncesji, wszczęcie postępowania antymonopolowego, wydanie decyzji indywidualnej, doradztwo podatkowe i prawne oraz podatek od czynności cywilno-prawnych w łącznej wysokości 8 417,6 tys. zł netto.

(dowód: akta kontroli str. 580-581, 582)

<sup>73</sup><https://www.msp.gov.pl/pl/przekształcenia/dokumenty-strategiczne/kierunki-i-plany-prywat/30087,Plan-prywatyzacji-na-lata-2012-2013.html>

<sup>74</sup>[http://www.me.gov.pl/files/upload/8155/4013-1%20Informacja%20na%20RM%20za%202013%20r\\_final.pdf](http://www.me.gov.pl/files/upload/8155/4013-1%20Informacja%20na%20RM%20za%202013%20r_final.pdf)

Jak wyjaśnił Dyrektor Biura Analiz Strategicznych i Rynkowych: „przesłanką do przejęcia kopalń KWK Bobrek i KWK Piekary przez Węglokoks Kraj była realizacja przyjętego w Strategii na lata 2010-2015 zadania pn. bezpośrednio zaangażowanie w sektor wydobywczy oraz chęć zabezpieczenia dostaw węgla dla kontynuacji podstawowej działalności WĘGLOKOKS, jaką jest eksport węgla”.

(dowód: akta kontroli str. 371)

Z treści wykonanego na zlecenie spółki Węglokoks Kraj w maju 2015 r. Testu rynkowego charakteru wsparcia udzielonego przez Węglokoks SA w związku z transakcją zakupu KWK Bobrek i KWK Piekary wynikało, że:

- w wyniku przejęcia ww. zakładów Węglokoks Kraj pozyska ok. 59 mln t zasobów operatywnych węgla energetycznego<sup>75</sup>, co zabezpieczy dostawy surowca z przeznaczeniem na rynek krajowy;
- zakup przyczyni się do ograniczenia ryzyka ciągłości dostaw surowca dla spółki i uzyskania możliwości kształtowania miksu produktowego<sup>76</sup>;
- spółka zyska możliwość poszerzenia oferty handlowej o dodatkowe sortymenty węgla energetycznego oraz możliwość samodzielnego kształtowania polityki sprzedaży;
- realizacja transakcji zapewni spółce możliwość wygenerowania dodatkowej marży na sprzedaży, poprzez przejście kolejnego elementu łańcucha wartości;
- w 2020 r. w KWK Piekary nastąpi zmiana sposobu prowadzenia robót górniczych, co spowoduje spadek średniego poziomu zatrudnienia, obniżenie wolumenu produkcji z 1 mln t do 0,4 mln t rocznie oraz wzrost (z 20% do 40%) udziału sortymentów grubych i średnich, kosztem miałów energetycznych;
- wolumen sprzedaży węgla w 2016 r. wzrośnie i utrzyma się na poziomie ok. 2,4 mln t rocznie, a następnie – w wyniku zmiany sposobu eksploatacji złóż w KWK Piekary od 2020 r. – docelowy wolumen wyniesie 1,7 mln t rocznie;
- wydajność produkcji węgla netto na zatrudnionego wzrośnie z 740 t w 2015 r. do 877 t w 2020 r.;
- marża EBIT osiągnie w 2016 r. poziom 6,4%, a w kolejnych latach ok. 8,1%;
- marża EBITDA ukształtuje się na poziomie ok. 14,4%, a rentowność netto na poziomie ok. 6,5%;
- prognozowany zysk netto spółki Węglokoks Kraj wyniesie w 2016 r. 34,7 mln zł, w latach 2017-2019 od 45,6 mln zł do 82,4 mln zł, a w latach 2020-2024 od 24,2 mln zł do 39 mln zł;
- stopa zwrotu z inwestycji przy użyciu dwóch metod szacowania (dochodowej DCF i mnożnikowej) ukształtuje się na poziomie powyżej rynkowego poziomu stopy zwrotu z tego typu inwestycji.

(dowód: akta kontroli str. 583-584)

Spółka Węglokoks Kraj uzyskała w 2015 r. przychody ze sprzedaży w wysokości 448 mln zł. Koszty sprzedanych produktów wraz z kosztami sprzedaży i ogólnego zarządu wyniosły 434 mln zł, a zysk ze sprzedaży wyniósł 14 mln zł. Rok 2015 zamknął się – ze względu na obowiązkowe rezerwy – zyskiem netto na poziomie

<sup>75</sup> Z tego 44 mln t z KWK Bobrek i 15 mln t z KWK Piekary.

<sup>76</sup> Dotąd całość dostaw węgla pochodziła z KWK Piekary, co przekładało się na bardzo silne uzależnienie od rodzaju węgla produkowanego przez tę kopalnię.

3,2 mln zł. Za I kwartał 2016 r. spółka osiągnęła wynik na sprzedaży 13,5 mln zł i zysk netto w wysokości 7,2 mln zł. Dla porównania, zysk netto za 2014 r. wyniósł 0,2 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 585-587)

Zarząd Spółki Węglukoks Kraj wyjaśnił, że „*ww. wyniki były efektem działań mających na celu poprawę efektywności przejętych dwóch zakładów górniczych. W momencie ich nabycia, na mocy obowiązujących przepisów prawa, część załogi KWK Bobrek – Centrum (857 osób – nieefektywną ekonomicznie i przynoszącą straty część kopalni Ruch Centrum) oraz KWK Piekary (439 osób) została przekazana do Spółki Restrukturyzacji Kopalń Sp. z o.o. Działanie to nie miało negatywnego wpływu na wydajność wydobycia, natomiast w znaczny sposób zmniejszyło koszty funkcjonowania kopalń (oszczędności dotyczące wynagrodzeń wyniosły około 10 mln zł miesięcznie, w tym dla samej KWK Piekary ponad 3,5 mln zł miesięcznie)*”.

W wybranych obszarach podjęto następujące działania naprawcze:

- **w obszarze organizacji** – dokonano połączenia funkcjonujących odrębnie kopalń w jeden zakład dwu ruchowy (Ruch Bobrek, Ruch Piekary), przeprowadzono proces restrukturyzacji kopalń polegający przede wszystkim na zmianie modelu funkcjonowania kopalń. Dokonano korekt w schematach organizacyjnych, optymalizacji procesów operacyjnych zmierzających do poprawy produktywności, przestrzegania ścisłego reżimu kosztów i pozyskiwania optymalnych źródeł finansowania. Możliwość elastycznej alokacji pracowników – zgodnie z bieżącymi potrzebami obu kopalń – pozwoliła na zoptymalizowanie wykorzystania zasobów ludzkich. Po weryfikacji harmonogramu prowadzonych robót dokonano przesunięć specjalistycznych zespołów pomiędzy kopalniami, w celu prowadzenia priorytetowych działań. Takie posunięcie pozwoliło na stałą alokację około 200 osób, co przełożyło się na niezatrudnienie dodatkowych około 100 osób. W wyniku tych działań uzyskano jednorazowo w 2015 roku oszczędności rzędu 4,2 mln zł. Zakup dwóch kopalń pozwolił na systemową racjonalizację struktury zatrudnienia. Dla przykładu konieczność zastąpienia odchodzących pracowników (m.in. na emeryturę) została zminimalizowana dzięki możliwości przenoszenia kadry pomiędzy zakładami, optymalizacji harmonogramu robót, tym samym lepszemu wykorzystaniu zasobów technicznych i ludzkich. Spadek zatrudnienia, który nie musi być uzupełniony nowymi pracownikami w następnych latach wyniesie ok. 100 osób i spowoduje obniżkę kosztów w kolejnych latach o ok. 6 mln zł w skali roku. Dodatkowo, pozwoli to na ujednoczenie schematu organizacyjnego poprzez stworzenie wspólnych oddziałów i brygad związanych z produkcją węgla oraz działów pomocniczych. W efekcie nastąpiło ograniczenie liczby osób na stanowiskach kierowniczych, co bezpośrednio przełoży się w kolejnych latach na spadek kosztów szacowany na ok. 1 mln zł;
- **w obszarze handlu** – zbudowano silną komórkę handlu i marketingu, której zadaniem była budowa rynku odbiorców. Dzięki skutecznym działaniom marketingowym w 2015 r. sprzedano 99,0 proc. Produkcji. Wypracowano i wypromowano nową markę produktu „Skarbek”, pod nazwą której sprzedawany był eko-groszek. Obie kopalnie mają tożsamą bazę zasobową węgla, w tym pod kątem parametrów jakościowych odpowiadających zapotrzebowaniu na rynku, co umożliwiło stworzenie wspólnej polityki i organizacji sprzedaży, a tym samym optymalizację zarządzania w przypadku powstania tymczasowych problemów produkcyjnych (np. brak wydobycia na jednej z kopalń). Spółka była w stanie realizować zawarte kontrakty bez ryzyka

ich utraty oraz bez ponoszenia kosztów kar umownych spowodowanych niewywiązaniem się z realizacji umów, w przypadku ewentualnych problemów produkcyjnych. Przykładowo, dzięki celowemu zwiększeniu wolumenu wydobycia na KWK Bobrek, w odpowiedzi na spadek wydobycia na KWK Piekary spowodowany problemami techniczno-geologicznymi, zabezpieczono w 2015 r. realizację kluczowych dla spółki kontraktów na ilość ponad 130 tys. ton węgla i jednocześnie uchroniono dzięki temu spółkę od utraty przychodów w wysokości około 34,8 mln zł oraz strat wynikających z kar umownych w wysokości ok. 3,5 mln zł;

- **w obszarze produkcji** – w wyniku zmian osprzętu i urządzeń dokonano modyfikacji procesu technologicznego, co zaowocowało wzrostem wypadu sortymentów grubych i średnich<sup>77</sup> z początkowych 18% do ponad 30% udziału w wydobyciu netto na koniec roku 2015. Efektem tego było uzyskanie w 2015 r. przychodów o około 20 mln zł wyższych niż rok wcześniej. Rozpoczęto proces unifikacji i standaryzacji maszyn i urządzeń oraz dokonano zmian w planach zakładu ruchu górniczego, w wyniku których zmieniono planowane przebiegi i harmonogramy biegu ścian na bardziej optymalne;
- **w obszarze zaopatrzenia w materiały i dostawy usług** – z każdym kontrahentem zainicjowano proces negocjacji obowiązujących stawek w celu ich optymalizacji, a nowe zakupy poprzedzone były dokładną analizą obowiązujących cen rynkowych. Proces wyboru oferenta kończył się zawsze negocjacjami cenowymi. Jednocześnie skonsolidowano liczbę dostawców, a także zidentyfikowano i wypowiedziano umowy, których kontynuowanie nie było zasadne. W efekcie tych działań wygenerowano oszczędności w łącznej kwocie 1,5 mln zł<sup>78</sup>;
- **w obszarze gospodarowania majątkiem** – analiza składników majątku pozwoliła na wyodrębnienie części nieprodukcyjnych. Przykładowo, w wskutek likwidacji zbędnego mienia rejonu wydobywczego Rozbark, spółka w 2015 r. nie poniosła kosztów jego utrzymania szacowanych na 2,3 mln zł<sup>79</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 589-593)

**3.3. W Strategii na lata 2010-2015 przewidziano budowę wokół Węglokoks grupy kapitałowej firm działających na potrzeby sektora górniczego obejmującej:**

- producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa (priorytetowe cele),
- dostawców usług i serwisu dla górnictwa (drugorzędne cele).

W treści strategii nie wymieniono nazw producentów maszyn i urządzeń, lecz podano, że Węglokoks będzie monitorował ten rynek w celu określenia potencjalnych spółek do przejęcia oraz trendów panujących w branży. Założono, że będą to spółki najbardziej konkurencyjne i realizujące większość swojej sprzedaży do kopalń węgla kamiennego. Wskazano również, że przejmowane spółki powinny być dokładnie analizowane pod kątem korzyści, jakie Węglokoks osiągnie z ich nabycia oraz rzetelnie wyceniane, a oferta produktowa tych spółek powinna być w pierwszej kolejności kierowana do producentów węgla.

Odnosnie do dostawców usług i serwisu podano, że w kręgu zainteresowań winny być średniej wielkości spółki o szacunkowych przychodach rzędu 5 do 50 mln zł rocznie, posiadające ugruntowaną pozycję na rynku.

(dowód: akta kontroli str. 114-116)

<sup>77</sup> Odpowiedzialnych za około 65% ogółu przychodów ze sprzedaży węgla.

<sup>78</sup> Spodziewana kwota oszczędności w kolejnych latach to 3,6 mln zł.

<sup>79</sup> W latach następnych 6,7 mln zł rocznie.

W latach 2007-2015 zostały zrealizowane następujące działania kapitałowe w stosunku do firm okologicznych:

- zakup 96,99% akcji *HŁ*, poprzez nabycie 93,33% akcji będących w posiadaniu *KW* za kwotę 293.043,5 tys. zł (umowa z 21 września 2011 r.) oraz skup w 2013 r. 3,66% akcji od akcjonariuszy mniejszościowych;
- zakup 100% udziałów Zakładu Wzbogacania Węgla „Julian” Sp. z o.o., z tego 50% udziałów od *KW* za kwotę 14,3 mln zł (umowa z 16 listopada 2011 r.) i 50% udziałów od Dalkia Łódź SA za kwotę 12,0 mln zł (umowa z 1 grudnia 2011 r.). Dnia 12 lutego 2014 r. zmieniono nazwę tej spółki na *Węglokoks Kraj Sp. z o.o.*;
- zakup od *KW* 70% akcji *Węglizbyt* za kwotę 39.028,5 tys. zł (umowa z 13 grudnia 2011 r.). W 2015 r. sprzedano ten pakiet spółce *Węglokoks Kraj*;
- zakup od *KW* 100% *Nadwiślańskiej Spółki Energetycznej Sp. z o.o.* za kwotę 47.287,8 tys. zł, skupiającej m.in. kopalnię ciepłownię (umowa z 23 stycznia 2012 r.);
- realizacja z *KW* wspólnego przedsięwzięcia kapitałowego w obszarze wytwarzania i dystrybucji energii elektrycznej oraz ciepła, związanego z gospodarczym wykorzystaniem metanu, a polegającego na utworzeniu – na bazie będących w posiadaniu *Węglokoks Przedsiębiorstwa Obrotu Energią i Paliwami „EGW” Sp. z o.o.* i *NSE* oraz należącego do *KW* Zespołu Ciepłowni Przemysłowych „*CARBO-ENERGIA*” Sp. z o.o. – spółki celowej *Wspólne Przedsiębiorstwo Energetyczne Sp. z o.o.*, a następnie zakup od *KW* jej udziałów tej spółki za kwotę 71.046,9 tys. zł (umowa z 13 lutego 2015 r.). Dnia 30 grudnia 2015 r. zmieniono nazwę tej spółki na *WĘGLOKOKS ENERGIA Sp. z o.o.*;
- w marcu 2015 r. wniesiono do Spółki 25,5% akcji *Huty Pokój SA* oraz 85% udziałów *PSK Rzeszów*, podwyższając kapitał zakładowy Spółki o 18,8 mln zł.  
(dowód: akta kontroli str. 358-370, 594, 1019-1026)

**3.4.** Realizując ujęty w strategiach na lata 2008-2015 i na lata 2010-2015 cel w postaci budowy grupy kapitałowej producentów maszyn i urządzeń dla górnictwa, Zarząd Spółki postanowił dokonać zakupu od Skarbu Państwa pakietu 85% akcji *REMAC*, posiadającej wiodącą pozycję na rynku w zakresie dostarczania na potrzeby kopalń kombajnów chodnikowych.

Wyjaśniając przesłanki podjęcia takiej decyzji, Prezes Zarządu Spółki wskazał, że posiadanie strategicznego udziału właścicielskiego w firmie z branży okologicznej, takiej jak *REMAC*, stwarzałoby możliwość bezpośredniego zaistnienia w branży wydobywczej, jako potencjalny partner spółek węglowych w obszarze usług górniczych. Ponadto, do korzyści związanych z tym przejęciem można było zaliczyć: poprawę efektywności kosztowej, zwiększenie możliwości zaciągania zobowiązań finansowych ze względu na aktywa przejmowanej spółki, rozwój działalności finansowej w zakresie leasingu i wynajmu maszyn i urządzeń dla górnictwa, uzyskanie stabilizacji w okresach niekorzystnych zmian koniunktury na węgiel.

(dowód: akta kontroli str. 597)

Sprzedż przez Skarb Państwa 85% akcji tej spółki nastąpić miała w trybie negocjacji podjętych na podstawie publicznego zaproszenia, tj. na podstawie art. 33 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw<sup>80</sup>. Pozostałe 15% akcji przysługiwało jej pracownikom (art. 36 ust. 1 ww. ustawy).

---

<sup>80</sup> Dz. U. z 2015 r. poz. 747 ze zm.

W celu zawarcia tej transakcji, Zarząd Spółki zawarł dwie umowy z firmą zewnętrzną:

- Umowę z 30 listopada 2009 r. na usługi doradztwa w procesie odpowiedzi na zaproszenie do negocjacji dot. zbycia przez *MSP* pakietu akcji *REMAG*. Umowa przewidywała wynagrodzenie ryczałtowe w wysokości netto 40.000 zł (brutto 48.800 zł), a szczegółowe obowiązki zleceniobiorcy polegały na przygotowaniu: wyceny porównawczej tej spółki w oparciu o wskaźniki najbardziej porównywalnych spółek publicznych, wyceny dochodowej spółki w oparciu o model zbudowany na podstawie ogólnodostępnych informacji o rynku i tej spółce, memorandum informacyjnego o spółce oraz informacji pozyskanych z innych źródeł, analizy efektywności spółki na potrzeby oszacowania zobowiązań inwestycyjnych, raportu dotyczącego ryzyk związanych z transakcją, działalnością spółki oraz rynkiem na którym ona funkcjonuje, a także na koordynacji procesu i nadzoru nad skompletowaniem pełnej listy dokumentów i informacji wymaganych przez memorandum oraz przygotowaniu dokumentów składanych do *MSP*;
- Umowę z 20 kwietnia 2010 r. na sporządzenie biznesplanu przedsięwzięcia dotyczącego nabycia od Skarbu Państwa 85% akcji spółki *REMAG* (wymaganego jako załącznik do wniosku kredytowego w celu uzyskania przez *Węglokoks* środków finansowych na te transakcję w banku), w której wynagrodzenie określono na 44.000 zł netto (brutto 53.680 zł).

Łączne koszty poniesione z tytułu działań związanych z transakcją zakupu akcji *REMAG* wyniosły 122,1 tys. zł<sup>81</sup>.

(dowód: akta kontroli str. 603, 604-609, 610-616, 617-620, 959, 994)

Z treści raportów z wyceny przeprowadzonej dwukrotnie (w grudniu 2009 r. i w maju 2010 r.) wynikało, że wartość spółki *REMAG* wynosiła:

- w oparciu o metodę zdyskontowanych przepływów pieniężnych DCF – odpowiednio 225,4 mln zł i 231,6 mln zł,
- w oparciu o metodę porównawczą bazującą na wskaźnikach wybranych producentów maszyn górniczych notowanych na *GPW* – odpowiednio 263,0 mln zł i 309,8 mln zł,
- w oparciu o metodę porównawczą bazującą na wskaźnikach wybranych producentów maszyn górniczych notowanych na rynkach zagranicznych – odpowiednio 436,9 mln zł i 425,5 mln zł.

Poza wyceną wartości spółki ww. raporty zawierały podstawowe informacje o spółce, jej strategii (w tym analizę SWOT), założenia dot. nakładów inwestycyjnych oraz informacje o stanie zatrudnienia. Zamieszczono w nich także wyniki jej działalności za 2009 r. oraz prognozę wyników na kolejne lata (wg tej prognozy zysk netto tej spółki w latach 2010-2019 miał się kształtować w przedziale 21-26 mln zł, marża EBITDA w przedziale 22-26%, marża EBIT na poziomie 16-17%). Z treści biznesplanu wynikało, że pomimo złożonego formalnego wniosku w tej sprawie, spółka *REMAG* nie udostępniła sporządzającemu żadnej z umów dzierżawy produkowanych przez nią kombajnów chodnikowych, co uniemożliwiło przeprowadzenie analizy strategii cenowej spółki.

---

<sup>81</sup> Poza wynagrodzeniem z tytułu ww. umów, koszty obejmowały prowizję za rozpatrzenie wniosku o udzielenie kredytu w wysokości 19,6 tys. zł, stanowiącej 0,01% wnioskowanej kwoty.

Jednak na podstawie samej liczby zawartych umów oraz wartości przychodów z wynajmu urządzeń w kolejnych latach oszacowano, że średnia stawka dzierżawy rosła rocznie o ok. 20%.

(dowód: akta kontroli str. 656, 679-697, 698-717)

W terminie wyznaczonym w publicznym zaproszeniu do negocjacji, Zarząd Węgłokoksu przekazał do MSP odpowiedź na ww. zaproszenie (z datą 18 grudnia 2009 r.) w formie wypełnionego formularza wraz z wymaganymi załącznikami. W treści tej odpowiedzi Zarząd zadeklarował gotowość zakupu pakietu 5 270 000 akcji REMAG o wartości nominalnej 52 700 000 zł, stanowiącego 85% kapitału zakładowego tej spółki za kwotę 225 029 000 zł oraz, że środki na ten cel będą pochodzić ze źródeł zewnętrznych, które nie będą zabezpieczone na aktywach nabywanej spółki (w tym papierach wartościowych posiadanych przez spółkę) lub akcjach będących przedmiotem negocjacji.

W dokumencie zastrzeżono, że odpowiedź na zaproszenie do negocjacji nie stanowi oferty w rozumieniu przepisów kodeksu cywilnego, w związku z czym nie wystąpiła konieczność uzyskania na tym etapie postępowania zgody WZA Spółki oraz że niniejsza wstępna deklaracja zakupu może ulec zmianie po dokonaniu przewidzianego w memorandum informacyjnym badania spółki REMAG.

(dowód: akta kontroli str. 600, 718-733)

Pismami z 20 i 29 stycznia 2010 r. MSP poinformowało Węgłokoks, że został dopuszczony do dalszego etapu prywatyzacji REMAG oraz że MSP wyznaczyło Spółce termin badania *due diligence*<sup>82</sup>, przypadający na okres 1-5 lutego 2010 r. Zarząd Spółki, w celu ograniczenia kosztów związanych ze złożeniem oferty na nabywane akcje, zdecydował się powierzyć wykonanie ww. badania pracownikom Węgłokoksu. W tym celu został powołany specjalny zespół zadaniowy.

(dowód: akta kontroli str. 597, 734, 735-741, 939)

W dniu 29 stycznia 2010 r. Zarząd podjął uchwałę<sup>83</sup>, w której postanowił zwrócić się do RN z wnioskiem o wyrażenie opinii w sprawie nabycia akcji REMAG za cenę nie wyższą niż 280 mln zł oraz objęcia akcji REMAG w wyniku podwyższenia kapitału zakładowego za kwotę nie wyższą niż 61 mln zł.

RN na posiedzeniu 12 lutego 2010 r., z uwagi na konieczność wskazania przez Zarząd źródeł finansowania inwestycji, a także w związku z projektem nowych wymogów formalnych wniosków kierowanych do WZA, zdecydowała się nie wydawać opinii w sprawie ww. wniosku.

(dowód: akta kontroli str. 598, 940, 941-944)

Pismem z 24 lutego 2010 r. MSP poinformował Spółkę o procedurze i wyznaczonym na dzień 17 marca 2010 r. terminie składania wiążących propozycji warunków umowy zakupu akcji REMAG.

W odpowiedzi na to pismo Zarząd Spółki, po zapoznaniu się z raportem *due diligence* i po podjęciu stosownej uchwały<sup>84</sup>, dnia 17 marca 2010 r. złożył w MSP „Wiążące propozycje warunków umowy zakupu akcji REMAG z siedzibą

---

<sup>82</sup> *Due diligence* (ang. *należyta staranność*) – szczegółowa ocena aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa (jego kondycji handlowej, finansowej, prawnej i podatkowej) oraz określenie istniejącego i potencjalnego ryzyka związanego z planowaną transakcją kapitałową, jej zakres zależy od specyfiki badanego przedsiębiorstwa (wielkości, struktury itd.), stanowi ona ostatni etap fazy przedtransakcyjnej, po którym następuje faza negocjacji.

<sup>83</sup> Nr 18/2010.

<sup>84</sup> Nr 38/2010 z 11 marca 2010 r.

w Katowicach". W dokumencie tym, datowanym na 12 marca 2010 r., zamieszczono następujące warunki:

- udzielenie zgody przez WZA Spółki na nabycie przez nią 85% akcji REMAG,
- zamieszczenie w umowie nabycia akcji REMAG warunku wydania przez Prezesa UOKiK w drodze decyzji, zgody na dokonanie koncentracji lub upływu terminów na wydanie takiej zgody, lub udzielenia odpowiedniego terminu przed zawarciem umowy nabycia akcji na uzyskanie ww. zgody.

Węglokoks obniżył oferowaną cenę za pakiet 85% akcji do 201 050 500 zł w związku z tym, iż przy opracowywaniu *due diligence* spółka REMAG nie odpowiedziała na szereg pytań mających istotny wpływ na właściwe oszacowanie jej wartości, w szczególności pod kątem realności przyszłych przychodów. Dotyczyło to wglądu w treści umów handlowych REMAG, planu techniczno-ekonomicznego na 2010 r. oraz możliwości poznania kierunku dalszego rozwoju firmy w oparciu o strategię REMAG. Powodem obniżenia oferowanej ceny był ponadto fakt, że w toczącym się kluczowym dla REMAG postępowaniu przetargowym na pozyskanie w formie dzierżawy kombajnów chodnikowych dla oddziałów KW na lata 2010-2011, zamawiający odrzucił ofertę spółki ze względu na jej niezgodność z wymaganiami zawartymi w specyfikacji istotnych warunków zamówienia i dokonał wyboru oferty konkurencyjnej, co stawiało pod znakiem zapytania utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej spółki i mogło prowadzić do istotnego spadku jej przychodów w przyszłych latach.

(dowód: akta kontroli str. 601, 742-745, 746-830, 831-838, 945)

Uchwałą z 7 kwietnia 2010 r.<sup>85</sup> RN wyraziła pozytywną kierunkową opinię w sprawie zaangażowania kapitałowego w REMAG na warunkach, które zostaną ustalone w ramach negocjacji z MSP.

(dowód: akta kontroli str. 946-947)

Pismem z 16 kwietnia 2010 r. MSP zwrócił się z prośbą o przekazanie w terminie do 28 kwietnia 2010 r. ostatecznej lub kierunkowej uchwały WZA Spółki zezwalającej na nabycie akcji REMAG lub do złożenia oświadczenia przez Zarząd Węglokoksu o podjęciu przez WZA takiej uchwały.

Uchwałą z 19 kwietnia 2010 r.<sup>86</sup> Zarząd Spółki postanowił zwrócić się do WZA o wyrażenie kierunkowej zgody w sprawie zaangażowania kapitałowego w REMAG na warunkach, które zostaną ustalone w ramach negocjacji z MSP z zastrzeżeniem, iż ostateczna decyzja o nabyciu akcji REMAG wymaga wniosku Zarządu do WZA zaopiniowanego przez RN, precyzującego ostatecznie zobowiązania Spółki i wyrażenia zgody na powyższe zobowiązania.

W dniu 26 kwietnia 2010 r. WZA Spółki podjęło uchwałę, w której:

- wyrażono kierunkową zgodę na zaangażowanie kapitałowe w REMAG na warunkach, które zostaną ustalone w ramach negocjacji z MSP, zezwalającą na nabycie akcji,
- stwierdzono, że ostateczna decyzja o nabyciu akcji REMAG wymaga zgody WZA wydanej na umotywowany wniosek Zarządu, zaopiniowany przez RN.

(dowód: akta kontroli str. 839, 840, 841-843, 948)

W piśmie, które wpłynęło do Węglokoksu 13 maja 2010 r., MSP wniósł o „poprawę wiążących propozycji warunków umowy zakupu akcji Spółki oraz odniesienie się do kwestii, które dotychczas nie były uwzględnione w ofercie wiążącej”,

---

<sup>85</sup> Nr 43/2010/RN/VII.

<sup>86</sup> Nr 58/2010.



tj. deklarowanego poziomu inwestycji, zobowiązań w zakresie pakietu socjalnego dla pracowników REMAG oraz deklaracji w zakresie podniesienia kapitału. W wyznaczonym terminie, tj. 19 maja 2010 r., Spółka złożyła ostateczną ofertę zakupu akcji, w której podtrzymała cenę zawartą w ofercie z 12 marca 2010 r. (201 050 500 zł).

Pismem z 26 maja 2010 r. MSP udzielił do Węgłokoksowi prawo wyłączności do negocjacji umowy sprzedaży akcji spółki REMAG w terminie do 18 czerwca 2010 r.

(dowód: akta kontroli str. 844-852, 853)

Pierwsza tura rozmów z MSP odbyła się w Warszawie 31 maja 2010 r., dalsze negocjacje były prowadzone telefonicznie w dniach od 1 do 18 czerwca 2010 r., a w ich trakcie doprecyzowywano niektóre zapisy projektu umowy. Przedmiotem największego sporu pomiędzy stronami był:

- sposób i termin zapłaty ceny zakupu: przedstawiciele Węgłokoksu zaproponowali płatność ceny zakupu w dwóch ratach, po połowie w lipcu i wrześniu 2010 r., a pełnomocnicy MSP odnieśli się krytycznie do tej propozycji, jako niezgodnej z warunkami publicznego zaproszenia do negocjacji i zażądali zapłaty niezwłocznie, po dopełnieniu wszystkich warunków umowy (tj. na koniec lipca lub początek sierpnia). Węgłokoks zaproponował alternatywnie, że może dokonać wpłaty jednorazowo, lecz nie wcześniej niż po 15 września 2010 r. MSP nie zgodziło się również tę propozycję, oświadczając że to nie jest obszar do negocjacji, ponieważ MSP nie przewidziało takiego trybu zapłaty. Ostatecznie Węgłokoks wyraził zgodę na warunki postawione przez MSP.
- podział zysku REMAG za rok 2009: Węgłokoks zwrócił uwagę, że zapisy umowy nie regulują tej kwestii i poinformował MSP, że zysk za rok 2009 wykazany w bilansie spółki został wzięty pod uwagę w wycenie. Z tego powodu powinien on pozostać w całości w przedsiębiorstwie jako kapitał zapasowy. Przedstawiciele MSP oświadczyli, że MSP ma prawo do dywidendy z zysku za rok 2009 i z niej nie zrezygnuje, ponieważ zostało to zaplanowane w przychodach Skarbu Państwa w 2010 r. Wówczas Zarząd Węgłokoksu oświadczył, że pobranie przez MSP dywidendy z zysku za 2009 r. będzie skutkowało obniżeniem o tę wielkość zaoferowanej ceny zakupu, na co przedstawiciel MSP zaprotestował, oświadczając, że nie zgodzi się na pozostawienie zysku w przedsiębiorstwie i że na najbliższym WZA REMAG MSP podejmie decyzję o jego wypłacie na rzecz Skarbu Państwa. W związku z nieustępliwym podejściem Węgłokoksu do tego zagadnienia, MSP zaproponowało podział dywidendy po połowie, na co Węgłokoks nie wyraził zgody, lecz zaproponował, by MSP pobrało dywidendę do kwoty 5,6 mln zł, którą na swoim ostatnim posiedzeniu pozytywnie zaopiniowała RN REMAG. Przedstawiciele MSP wyrazili zgodę na powyższe, zapewniając że MSP podczas WZA pozostawi wynikającą z podziału dywidendy kwotę 14,6 mln zł w postaci kapitału zapasowego.

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu Spółki, w trakcie negocjacji cena została ostatecznie ustalona na 201 050 500 zł, tak jak w złożonej ofercie.

(dowód: akta kontroli str. 603, 854-892)

W dniu 17 czerwca 2010 r. Zarząd Węgłokoksu zawarł z organizacjami związkowymi działającymi w REMAG porozumienie w zakresie ochrony miejsc pracy i gwarancji socjalnych dla pracowników tej spółki, w którym m.in. jako przyszły pracodawca zagwarantował, że zapewni trwałość stosunku pracy wszystkim zatrudnionym w niej pracownikom przez okres 24 miesięcy od dnia wejścia w życie umowy sprzedaży akcji REMAG.

(dowód: akta kontroli str. 893-898)

W dniu 18 czerwca 2010 r. przedstawiciele MSP i Węgłokoku parafowali projekt umowy sprzedaży 85% akcji REMAG. W projekcie umowy nie określono ceny nabycia, lecz podano, że na dzień zawarcia umowy spółka nie ma nieuregulowanych zobowiązań wobec sprzedawcy z tytułu dywidendy lub zaliczki na poczet dywidendy, z zastrzeżeniem dywidendy za 2009 r. W protokole z parafowania umowy zastrzeżono, że parafowanie to nie stanowiło zobowiązania stron do zawarcia umowy, projekt nie stanowił umowy przedwstępnej, a odzwierciedlał jedynie stan zaawansowania prac na dzień parafowania oraz że część zysku netto spółki za 2009 r. w kwocie 14,6 mln zł zostanie przeznaczona na kapitał zapasowy spółki.

(dowód: akta kontroli str. 899-926)

W związku z uzgodnieniem z MSP warunków nabycia akcji, Zarząd Spółki 24 czerwca 2010 r. podjął uchwałę<sup>87</sup> precyzującą ostatecznie warunki nabycia akcji REMAG i zwrócił się do RN z prośbą o wydanie opinii w sprawie tej transakcji. RN zaopiniowała pozytywnie powyższe uchwałą z 6 sierpnia 2010 r.<sup>88</sup>

W dniu 11 sierpnia 2010 r. Zarząd Węgłokoku wystąpił do MG z wnioskiem o podjęcie przez WZA uchwały w sprawie udzielenia zgody na zakup akcji REMAG. Do wniosku załączono: projekt uchwały, uchwałę RN w tej sprawie, kopie biznesplanu, parafowanej umowy z MSP, porozumienia z organizacjami związkowymi oraz uzasadnienie wniosku, w którym wymieniono m.in. podstawowe korzyści płynące z takiego zakupu. Przedstawiono plan sfinansowania inwestycji, zgodnie z którym zakup akcji miał być sfinansowany kredytem bankowym inwestycyjnym w kwocie 46 mln euro na okres 5 lat (otrzymano decyzję banku o pozytywnym rozpatrzeniu wniosku o przyznanie tego kredytu) oraz w ok. 30% przy udziale środków własnych, w sposób zapewniający bezpieczeństwo płynności finansowej Spółki.

(dowód: akta kontroli str. 927-930, 949-953)

Węgłokok nie otrzymał odpowiedzi na ww. wniosek w formie odpowiedniej uchwały WZA, natomiast pismem z 15 września 2010 r. Minister Gospodarki Waldemar Pawlak poinformował Zarząd, że „nie widzi możliwości wyrażenia zgody na nabycie akcji REMAG SA przez WĘGŁOKOKS, ponieważ nie dysponuje ona wystarczającymi środkami finansowymi”. Wskazał przy tym, że:

- Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów planuje wyrazić zgodę na koncentrację pod warunkiem odsprzedaży przez KW SA akcji HŁ SA w określonym czasie, dokapitalizowanie KW SA akcjami HŁ SA jest wyrazem realizacji Programu rządowego,
- Minister Finansów planuje przetransferowanie do budżetu państwa kwoty przychodu ze sprzedaży przez spółki Skarbu Państwa akcji Polkomtel SA, realizacja tych planów będzie dotyczyła również WĘGŁOKOKSU, w związku z czym może zostać ograniczona w znacznym stopniu zdolność tej spółki do planowanego odkupienia od KW SA akcji HŁ SA.

(dowód: akta kontroli str. 931)

Spółka nie prowadziła dalszej korespondencji z MG w powyższej sprawie. W odpowiedzi na pytania:

1. Czy zdaniem Zarządu Spółki ww. stwierdzenie ministra, że Spółka nie dysponowała wystarczającymi środkami finansowymi na nabycie akcji REMAG było zgodne ze stanem faktycznym ?

---

<sup>87</sup> Nr 102/2010.

<sup>88</sup> Nr 64/2010/RN/VII.

2. Czy i jakie działania podejmował w związku z ww. pismem ?

były Prezes Zarządu wyjaśnił:

*„Zainteresowanie nabyciem akcji HŁ SA zostało formalnie zgłoszone przez WĘGLOKOKS Zarządowi KW SA pismem z 31 maja 2011 r. Wartość pakietu akcji Huty szacowano na niespełna 300 mln zł. W zakup pakietu 85% udziałów REMAG SA planowano zaangażować ok. 200 mln zł. Przychód uzyskany przez WĘGLOKOKS ze sprzedaży 4 procentowego pakietu akcji Polkomtel SA wyniósł 750 mln zł. Równoległa wypłata tej kwoty w formie dywidendy oraz realizacja obu wymienionych akwizycji wymagałaby zaangażowania przez Spółkę środków finansowych w łącznej kwocie ok. 1 250 mln zł. Zarząd nie jest w stanie odnieść się do stwierdzenia Ministra Gospodarki, że Spółka nie dysponowała wystarczającymi środkami finansowymi na nabycie akcji REMAG SA, nie posiadając pewnej wiedzy o zamiarach oraz skonkretyzowanych planach właściciela w stosunku do WĘGLOKOKS. Pismo Ministra Gospodarki z 15 września 2010 r. stanowiło jednoznacznie negatywne stanowisko właścicielskie w kwestii kontynuacji procesu nabycia akcji REMAG SA, wobec którego przepisy prawa nie przewidują trybu odwołania czy kwestionowania”.*

(dowód: akta kontroli str. 957)

W odpowiedzi na pytanie skierowane do Ministra Finansów, odnośnie do wspomnianego w ww. piśmie MG planowanego przetransferowania do budżetu państwa kwoty przychodu ze sprzedaży akcji Polkomtel, Dyrektor Departamentu Wspierania Polityk Gospodarczych w Ministerstwie Finansów wyjaśnił, że ww. zwrot użyty przez MG nie jest zrozumiały, a z pisma MG nie wynika również, w jakiej formie to „przetransferowanie” miało się odbyć. Dodał przy tym, że Minister Finansów nie ingeruje w politykę właścicielską MSP (i innych ministrów) i zarządzanie portfelem spółek z udziałem Skarbu Państwa.

(dowód: akta kontroli str. 1018)

Pismem z 23 września 2010 r. Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Zdzisław Gawlik – w związku z przekazanymi mu przez MG informacjami o braku możliwości wyrażenia zgody na nabycie akcji REMAG przez Węgłokoks - zwrócił się do Zarządu Spółki z prośbą o jednoznaczne określenie zamiaru nabycia akcji przypominając, że termin ważności złożonej oferty upływa 30 września 2010 r.

W odpowiedzi na powyższe Zarząd, pismem z 24 września 2010 r., poinformował MSP, że zwrócił się do WZA Spółki o udzielenie ostatecznej zgody na zawarcie umowy na nabycie akcji REMAG w brzmieniu parafowanym 18 czerwca 2010 r., lecz nie otrzymał na ten wniosek odpowiedzi.

(dowód: akta kontroli str. 932, 933)

W związku z powyższym transakcja zakupu przez Węgłokoks akcji REMAG nie doszła do skutku.

Wysokość środków niezbędnych do realizacji zakupu akcji REMAG oszacowano, w oparciu o przeprowadzone wyceny, na ok. 220-280 mln zł, a w biznesplanie sporządzonym przez firmę zewnętrzną w maju 2010 r. stwierdzono, że łączny wydatek na zakup tych akcji wyniesie 260 mln zł i zostanie sfinansowany z kredytu długoterminowego (na kwotę 46 mln euro, równowartość 188,6 mln zł, wg kursu 4,1 zł za euro, okres kredytowania 5 lat, spłata rat kapitałowych w okresach kwartalnych, spłata odsetek w okresach miesięcznych, marża banku 4,5%, oprocentowanie w skali roku 4,91%, prowizja przygotowawcza 0,25%, koszt odsetkowy 24,3 mln zł, koszt prowizji 471,5 tys. zł) oraz ze środków własnych Węgłokoksu w wysokości 71,4 mln zł (27,5%).

Wniosek do banku o udzielenie ww. kredytu został złożony 11 maja 2010 r., a pismem z 12 lipca 2010 r. bank poinformował Spółkę o pozytywnym jego rozpatrzeniu, przedstawiając wstępne warunki udzielenia kredytu (kwota 46 mln euro, okres kredytowania 5 lat, spłata rat kapitałowych w okresach kwartalnych, spłata odsetek w okresach miesięcznych, oprocentowanie EURIBOR 1M + marża banku w wysokości 3,0 p.p., prowizja przygotowawcza 0,24%).

Ww. kredyt miał być zabezpieczony zastawem rejestrowym na akcjach *Polkomtel* lub zastawem rejestrowym na akcjach *GTL* i miesięcznymi obrotami na rachunku w wysokości 50 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 623,679, 699, 934-938, 960, 975-985, 986-990)

W wyniku przeprowadzonych negocjacji ostateczna cena zakupu została ustalona w wysokości niższej od zakładanej w ww. biznesplanie (201 mln zł), co oznacza, że w przypadku otrzymania kredytu we wnioskowanej wysokości (kwota 188,6 mln zł przy założeniu podobnego kursu euro), konieczny minimalny wkład własny Spółki wyniósłby 12,4 mln zł (6,2%). Zakładając natomiast utrzymanie udziału wkładu własnego na wcześniej określonym poziomie (27,5%), przy zmniejszonej kwocie kredytu, wyniósłby on 55,3 mln zł.

Stan środków pieniężnych na rachunkach bankowych *Węgłokoks*, w przeliczeniu na zł, według stanu na 31 grudnia 2009 r. wynosił 39,4 mln zł, a wg stanu na 31 marca 2010 r. wynosił 22,1 mln zł.

Za rok poprzedzający planowane dokonanie transakcji (2009) oraz rok, w którym planowano ją przeprowadzić (2010) *Węgłokoks* osiągnął zysk netto w wysokości odpowiednio: 115,1 mln zł i 179,9 mln zł, z czego po potrąceniu: dywidendy, obowiązkowej wypłaty z zysku 15% i innych odpisów przeznaczono na podwyższenie kapitału rezerwowego odpowiednio: 74,8 mln zł i 123,3 mln zł. W kolejnym roku (2011) zysk ten wyniósł 589,6 mln zł, co spowodowane było m.in. sprzedażą akcji *Polkomtel* w wysokości 749,1 mln zł. Po analogicznych potrąceniach przeznaczono na podwyższenie kapitału rezerwowego 497,5 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 331, 959-960, 1014)

W odpowiedzi na pytania:

1. Czy zakup akcji *HŁ* miał być realizowany „*równolegle*” – niezależnie od zakupu akcji *REMAC*, czy też dopiero w wyniku niezrealizowania transakcji zakupu akcji *REMAC* rozpoczęto prace w celu dokonania zakupu akcji *HŁ* ?
2. Czy w przypadku gdyby *WĘGŁOKOKS* dokonał zakupu akcji *REMAC*, nie doszłoby do zakupu akcji *HŁ* ?
3. W którym momencie i z czyjej inicjatywy rozpoczęto planować zakup akcji *HŁ* ?

były Prezes Zarządu Spółki wyjaśnił, że zakup akcji *HŁ* był realizowany niezależnie od zakupu akcji *REMAC*, a nabycie akcji *HŁ* wpisywało się w proces dywersyfikacji działalności Grupy Kapitałowej poprzez nabycie aktywów należących do *KW* i było zgodne z ówczesną strategią *Węgłokoks* wejścia w sektor okologiczny. Wyjaśnił również, że obecnie trudno jednoznacznie stwierdzić, od kogo wypłynęła inicjatywa zakupu przez *Węgłokoks* akcji *HŁ*. Pierwsze oficjalne pismo *Węgłokoks*, w którym Zarząd wyraził zainteresowanie nabyciem wszystkich akcji *HŁ* zostało przesłane do *KW* 31 maja 2011 r.

W dniu 21 września 2011 r. Spółka podpisała z *KW* porozumienie w sprawie strategicznej współpracy, w którym oświadczyła, że jest zainteresowana nabyciem akcji *HŁ* oraz udziałów trzech innych spółek (*Węglózbyt*, *ZWW „Julian”* oraz *NSE*).

Strony zobowiązały się do współpracy i podjęcia wszystkich działań i czynności, które będą niezbędne dla zrealizowania ww. transakcji sprzedaży udziałów.

(dowód: akta kontroli str. 955, 961, 999-1006, 1007)

Środki uzyskane przez *Węglokoks* ze sprzedaży akcji *Polkomtel* nie zostały przetransferowane do budżetu państwa, lecz – jak wyjaśnił Zarząd - zostały przeznaczone na zakup akcji *HŁ* oraz na finansowanie bieżącej działalności Spółki.

(dowód: akta kontroli str. 960, 995-998)

3.5. Według stanu na 31 grudnia 2015 r. *Węglokoks* tworzył grupę kapitałową, w skład której wchodziło 12 spółek, z tego 9 krajowych i 3 zagraniczne:

1. INTER BALT Sp. z o.o. (100%),
2. *Węglokoks Kraj* Sp. z o.o. (100%),
3. Polska Grupa Górnicza Sp. z o.o. (100%),
4. *Węglokoks Energia* Sp. z o.o. (100%),
5. Huta Łabędy SA (96,99%),
6. PSK Rzeszów Sp. z o.o. (85,01%)
7. Biuro Centrum sp. z o.o. (59,38%),
8. Górnośląskie Towarzystwo Lotnicze SA (42,49%),
9. Huta Pokój SA (16,55%<sup>89</sup>),
10. Polkarbon GmbH (60%),
11. *Węglokoks Scandinavia A/S* (100%),
12. Polske uhli a.s. (100%).

Ponadto, Spółka posiadała udziały mniejszościowe w kolejnych 5 podmiotach: TRADECOM SA w likwidacji (13,80%), Walcownia Rur Jedność Sp. z o.o. (2,27%), Gas-Trading SA (2,27%), JSW (0,34%), Lubelski Węgiel „Bogdanka” SA (0,06%).

Wartość ewidencyjna<sup>90</sup> udziałów i akcji ww. spółek na 31 grudnia 2015 r. wynosiła 1 284,9 mln zł.

(dowód: akta kontroli str. 1008)

Udział Zarządu w pracach nad koncepcjami zmian organizacyjnych i kapitałowych w górnictwie węgla kamiennego i rola *Węglokoksu* w tych zmianach, a także współpraca z Pełnomocnikiem Rządu ds. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, sprowadzały się do podejmowania inicjatyw dotyczących zakupu aktywów produkcyjnych (kopalń). W tym celu 9 września 2014 r. zarządy *Węglokoksu* i *KW* podpisały list intencyjny w sprawie nabycia przez *Węglokoks* czterech kopalń (Jankowice, Chwałowice, Bobrek-Centrum, Piekary). Kolejnymi aneksami rozszerzono przedmiot potencjalnej transakcji na kopalnie: Rydułtowy-Anna i Marcel oraz Zakład Elektrociepłownie.

Zakup przez Spółkę kopalń Bobrek i Piekary opisano w punkcie 3.2. nin. wystąpienia.

W dniu 19 grudnia 2014 r. Zarząd *Węglokoksu* zawarł umowę z *MSP* w sprawie wsparcia niebędącego pomocą publiczną<sup>91</sup>, w ramach której *MSP* oświadczył, że udzieli Spółce wsparcia w wysokości do 600 mln zł w formie objęcia akcji w podwyższonym o ww. kwotę kapitale zakładowym, w celu finansowania inwestycji polegającej na nabyciu kopalń: Jankowice, Chwałowice, Rydułtowy-Anna i Marcel.

<sup>89</sup> Udział GK *Węglokoks* wynosi 51,65%, ponieważ dodatkowe 35,09% udziałów Huty Pokój SA posiada *HŁ*.

<sup>90</sup> Liczona wg cen nabycia (lub zgodnie z notowaniami dla spółek notowanych na *GPW*).

<sup>91</sup> Umowę aneksowano w dniu 4 lutego 2015 r.

Uchwałami z dnia: 17 grudnia 2014 r. oraz 30 stycznia 2015 r. WZA Spółki podwyższyło jej kapitał zakładowy o łącznie 500 mln zł (tj. najpierw z kwoty 40 mln do 110 mln zł, a następnie do kwoty 540 mln zł) poprzez emisję nowych akcji. Na podstawie umów z 19 grudnia 2014 r. i 4 lutego 2015 r. wszystkie nowoemitowane akcje objął MSP.

(dowód: akta kontroli str. 401-403, 409-411, 412-417, 418-431, 432-436, 437-441)

W styczniu 2015 r., w celu nabycia od KW czterech ww. kopalń, powołano spółkę WKS ROW, a jej jedynym udziałowcem był Węgłokoks. Kapitał zakładowy spółki wyniósł 50 000 zł.

W dniu 9 lutego 2015 r. Węgłokoks zawarł z WKS ROW umowę realizacji finansowania inwestycji polegającej na nabyciu kopalń od KW. W wyniku tej umowy Węgłokoks wniósł wkład pieniężny w wysokości 500 mln zł na podwyższenie kapitału zakładowego WKS ROW, natomiast WKS ROW zobowiązał się do wykorzystania otrzymanych środków na realizację ww. inwestycji.

Tego samego dnia WKS ROW oraz KW zawarły przedwstępną umowę sprzedaży zorganizowanych części przedsiębiorstwa KW, tj. KWK Jankowice, KWK Chwałowice, KWK Marcel i KWK Rydułtowy-Anna. Środki pieniężne w wysokości 500 mln zł, otrzymane wcześniej przez Węgłokoks od MSP, zostały przekazane do WKS ROW, a następnie (w dwóch ratach w lutym i marcu 2015 r.) do KW, jako zaliczka na poczet ceny zakupu kopalń.

Transakcja zakupu kopalń za kwotę 1,25 mld zł, zgodnie z treścią umowy przedwstępnej, miała być sfinalizowana do 31 grudnia 2015 r.

(dowód: akta kontroli str. 402, 442-457, 458-466, 467-496, 497-501, 503)

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu Spółki, „WKS ROW zrealizował podstawowe warunki zawieszające wyszczególnione w przedwstępnej umowie sprzedaży z 9 lutego 2015 r., a w szczególności uzyskał (8 maja 2015 r.) zgodę Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów<sup>92</sup> na dokonanie koncentracji (zakup czterech kopalń), otrzymał od Ministra Środowiska zobowiązanie do scedowania koncesji na wydobywanie węgla i metanu, a także zawarł umowy dotyczące użytkowania górniczego, prawa do korzystania z informacji geologicznej z dniem nabycia kopalń”.

(dowód: akta kontroli str. 402)

W lutym 2015 r., mając na uwadze wdrożenie postanowień porozumienia, jakie 17 stycznia 2015 r. zawarł rząd RP ze stroną społeczną oraz zarządami KW i Węgłokoks, Zarząd KW zmienił koncepcję przekształceń organizacyjnych i kapitałowych KW. Zmiana ta polegała na zaoferowaniu do sprzedaży 11 kopalń i czterech zakładów specjalistycznych w miejsce czterech kopalń, jak to uzgodniono w treści ww. umowy przedwstępnej.

(dowód: akta kontroli str. 402, 497-498, 504-507)

Uchwałą z 31 marca 2015 r. - na wniosek Zarządu Spółki - WZA Węgłokoksu podwyższyło kapitał zakładowy o 100 mln zł oraz dokonało zmiany w Statucie polegającej na stwierdzeniu, że kapitał zakładowy wynosi 658.818.830 zł, a wszystkie akcje nowej emisji objął MSP.

(dowód: akta kontroli str. 508-514)

W dniu 19 sierpnia 2015 r. Węgłokoks złożył wniosek do MSP zmianę zakresu inwestycji, z pierwotnie planowanego zakupu czterech na obecnie 11 kopalń oraz harmonogramu jej realizacji. Związane to było ze zmianą koncepcji jej finansowania.

---

<sup>92</sup> Zwanego dalej „UOKiK”.

Na żądanie *MSP* wniosek ten został uzupełniony przez Spółkę 22 września 2015 r. o nowy biznesplan i test prywatnego inwestora.

Dnia 11 września 2015 r. *WKS ROW* uzyskał zgodę Prezesa UOKiK na dalszą koncentrację, polegającą na zakupie kolejnych siedmiu kopalń (*KWK Bielszowice*, *KWK Halemba-Wirek*, *KWK Pokój*, *KWK Bolesław Śmiały*, *KWK Sośnica-Makoszowy – Ruch Sośnica*, *KWK Piast*, *KWK Ziemowit*) oraz czterech zakładów (*Zakład Elektrociepłowni*, *Zakład Górniczych Robót Inwestycyjnych*, *Zakład Remontowo Produkcyjny*, *Zakład Informatyki i Telekomunikacji*). Uchwałą Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z 22 września 2015 r. zmieniono firmę, pod którą działała spółka *WKS ROW* na Polska Grupa Górnicza Sp. z o.o.<sup>93</sup>

(dowód: akta kontroli str. 515-517, 518-540, 541-544, 545-550)

W dniu 20 października 2015 r. *MSP* wystąpił do *Węglokoks* z prośbą o przedstawienie aktualnej koncepcji planowanego zaangażowania w projekt, w tym wskazanie harmonogramu prac w kontekście udzielonego przez *MSP* wsparcia.

Pismem z 30 października 2015 r. Zarząd Spółki zwrócił się do *MSP* z prośbą o zmianę terminów realizacji inwestycji oraz o niepodejmowanie uchwał dotyczących wcześniejszych wniosków złożonych w tej sprawie do *WZA*, w związku z koniecznością wypracowania ostatecznej koncepcji przekształceń *KW* oraz złożenia wniosku o zmianę zakresu inwestycji. Do prośby załączono nowy biznesplan i test prywatnego inwestora.

W związku z powyższym *MSP* i Zarząd zawarły 16 listopada 2015 r. porozumienie, w którym stwierdzono, że mając na uwadze zadeklarowane przez *Węglokoks* zaangażowanie w projekt przekształceń organizacyjnych i kapitałowych *KW* na poziomie nie niższym niż 717 mln zł, strony wyraziły wolę dalszej kontynuacji umowy wsparcia, do czasu ustalenia ostatecznej struktury inwestorskiej „*Nowej Kompanii Węglowej*”<sup>94</sup>, co powinno nastąpić nie później niż do 31 marca 2016 r. i że wniosek Spółki o zmianę zakresu inwestycji zostanie złożony do tej daty.

(dowód: akta kontroli str. 551-556, 557-559, 560-565)

Jak wyjaśnił były Prezes Zarządu *Węglokoks*, „*WKS ROW* zawarł wymagane umowy z Ministrem Środowiska dla nowego, rozszerzonego zakresu inwestycji, zmieniony zakres inwestycji miał się dokonać według nowej przedwstępnej umowy sprzedaży zmieniającej umowę z 9 lutego 2015 r. Nowa przedwstępna umowa sprzedaży bazowała na nowej wycenie inwestycji i zakładała przejęcie przez *WKS ROW* zobowiązań *KW SA*. Dodatkowo, uzgodniona została umowa inwestycyjna na mocy której investorem w zakupie 11 kopalń poza *WKS ROW* miały być: *Węglokoks*, *Fundusz Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych*, *Towarzystwo Finansowe SILESIA sp. z o.o.*”.

Do podpisania nowej umowy przedwstępnej, planowanej na 24 września 2015 r. oraz umowy inwestycyjnej, nie doszło z uwagi na zmianę stanowiska *MSP* w tej sprawie, który – jak wynikało z oficjalnego komunikatu - obawiał się, że transakcja zakupu kopalń może być potraktowana przez Komisję Europejską jako niedozwolona pomoc publiczna.

(dowód: akta kontroli str. 402-403)

W związku z powyższym, aneksem z 15 grudnia 2015 r. do przedwstępnej umowy sprzedaży z 9 lutego 2015 r., *KW* i *WKS ROW* (aktualnie *PGG*) dokonały zmiany terminu obowiązywania tej umowy na 30 czerwca 2016 r.

(dowód: akta kontroli str. 566-568)

<sup>93</sup> W dniu 31 grudnia 2015 r. dokonano wpisu do KRS nowej nazwy spółki.

<sup>94</sup> Nazwa ta używana była w procesie przekształceń organizacyjnych i własnościowych *KW*.

Najwyższa Izba Kontroli ocenia, że podejmowane przez Zarząd *Węglokoks* w latach 2014-2015 działania, polegające na zakupie przez *Węglokoks Kraj* dwóch kopalń mieściły się w granicach przewidzianych obowiązującą strategią Spółki, w szczególności w ramach celu, jakim było zagwarantowanie na potrzeby Spółki stabilnych źródeł zaopatrzenia w węgiel na eksport.

W ocenie NIK, *Węglokoks* posiadał wystarczające środki finansowe i był należycie przygotowany do realizacji transakcji zakupu od *MSP* akcji spółki *REMAG*, posiadającej wiodącą pozycję na rynku w zakresie dostarczania kombajnów chodnikowych do kopalń, do transakcji tej nie doszło z przyczyn niezależnych od Spółki.

Zarząd *Węglokoks* podjął właściwe działania w celu przeprowadzenia procesu prywatyzacji Spółki, które zostały jednak wstrzymane m.in. z powodu różnicy stanowisk w tej sprawie Ministra Gospodarki i Ministra Skarbu Państwa, do kompetencji których należało przeprowadzenie tego procesu, a także ze względu na znaczne pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-finansowej sektora górnictwa węgla kamiennego.

#### **IV. Pozostałe informacje i pouczenia**

Prawo zgłoszenia  
zastrzeżeń

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

Zgodnie z art. 54 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o *Najwyższej Izbie Kontroli*<sup>95</sup> 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 Delegatury NIK w Katowicach.

Katowice, dnia      września 2016 r.

**Najwyższa Izba Kontroli**  
**Delegatura w Katowicach**

**Kontroler**  
**Tomasz Raszka**  
**Gł. specjalista kontroli państwowej**

.....

<sup>95</sup> Dz. U. z 2015 r., poz. 1096.