



KIN- 4101-005-00/2014
Nr ewid. 16/2016/P/14/036/KIN

Informacja o wynikach kontroli

RESTRUKTURYZACJA I PRYWATYZACJA POLSKICH LINII LOTNICZYCH LOT S.A.

DEPARTAMENT INFRASTRUKTURY

MISJA

Najwyższej Izby Kontroli jest dbałość o gospodarność i skuteczność w służbie publicznej dla Rzeczypospolitej Polskiej

WIZJA

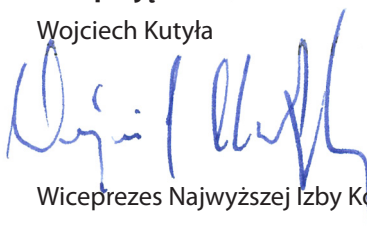
Najwyższej Izby Kontroli jest cieszący się powszechnym autorytetem najwyższy organ kontroli państwowej, którego raporty będą oczekiwanym i poszukiwanym źródłem informacji dla organów władzy i społeczeństwa

Dyrektor Departamentu Infrastruktury:
Tomasz Emiljan



Akceptuję:

Wojciech Kutyla



Wiceprezes Najwyższej Izby Kontroli

Zatwierdzam:

Krzysztof Kwiatkowski



Prezes Najwyższej Izby Kontroli

Warszawa, dnia 11 kwietnia 2016 r.

Najwyższa Izba Kontroli
ul. Filtrowa 57
02-056 Warszawa
T/F +48 22 444 50 00

www.nik.gov.pl

1. ZAŁOŻENIA KONTROLI	6
2. PODSUMOWANIE WYNIKÓW KONTROLI.....	9
2.1. Ocena ogólna kontrolowanej działalności i jej uzasadnienie	9
2.2. Uwagi końcowe i wnioski	10
3. UWARUNKOWANIA PRAWNE	12
4. ISTOTNE USTALENIA KONTROLI.....	15
4.1. Nadzór sprawowany przez Ministra Skarbu Państwa nad LOT.....	15
4.2. Realizacja zadań ujętych w strategiach, planach operacyjnych, planach działalności funkcjonujących przed przyjęciem Planu Restrukturyzacji LOT	15
4.3. Realizacja przez Zarząd Spółki zadań ujętych w Planie Restrukturyzacji LOT	17
4.3.1. Realizacja inicjatyw z obszaru Siatka połączeń i modernizacja floty	17
4.3.2. Realizacja inicjatyw z obszaru „Zarządzanie wpływami”	19
4.3.3. Realizacja inicjatyw z obszaru „Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody”	20
4.3.4. Realizacja inicjatyw z obszaru „Efektywność organizacyjna i wewnętrzna optymalizacja”	21
4.3.5. Realizacja inicjatyw z obszaru „Optymalizacja zewnętrznych relacji handlowych”	21
4.3.6. Realizacja inicjatyw z obszaru „Dodatkowe inicjatywy wspierające”	22
4.4. Wpływ realizacji Planu Restrukturyzacji na sytuację finansową LOT oraz na uzyskiwane wskaźniki finansowo-operacyjne	22
4.5. Zawieranie przez LOT umów z podmiotami zewnętrznymi świadczącymi usługi doradcze i eksperckie	29
4.6. Ocena prawidłowości wykorzystania drugiej transzy pomocy publicznej.....	30
4.7. Prywatyzacja LOT	31
5. INFORMACJE DODATKOWE	32
5.1. Przygotowanie kontroli	32
5.2. Postępowanie kontrolne i działania podjęte po zakończeniu kontroli	32
6. ZAŁĄCZNIKI	34

UWAGA: W treści niniejszej Informacji o wynikach kontroli NIK wyłączyła jawność informacji ustawowo chronionych, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa – Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. – na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. – przez ich wykreślenie i zastąpienie oznaczeniem [...].

Wykaz stosowanych skrótów, skrótowców i pojęć

- ACMI** forma usługi wynajmu samolotu wraz z załogami, w której operator ponosi koszty własności samolotu, jego obsługi technicznej oraz ubezpieczenia, a także koszty załóg operujących tym samolotem (ang. *Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance*). ACMI jest także nazywana „wet lease”. Istnieje forma „damp lease” oznaczająca, że operator nie dostarcza własnych załóg pokładowych, a jedynie załogi kokpitowe. Usługa ACMI jest wymieniana w odróżnieniu od posiadania własnych samolotów bądź usługi czystego wynajmu samego samolotu (tj. bez obsługi technicznej, załóg i ubezpieczenia, ang. *dry-lease*);
- AEA** ang.: *Association of European Airlines*. Zrzeszenie tradycyjnych europejskich przewoźników. Organizacja handlowa z siedzibą w Brukseli reprezentująca obecnie 32 linie lotnicze;
- ASK, ASKM** oferowana do sprzedaży liczba fotelo-kilometrów (ang. *Available Seat Kilometers*), kalkulowana jako suma iloczynów oferowanych do sprzedaży miejsc pomnożonych przez liczbę kilometrów dla wszystkich z oferowanych tras. Inaczej „liczba pasażero-kilometrów oferowanych” Skrót ASKM oznacza, iż liczba ASK została podana w milionach;
- B787** Boeing 787 Dreamliner;
- CASK** koszty w przeliczeniu na oferowane miejsce-kilometry/fotelo-kilometry (ang. *Cost per Available Seat Kilometer*). Miara kosztu jednostkowego kalkulowana jako iloraz kosztów działalności podstawowej do ASK;
- charter** forma realizacji rejsów handlowych, nieopartych na sztywnym, publikowanym rozkładzie, adresowanych do biur podróży lub klientów indywidualnych, którzy kupują całą lub większą część pojemności samolotu;
- dry-lease** wynajem bez zapewnienia załogi i obsługi technicznej;
- godzina blokowa (BH)** czas pomiędzy rozpoczęciem przez samolot ruchu z miejsca postojowego w celu wystartowania do chwili zakończenia operacji na miejscu postoju, kiedy silniki/śmigła zostaną zatrzymane;
- hub** węzeł przesiadkowy i główna baza operowania tradycyjnej linii lotniczej w tzw. modelu ang. „Hub and Spoke”, w którym wykorzystuje się efekty koordynacji siatki połączeń i rozkładów rejsów w taki sposób, aby poprzez przesiadkę w porcie bazowym/przesiadkowym oferować pasażerom wiele możliwości podróży w różnych kierunkach. Model ten jest charakterystyczny dla przewoźników tradycyjnych (tzw. sieciowych), a nie występuje u przewoźników LCC (niskokosztowych), realizujących operacje z punktu do punktu (ang. *point to point*);
- IATA** Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Lotniczych (ang. *International Air Transport Association*). Organizacja handlowa z siedzibą w Montrealu (Kanada) i Genewie (Szwajcaria) skupiająca 230 przewoźników lotniczych;
- LCC, tania linia lotnicza, tani przewoźnik** przewoźnik niskokosztowy (ang. *Low Cost Carrier*);
- Load Factor** wskaźnik obłożenia samolotu obliczany jako iloraz RPK oraz ASK, czyli iloraz pasażero-kilometrów generujących przychody do pasażero-kilometrów oferowanych;

Long Haul (LH)	zagraniczne połączenia długodystansowe, których długość pojedynczej trasy przekracza 5 000 km;
LOT, Spółka, PLL LOT	spółka pod firmą Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. z siedzibą w Warszawie;
Minister SP, Minister	Minister Skarbu Państwa;
MSP, Ministerstwo	Ministerstwo Skarbu Państwa;
Plan Restrukturyzacji LOT	dokument: Polskie Linie Lotnicze LOT S.A. Plan Restrukturyzacji, wersja 1.6 z dnia 14 czerwca 2013 r. Dokument zawiera informacje stanowiące tajemnicę przedsiębiorstwa – Polskich Linii Lotniczych LOT S.A., w myśl ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.);
plan restrukturyzacyjny	plan, o którym mowa w art. 13 ust. 3 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz. U. z 2007 r. Nr 59, poz. 404 ze zm.);
PRASK	przychody pasażerskie brutto na dostępne fotelo-kilometry (ang. <i>Passenger Revenue per Available Seat Kilometer</i>). Miara przychodu jednostkowego kalkulowana jako iloraz przychodów pasażerskich brutto do ASK;
RASK	przychody na dostępne fotelo-kilometry (ang. <i>Revenue per Available Seat Kilometer</i>). Miara przychodu jednostkowego kalkulowana jako iloraz przychodów z działalności podstawowej do ASK (oferowanej do sprzedaży liczby fotelo-kilometrów);
RPK, RPKM	liczba pasażero-kilometrów, które generowały przychody (ang. <i>Revenue Passenger Kilometers</i>). Pojęcie to odnosi się tylko do pasażerów, których bilety są opłacone w przybliżeniu powyżej 25% ceny biletu. Oznaczenie RPKM odnosi się do liczby podanej w milionach;
Short Haul (SH)	zagraniczne połączenia średniodystansowe zazwyczaj wykonywane flotą turbośmigłową lub wąskokadłubową, których długość pojedynczej trasy jest poniżej 5 000 km;
slot	określenie nadanego przez „ATC” (kontrolę lotów) przedziału czasowego, w którym samolot może wystartować, wylądować, lub przelecieć nad daną przestrzenią powietrzną;
WAW	lotnisko im. F. Chopina w Warszawie (skrót WAW to międzynarodowy kod IATA). W tekście stosowane są także inne trzyliterowe oznaczenia portów lotniczych;
Yields	przychody pasażerskie na jednego pasażera;
YQ	opłata paliwowa pobierana przez linie lotnicze od pasażera przy sprzedaży biletu, w związku z wysokimi cenami paliwa lotniczego;
zysk operacyjny EBIT (earnings before interests and taxes)	zysk przed odsetkami i opodatkowaniem. Wartość EBIT świadczy o zdolności przedsiębiorstwa do pokrywania odsetek, czyli kosztów finansowania zewnętrznego.

1 ZAŁOŻENIA KONTROLI

Temat i numer kontroli

Restrukturyzacja i prywatyzacja Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. (P/14/036).

Cel główny kontroli

Celem głównym kontroli była ocena działań organu administracji rządowej (Ministra SP) oraz organów Spółki PLL LOT S.A. w procesie restrukturyzacji i prywatyzacji tej Spółki. Wyniki kontroli miały pozwolić na uzyskanie odpowiedzi, czy określone we wcześniejszych strategiach oraz Planie Restrukturyzacji LOT działania prowadzone były zgodnie z przyjętymi założeniami oraz czy stwarzają szansę na uzyskanie przez LOT trwałej rentowności i zdolności konkurencyjnej.

Cele szczegółowe

1. Ocena realizacji przez Zarząd Spółki zadań ujętych w strategiach, planach operacyjnych, planach działalności funkcjonujących przed przyjęciem Planu Restrukturyzacji LOT.
2. Ocena realizacji przez Zarząd Spółki zadań ujętych w Planie Restrukturyzacji LOT.
3. Ocena zgodności wykorzystania drugiej transzy pomocy publicznej z warunkami określonymi w umowie o udzielenie pomocy publicznej.
4. Ocena legalności i gospodarności działań Zarządu Spółki przy zawieraniu i rozliczaniu umów z podmiotami zewnętrznymi świadczącymi usługi doradcze i eksperckie.
5. Ocena sprawowania nadzoru właścicielskiego nad PLL LOT przez Ministra Skarbu Państwa.
6. Ocena realizacji działań zmierzających do znalezienia inwestora strategicznego dla PLL LOT.

Zakres podmiotowy kontroli

Kontrolą objęto realizację zadań przez Ministra Skarbu Państwa oraz spółkę Polskie Linie Lotnicze LOT S.A.

Okres objęty kontrolą

Kontrolą objęto lata 2012–2014, natomiast w przypadku części zagadnień dotyczących rozliczania wykonania strategii i planów restrukturyzacyjnych oraz kształtowania się sytuacji finansowej Spółki analizowane były także dokumenty i dane z lat wcześniejszych (2009–2011).

Tło badanej problematyki uzasadniające podjęcie kontroli

Spółka PLL LOT jest największym polskim przewoźnikiem lotniczym. Wśród linii europejskich LOT należy jednak uznać za linię małą, z udziałem w europejskim rynku przewoźników zrzeszonych w stowarzyszeniu AEA na poziomie poniżej 1%. Spółka funkcjonująca przez lata jako narodowy przewoźnik posiadała historycznie dominujący udział w polskim rynku przewozów pasażerskich, który w 2000 r. przekraczał 55%. Wraz z pojawieniem się i gwałtowną ekspansją na rynku polskim przewoźników LCC oraz zwiększoną konkurencją ze strony tradycyjnych przewoźników, które to czynniki nasiliły się szczególnie po wejściu Polski do Unii Europejskiej, udział LOT uległ stopniowemu zmniejszeniu – i według danych Urzędu Lotnictwa Cywilnego, za III kwartały 2015 r. wyniósł 20,92%¹ na rynku połączeń krajowych oraz przewozów międzynarodowych z i do Polski.

¹ LOT łącznie z EuroLOT SA (do chwili likwidacji).

W grudniu 2012 r. Spółka uzyskała 400 mln zł środków pomocy publicznej na ratowanie w formie pożyczki udzielonej przez Ministerstwo Skarbu Państwa. Fakt uzyskania środków z MSP podlegał notyfikowaniu w Dyrekcji Generalnej ds. Konkurencji Unii Europejskiej oraz uruchomił proces kontroli zasadności otrzymanej pomocy ze strony Unii Europejskiej. W dniu 15 maja 2013 r. Spółka uzyskała pozytywną informację Komisji Europejskiej, która zdecydowała o niewnoszeniu zastrzeżeń co do przyznania pierwszej transzy pomocy publicznej na ratowanie, pod warunkiem przedstawienia Planu Restrukturyzacji Spółki do dnia 20 czerwca 2013 r. Plan ten został opracowany i przekazany zgodnie z wyżej wymienionym wymogiem formalnym. W dniu 29 lipca 2014 r. Komisja Europejska uznała, że pomoc na restrukturyzację w wysokości 804 mln zł (ok. 200 mln euro), którą Polska planowała przyznać na rzecz LOT-u jest zgodna z unijnymi zasadami pomocy państwa. Komisja uznała w szczególności, że plan restrukturyzacji LOT-u umożliwi Spółce odzyskanie długoterminowej rentowności, bez nadmiernych zakłóceń konkurencji na jednolitym rynku. W grudniu 2014 r. Spółka uzyskała drugą transzę pomocy w wysokości 127 mln zł, tj. niższej niż pierwotnie zaplanowana.

Efekty aktualnie prowadzonych przez organy Spółki działań będą miały kluczowy wpływ na jej dalsze istnienie. Zgodnie bowiem z ust. 3.3 *Wytycznych Wspólnotowych dotyczących pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw*², pomoc przyznana musi być zgodnie z zasadą „pierwszy i ostatni raz” oznaczającą, że dopuszczalna jest ona tylko raz na dziesięć lat i pozwolić ma na osiągnięcie długoterminowej równowagi finansowej i rentowności w „rozsądnym” terminie. Pomoc w celu ratowania jest jednorazową operacją zasadniczo przeznaczoną na utrzymanie działania przedsiębiorstwa w określonym czasie, w którym oceniona zostanie jego przyszłość.

Podstawa prawna, kryteria, standardy kontroli

Kontrolę przeprowadzono zgodnie ze *Standardami kontroli NIK*³:

- w Ministerstwie Skarbu Państwa, na podstawie art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli⁴, pod względem legalności, gospodarności celowości i rzetelności (na podstawie art. 5 ust. 1 ustawy);
- w PLL LOT, na podstawie art. 2 ust. 3 ustawy o NIK, pod względem legalności i gospodarności (na podstawie art. 5 ust. 3 ustawy).

Przyjęty sposób dokonywania oceny

W załączniku nr 2 do Planu Restrukturyzacji zawarto szczegółowy opis inicjatyw naprawczych, które miały zostać wdrożone w procesie restrukturyzacji. Poszczególne inicjatywy zawierały się w sześciu obszarach biznesowych:

- 1) Siatka połączeń i modernizacja floty.
- 2) Zarządzanie wpływami.
- 3) Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody.
- 4) Efektywność organizacyjna i wewnętrzna optymalizacja.
- 5) Optymalizacja zewnętrznych relacji handlowych.
- 6) Dodatkowe inicjatywy wspierające.

² Dz.U.UE.C.2004.244.2

³ Standardy kontroli NIK dostępne są pod adresem: <https://www.nik.gov.pl/kontrole/standardy-kontroli-nik/>.

⁴ Dz. U. z 2015 r. poz. 1096.

Kontrolą objęto inicjatywy priorytetowe, tj. te które charakteryzowały się wysokim priorytetem wdrożenia ze względu na istotny wpływ na prognozowane wyniki finansowe Spółki oraz takie, które pomimo że nie zostały uznane za priorytetowe, to z uwagi na ich wpływ na sytuację finansową Spółki można było za takie uznać.

Przy formułowaniu ocen prawidłowości realizacji inicjatyw restrukturyzacyjnych, za stany prawidłowe uznawana była realizacja inicjatyw zgodnie z przyjętymi w przedmiotowym dokumencie założeniami. Uzasadnieniem był fakt, że Plan Restrukturyzacji został opracowany przez mające doświadczenie w branży lotniczej podmioty doradcze, które przeprowadziły analizy wewnętrznej sytuacji Spółki oraz otoczenia mikro i makroekonomicznego, a następnie na tej podstawie rekomendowały najlepsze, według własnego osądu, rozwiązania dla LOT.

2.1 Ocena ogólna kontrolowanej działalności i jej uzasadnienie

- 1. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli⁵ realizowany przez LOT Plan Restrukturyzacji⁶ przyniósł częściową poprawę sytuacji finansowej w latach 2013–2014, skutkując uzyskaniem po raz pierwszy od 2007 r. zysku na działalności podstawowej. W ocenie Najwyższej Izby Kontroli, uzyskiwane wyniki wciąż jednak nie dają podstaw do stwierdzenia, że istnienie Spółki nie jest zagrożone oraz że osiągnięta ona trwałą rentowność działalności podstawowej na poziomie pozwalającym pokrywać koszty finansowe (w których główną pozycję tworzą, bezpośrednio związane z prowadzeniem działalności podstawowej, odsetki od leasingu finansowego samolotów, wynoszące w 2014 r. 60,3 mln zł oraz odsetki od pożyczek bankowych – 26,4 mln zł – przy zysku na działalności podstawowej 99,4 mln zł) i generowanie zysków – co było celem przyznania pomocy publicznej. Objęty kontrolą etap realizacji Planu Restrukturyzacji⁷ wskazał na istotne jego słabości, polegające głównie na przyjęciu zbyt optymistycznych założeń dotyczących możliwości realizacji części inicjatyw w założonym zakresie.** Potwierdzeniem zawartych w skierowanym do Spółki wystąpieniu pokontrolnym ustaleń są również informacje podawane przez LOT już po zakończeniu kontroli dotyczące poziomu zysku na działalności podstawowej. Według Planu Restrukturyzacji prognoza na 2015 rok zakładała, że wyniesie on ponad 120 mln zł, tymczasem według informacji prasowych podanych przez Wiceministra Skarbu Państwa strata przewoźnika na działalności podstawowej w 2015 r. wyniosła ok. 25 mln zł⁸. [str. 17–22]
- 2. Najwyższa Izba Kontroli oceniła negatywnie działalność PLL LOT w objętym kontrolą okresie przed uzyskaniem pomocy publicznej. Prowadzone przed 2013 r. działania w zakresie restrukturyzacji LOT były nieadekwatne zarówno do bardzo trudnej sytuacji, w jakiej znajdowała się Spółka, jak również wyzwań stawianych przez otoczenie rynkowe (należy jednak dodać, że w analogicznym okresie podobne problemy miało kilku innych przewoźników⁹). Pomimo stale prowadzonej restrukturyzacji (pierwszy z objętych kontrolą programów restrukturyzacyjnych pochodził z 2009 r.) i obniżania kosztów, zysk z działalności podstawowej nie wystąpił przez sześć kolejnych lat (od 2007 r.). Poza przyczynami niezależnymi od Spółki, a związanymi z otoczeniem makroekonomicznym (kryzys w 2008 r.), zmianami dotyczącymi branży lotniczą (związanymi głównie z działalnością przewoźników niskokosztowych), opóźnieniem w dostawie samolotów B787 należy stwierdzić, że na sytuację w jakiej znalazł się LOT miały również wpływ działania kolejnych zarządów związane z nierealnym planowaniem zarówno wysokości przychodów, jak i kosztów.** Uniemożliwiało to Zarządowi dokonanie realnej oceny wpływu realizowanych inicjatyw na sytuację finansową, a w konsekwencji doprowadziło do stanu, w którym Spółka pozostała praktycznie bez mogących być przedmiotem zbycia, zastawu czy zabezpieczenia aktywów, a na koniec 2012 r.

⁵ 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, bądź uzupełnia ocenę ogólną o dodatkowe objaśnienie.

⁶ Dokument, o którym mowa w § 1 ust. 10 Umowy o udzieleniu pomocy publicznej zawartej w dniu 20 grudnia 2012 r. pomiędzy Ministrem Skarbu Państwa a PLL LOT, przyjęty uchwałą nr 151 Zarządu PLL LOT z 2013 r. oraz zaopiniowany uchwałą nr 47/2013/VIII/94 Rady Nadzorczej LOT z 2013 r.

⁷ Do dnia 31 grudnia 2014 r.

⁸ Informacje na podstawie portalu money.pl.

⁹ Zgodnie z komunikatem Komisji Europejskiej IP/13/1045 w analogicznym okresie wszczęto również postępowania dotyczące wsparcia publicznego udzielonego innym narodowym przewoźnikom lotniczym: Air Baltic, Adria Airways, Estonian Air i SAS.

z ponad 300 mln zł zobowiązań wymagalnych, których nie była w stanie spłacić bez pozyskania zewnętrznego finansowania w postaci pomocy publicznej. Rok 2012 był bardzo niekorzystny dla przewoźników lotniczych, jednakże w latach 2010–2011, przy średniej wskaźnika EBIT dla branży w Europie odpowiednio 1,9% i 0,9%, LOT odnotowywał straty na poziomie (5,5) i (4,6)%. Bardzo niekorzystną sytuację Spółki dodatkowo obciążała konieczność spłaty zobowiązań z tytułu kontraktów hedgingowych na paliwo zawartych jeszcze w 2008 r. Doprowadziło to do sytuacji, w której LOT zmuszony był pozyskiwać środki finansowe na pokrycie kosztów, które nie były związane z uzyskiwaniem przychodu. Ostatecznie Spółka w okresie obowiązywania poprzednich programów (a właściwie w latach 2008–2012) została doprowadzona do stanu niewypłacalności w rozumieniu art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze¹⁰ i jedynie dobrej woli wierzycieli (którzy nie składali wniosków o ogłoszenie upadłości) oraz właściciela, PLL LOT zawdzięcza dalsze istnienie. [str. 15–17]

3. **NIK negatywnie ocenia prawidłowość zamawiania usług doradczo-konsultingowych. Stwierdzono przypadki niestosowania przez Spółkę wewnętrznych regulacji mających na celu zapewnienie gospodarności i transparentności dokonywanych zakupów. W ocenie NIK, część zapisów zawartych w umowach o charakterze doradczym nie zabezpieczała w należyty sposób interesów Spółki.** [str. 29–30]
4. **Analiza działalności Spółki w okresie objętym kontrolą wskazuje, że najpoważniejszym problemem przewoźnika pozostaje niewystarczający w stosunku do ponoszonych kosztów strumień przychodów. Kluczowym problemem pozostaje znalezienie źródeł finansowania rozwoju. Chociaż działania restrukturyzacyjne pozwoliły na redukcję kosztów, w ocenie NIK, istnieje poważne ryzyko, że doprowadziły również do redukcji przychodów z połączeń regularnych.** [str. 22–29]
5. **W ocenie Najwyższej Izby Kontroli, sprawowany przez Ministra Skarbu Państwa w okresie objętym kontrolą nadzór nad Spółką z większościowym udziałem Skarbu Państwa – Polskimi Liniami Lotniczymi LOT S.A. od strony formalnej był zgodny z przyjętymi w MSP zasadami, a udzielona pomoc publiczna pozwoliła uratować Spółkę przed upadłością. W ocenie NIK istnieje jednakże istotne ryzyko, że wysokość udzielonej pomocy była wystarczająca, by Spółka nie upadła w okresie obowiązywania Planu Restrukturyzacji, a jednocześnie zbyt mała, by przywrócić przedsiębiorcy długookresową zdolność do konkurencyjności na rynku i zapewnić środki niezbędne dla sfinansowania rozwoju oraz kontynuacji działalności.** [str. 15]

2.2 Uwagi końcowe i wnioski

W ocenie NIK, aktualna sytuacja finansowa Spółki powoduje, że bez jej dokapitalizowania (nie rozstrzygając co do jego formy) zagrożeniem dla dalszego jej istnienia będzie każda ścieżka dalszego rozwoju – zarówno dynamiczne zwiększanie liczby operacji, jak i bardziej defensywny scenariusz bazujący na próbie zwiększenia przychodów na bazie aktualnie dostępnych połączeń (posiadane przez Spółkę zasoby mogą okazać się w każdym scenariuszu niewystarczające). Bardzo trudnym dla działalności LOT może okazać się rok 2016 r., a w szczególności jego pierwszy kwartał,

¹⁰ Dz. U. z 2015 r. poz. 233, ze zm.

kiedy to przewoźnik stanie przed możliwością uruchomienia nowych destynacji (o ile zdecyduje się na wybór takiej strategii), których przygotowanie i wdrożenie będzie wiązało się z poniesieniem dodatkowych kosztów (pozyskania samolotów, slotów, załóg, promocji, zmian w systemach rezerwacyjnych itp.). NIK zwraca uwagę na fakt, że choć stosowane przez Spółkę transakcje leasingu zwrotnego w krótkim okresie umożliwiają poprawę płynności finansowej, to jednocześnie w kolejnych okresach wpłyną na wzrost ponoszonych kosztów, a tym samym obniżenie zdolności Spółki do generowania dodatniego wyniku finansowego.

Sytuacja finansowa LOT powoduje, że margines błędu dla nietrafionych decyzji Zarządu jest niewielki. Ewentualny wysoki wzrost cen paliwa, [...]¹¹, może przełożyć się na wzrost kosztów, który z uwagi na działania konkurencji będzie trudny do pokrycia proporcjonalnym wzrostem przychodów. Ponadto, niekorzystna sytuacja finansowa będzie miała negatywny wpływ na warunki zawieranych przez LOT umów, np. konieczność ustalania zabezpieczeń i depozytów [...]¹², które będą powodowały blokowanie środków pieniężnych niezbędnych Spółce do finansowania działań rozwojowych w zakresie działalności podstawowej.

Dodatkowym czynnikiem zwiększającym poziom ryzyka działalności LOT jest wywierające coraz większą presję bardzo konkurencyjne otoczenie zewnętrzne. Dotyczy to z jednej strony działalności przewoźników niskokosztowych, którzy wymuszają stałą obniżkę wartości Yields (przychodów pasażerskich na jednego pasażera), a z drugiej strony, z ekspansją przewoźników, m.in. z regionu Zatoki Perskiej. Tradycyjne linie państw zachodnich (dysponujące nieporównywalnie większym niż LOT potencjałem możliwości i zasobów) już teraz obawiają się tzw. superłączeniów¹³, które rozwijają się w imponującym tempie. Szybki rozwój superłączeniów w znacznym stopniu wynika z czynnika pozostającego poza kontrolą decydentów, a mianowicie lokalizacji. Dzięki wygodnemu położeniu Zatoki Perskiej pomiędzy Europą, Azją i Afryką, wszystkie kontynenty są w zasięgu nowoczesnych samolotów latających na dalekich trasach¹⁴. Należy przy tym pamiętać, że [...]¹⁵ było jednym z głównych elementów Biznes Planu 2012–2018, na podstawie którego LOT planował [...]¹⁶, co w obliczu przedstawionych wcześniej analiz wydaje się celem mało realnym. Podobne problemy mogą spotkać realizację połączeń transatlantyckich, jeśli np. w ślady linii Norwegian, które już uruchomiły na tych trasach tanie loty, pójdą Ryanair i inni przewoźnicy.

W związku z powyższym, Najwyższa Izba Kontroli wnosi do Ministra Skarbu Państwa o **pilne podjęcie działań mających na celu doprowadzenie do wypracowania przez Zarząd LOT wiarygodnego scenariusza kontynuacji działalności, obejmującego w szczególności wybór modelu rozwoju i źródeł jego finansowania, uwzględniającego najważniejsze ryzyka towarzyszące działalności Spółki.**

¹¹ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

¹² Ibidem.

¹³ Przez „superłączeniów” rozumiane są linie: Emirates, Qatar Airways i Etihad Airways, do których w ostatnich latach dołączyły Turkish Airlines.

¹⁴ „Super-connecting the world”, www.economist.com.

¹⁵ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

¹⁶ Ibidem.

Funkcjonowanie Spółki i jej organów reguluje ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych¹⁷ oraz Statut PLL LOT S.A.

Pomoc publiczna

Tryb i zasady udzielania pomocy publicznej przez państwo regulują przepisy zarówno krajowe, jak i europejskie.

Najważniejsze regulacje europejskie:

Zgodnie z art. 107 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej¹⁸, wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna z rynkiem wewnętrznym w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi. Od tej generalnej zasady przewidziano szereg wyjątków (art. 107 ust. 2 i 3 Traktatu), do których należy pomoc przeznaczona na ułatwienie rozwoju niektórych działań gospodarczych lub niektórych regionów gospodarczych, o ile nie zmienia warunków wymiany handlowej w zakresie sprzecznym ze wspólnym interesem (art. 107 ust. 3 lit. c Traktatu). W celu wskazania sposobu interpretacji art. 107 ust. 3 lit. c Traktatu, Komisja Europejska (dalej: Komisja) opracowała *Wytyczne dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw* (dalej: Wytyczne). W Wytycznych można rozróżnić pomocą ratunkową i pomoc restrukturyzacyjną. Obie z kategorii dotyczą przedsiębiorstw zagrożonych, czyli takich, które za pomocą środków własnych nie są w stanie powstrzymać strat prowadzących w perspektywie krótko lub średnio terminowej do zniknięcia z rynku (pkt 9–11 Wytycznych). Pomoc ratunkowa ma charakter pilny i przybiera formę pożyczek lub gwarancji pozwalających przywrócić płynność beneficjentowi (pkt 25a Wytycznych). Pomoc restrukturyzacyjna może być zróżnicowana i podlega bardziej rygorystycznej kontroli, ponieważ zdaniem Komisji ma ona szczególnie duży potencjał do zaburzenia konkurencji (pkt 31 Wytycznych).

Przyznanie pomocy musi być uwarunkowane wdrożeniem planu restrukturyzacji, który podlega zatwierdzeniu przez Komisję. Pomoc w celu restrukturyzacji musi zatem być połączona z trwałym planem restrukturyzacji, do którego zainteresowane Państwo Członkowskie się zobowiązuje (pkt 34 Wytycznych). Plan powinien identyfikować przyczyny trudnej sytuacji przedsiębiorstwa i w ich kontekście przewidywać środki naprawcze, obejmujące zwłaszcza rezygnację z części operacji przynoszących straty, redukcje kosztów, personelu oraz zmiany organizacyjne (pkt 22 Wytycznych). Pomoc, która przyznana musi być zgodnie z zasadą „pierwszy i ostatni raz” (co oznacza, że dopuszczalna jest tylko raz na dziesięć lat), pozwolić ma na osiągnięcie długoterminowej równowagi finansowej i rentowności w „rozsądnym” terminie (ust. 3.3 Wytycznych).

Integralną częścią planu są środki wyrównawcze, tzw. kompensacja. Opiera się ona na założeniu, że skoro pomoc zaburza konkurencję, to pewnego rodzaju wyrównanie jest konieczne w celu minimalizacji jej negatywnych skutków. Wobec tego beneficjent pomocy ratunkowej/restrukturyzacyjnej zobowiązuje się do ograniczenia części rentownych operacji działalności podstawowej zdolności produkcyjnych niezależnie od tego, czy w sektorze występuje strukturalna nadprodukcja. Przedsiębiorstwo zobowiązuje się też do zaniechania ekspansji w określonym czasie oraz powstrzymuje się od inwestycji flotowych.

¹⁷ Dz. U. z 2013 r. poz. 1030, ze zm.

¹⁸ Wersja skonsolidowana (Dz. Urz. UE C 326 z 26 października 2012 r.).

Prawo krajowe

Tryb udzielania pomocy publicznej regulowała m.in. ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej¹⁹ (dalej: ustawa w sprawach pomocy). Określa ona zasady postępowania w sprawach dotyczących pomocy państwa spełniającej przesłanki określone w art. 87 ust. 1 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską²⁰ (dalej: pomoc publiczna), w tym:

- postępowanie w sprawie przygotowania do notyfikacji projektów programów pomocowych, projektów pomocy indywidualnej oraz projektów pomocy indywidualnej na restrukturyzację;
- zasady współpracy Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz ministra właściwego do spraw rolnictwa z podmiotami opracowującymi programy pomocowe, podmiotami udzielającymi pomocy, podmiotami ubiegającymi się o pomoc oraz beneficjentami pomocy, w zakresie pomocy publicznej;
- zasady reprezentowania Rzeczypospolitej Polskiej przed Trybunałem Sprawiedliwości i Sądem Pierwszej Instancji w sprawach z zakresu pomocy publicznej;
- zasady i tryb zwrotu pomocy publicznej;
- zasady monitorowania pomocy publicznej.

Ponadto, sprawy pomocy publicznej regulowało rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 30 sierpnia 2011 r. w sprawie pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców²¹ (dalej: rozporządzenie w sprawie pomocy publicznej). Każda pomoc udzielona przedsiębiorcom na jego podstawie podlega notyfikacji w Komisji Europejskiej. Właściwymi przepisami wspólnotowymi, na których opiera się Komisja przy rozpatrywaniu wniosku są wyżej omówione Wytyczne. Zgodnie z ww. rozporządzeniem, Minister udziela pomocy na ratowanie w formie pożyczki, co do zasady na okres do 6 miesięcy – okres ten może ulec przedłużeniu do czasu zatwierdzenia przez Komisję Europejską pomocy na restrukturyzację. Przedsiębiorca, któremu została udzielona pomoc na ratowanie, jest obowiązany w terminie 3 miesięcy od dnia wydania przez Komisję decyzji o zatwierdzeniu pomocy na ratowanie, przedłożyć Ministrowi Plan restrukturyzacji albo Plan likwidacji.

Minister udziela pomocy na restrukturyzację najczęściej w formie: pożyczki, dotacji oraz podwyższenia kapitału zakładowego poprzez objęcie akcji lub udziałów. Pomoc na restrukturyzację i pomoc na ratowanie udziela się na wniosek przedsiębiorcy, do którego należy dołączyć m.in. sprawozdania finansowe, opinie i raporty biegłego rewidenta oraz plan restrukturyzacji. Plan restrukturyzacji powinien być dokumentem wiarygodnym, wykonalnym, opartym na realnych założeniach. Udzielenie pomocy na ratowanie lub na restrukturyzację następuje po zatwierdzeniu pomocy przez Komisję Europejską poprzez zawarcie przez Ministra umowy z przedsiębiorcą. Umowa ta określa wielkość, formę i przeznaczenie pomocy, jak również określone zobowiązania przedsiębiorcy.

Tajemnica przedsiębiorstwa

Plan Restrukturyzacji oraz dokumenty (sprawozdania/raporty) zawierające informacje związane z jego realizacją zostały przez Spółkę oznaczone klauzulą „tajemnicy przedsiębiorstwa”. Jej definicja zawarta jest w przepisie art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej

¹⁹ Dz. U. z 2007 r. Nr 59, poz. 404 ze zm.

²⁰ Art. 107 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE L 83 z 27 marca 1999 r. str. 1 ze zm.).

²¹ Dz. U. z 2014 r. poz. 406, ze zm., uchylone z dniem 30 kwietnia 2015 r. przez § 28 rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 marca 2015 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców (Dz. U. z 2015 r. poz. 531, ze zm.).

konkurencji²², zgodnie z którą przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się „nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności”. W związku z powyższym należy stwierdzić, że ustawa uznaje za tajemnicę przedsiębiorstwa tylko takie informacje, które łącznie spełniają trzy przesłanki: są nieujawnione do wiadomości publicznej; posiadają wartość gospodarczą (na przykład informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa); przedsiębiorca podjął co do nich niezbędne działania w celu zachowania ich poufności.

²² Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.

4 ISTOTNE USTALENIA KONTROLI

4.1 Nadzór sprawowany przez Ministra Skarbu Państwa nad LOT

Sprawowany przez Ministra Skarbu Państwa w okresie objętym kontrolą (lata 2012–2014) nadzór nad spółką z większościowym udziałem Skarbu Państwa – Polskimi Liniami Lotniczymi LOT S.A. od strony formalnej był zgodny z przyjętymi w MSP zasadami²³.

Właściwe komórki organizacyjne MSP realizowały nadzór nad PLL LOT przede wszystkim poprzez:

- pozyskiwanie od Rady Nadzorczej PLL LOT (dalej RN) dokumentów dotyczących działalności Spółki, jak i samej RN, stałego kontaktu roboczego z RN oraz zlecenia członkom RN – przedstawicielom Skarbu Państwa – przeprowadzania kontroli działalności Spółki;
- powoływanie w MSP, jako organów pomocniczych Ministra, zespołów celowych w zakresie przekształceń własnościowych, prywatyzacji i restrukturyzacji Spółki.

Podpisanie umowy z dnia 20 grudnia 2012 r. o udzielenie pomocy publicznej na ratowanie w formie pożyczki oraz oświadczenie o ustanowieniu tytułu egzekucyjnego, umowy z dnia 30 lipca 2014 r. o udzielenie pomocy publicznej na restrukturyzację, w formie objęcia akcji w podwyższonym kapitale zakładowym i konwersji pożyczki na ratowanie na akcje przedsiębiorcy oraz oświadczenie o ustanowieniu tytułu egzekucyjnego, a także umowy z dnia 23 grudnia 2014 r. o udzieleniu drugiej transzy pomocy publicznej na restrukturyzację, w formie objęcia akcji w podwyższonym kapitale zakładowym oraz oświadczenie o ustanowieniu tytułu egzekucyjnego pozwoliło uchronić Spółkę przed upadłością oraz na rozpoczęcie procesu przywracania rentowności działalności PLL LOT poprzez realizację działań restrukturyzacyjnych (co w konsekwencji stwarzało szansę dalszego funkcjonowania Spółki).

Natomiast mając na uwadze skutki realizacji strategii i programów w okresie poprzedzającym uzyskanie pomocy publicznej należy stwierdzić, że zarówno właściwe komórki organizacyjne MSP, jak i członkowie RN nie wyegzekwowały od Zarządu Spółki przedstawienia realnych planów przywrócenia rentowności działalności podstawowej oraz aktualizacji wieloletnich projekcji finansowych. Przyjmowane uchwałami RN dokumenty strategiczne zawierały nierealne założenia, zarówno w odniesieniu do przychodów, jak i kosztów²⁴. W rezultacie, zdaniem NIK, szybko traciły swoją wartość, zarówno w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, jak i w procesie nadzoru. Powodowało to realizowanie przez Zarząd działań, które były nieadekwatne do rzeczywistych potrzeb Spółki i jej sytuacji finansowej, co w konsekwencji opóźniało podjęcie zdecydowanych działań restrukturyzacyjnych zmierzających do odzyskania rentowności działalności podstawowej i oddłużenia LOT.

4.2 Realizacja zadań ujętych w strategiach, planach operacyjnych, planach działalności funkcjonujących przed przyjęciem Planu Restrukturyzacji LOT

W okresie objętym kontrolą Spółka realizowała programy ujęte w trzech dokumentach o charakterze strategicznym, których perspektywa obowiązywania zawierała się w okresie objętym kontrolą²⁵:

²³ Określonymi w dokumentach: „Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa” oraz „Wskazówki Ministerstwa Skarbu Państwa dotyczących wykonywania czynności przez Radę Nadzorczą jednoosobowej spółki Skarbu Państwa oraz spółki z większościowym udziałem Skarbu Państwa”.

²⁴ Szczegóły w dalszej części informacji w punkcie „Realizacja zadań ujętych w strategiach, planach operacyjnych, planach działalności funkcjonujących przed przyjęciem Planu Restrukturyzacji LOT”.

²⁵ Problemy z uzyskiwaniem dokumentów kontrolnych, a jednocześnie intensywne rotacje na stanowiskach kierowniczych skutkowały brakiem możliwości uzyskania pewności, że wymienione (okazane do kontroli) dokumenty były jedynymi, których termin obowiązywania pokrywał się (w całości lub części) z terminem objętym kontrolą.

- 1) Program Restrukturyzacji PLL LOT wraz z projekcją finansową 2010–2015 (dalej Program 2010)²⁶,
- 2) Kierunki rozwoju dla PLL LOT S.A. (dalej: Kierunki rozwoju)²⁷,
- 3) Biznes Plan PLL LOT S.A. Projekcje ekonomiczno-finansowe na lata 2012–2018 (dalej: Biznes Plan 2012–2018) wraz z załącznikiem *Inicjatywy restrukturyzacyjne na 2013 rok*²⁸.

Podjęte w ramach *Programu 2010*, w kluczowych dla funkcjonowania Spółki obszarach inicjatywy restrukturyzacyjne ([...]²⁹) nie przełożyły się na planowany wynik finansowy. *Program 2010* zawierał projekcję finansową na lata 2010–2015, według której³⁰ w 2010 r. wynik działalności podstawowej miał zamknąć się [...]³¹ mln zł oraz [...]³² w kolejnych latach: w 2011 r. w wysokości [...]³³ mln zł oraz w 2012 r. [...]³⁴ mln zł. Projekcja ta od pierwszego roku obowiązywania *Programu 2010* znacząco odbiegała od rzeczywistych wyników osiąganych przez LOT – w 2010 r. strata wyniosła ponad 163 mln zł, natomiast w pozostałych latach, pomimo planowanego zysku, odnotowano wynik ujemny na poziomie odpowiednio ponad 146 mln zł w roku 2011 i 158 mln zł w 2012 – łączna różnica pomiędzy planowanym a faktycznym wynikiem na działalności podstawowej wyniosła niemal [...]³⁵ mln zł. Potrzebę dokonania korekty posiadanych analiz długoterminowych uzasadniały również różnice pomiędzy kwotami planowanymi, a faktycznie uzyskiwanymi w zakresie przychodów i kosztów, tj.:

- w *Programie 2010* – w latach 2010–2012 uzyskane przychody były o niemal [...]³⁶ mln zł niższe, zaś koszty o niemal [...]³⁷ mln zł wyższe od planowanych w przedmiotowym dokumencie;
- w *Planach rocznych* – w latach 2010–2012 łączne przychody z działalności podstawowej były niemal o [...]³⁸ mln zł niższe od ujętych w planach rocznych, natomiast koszty o ponad [...]³⁹ mln zł wyższe, a łączna różnica w wyniku na działalności podstawowej wyniosła niemal [...]⁴⁰ mln zł.

Pomimo tak istotnych różnic pomiędzy planowanymi, a faktycznie uzyskiwanymi wynikami Zarząd nie aktualizował wieloletnich prognoz finansowych w okresie 2010 – październik 2012 r. Spółka nie dysponowała aktualnymi, realnymi, przyjętymi przez Zarząd i RN analizami wskazującymi na skutki podejmowanych przez Zarząd działań w dłuższej perspektywie (wykonywano ad hoc długookresowe projekcje, np. na potrzeby spotkania z inwestorem, które następnie nie były wykorzystywane przez Zarząd Spółki). Zakładane efekty finansowe, jakie Spółka planowała uzyskać w wyniku

²⁶ Zatwierdzony Uchwałą Nr 32/2009/VII/32 Rady Nadzorczej PLL LOT S.A. z dnia 11 grudnia 2009 r.

²⁷ Zatwierdzone Uchwałą Nr 9/2011/VII/133 Rady Nadzorczej PLL LOT S.A. z dnia 28 lutego 2011 r.

²⁸ Zatwierdzony Uchwałą Nr 16/2012/VIII/16 Rady Nadzorczej PLL LOT S.A. z dnia 10 października 2012 r.

²⁹ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

³⁰ W scenariuszu realistycznym.

³¹ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

prowadzonych działań wynikających z programu *21 Must Win Battles* były odzwierciedlane w corocznych Planach finansowych (na 2011 r. i 2012 r.). Jednak zarówno w sprawozdaniach Zarządu PLL LOT za 2011 r., jak i 2012 r. nie rozliczono jego realizacji. W tym samym czasie zobowiązania wymagalne wzrosły na koniec 2012 r. do kwoty ponad 300 mln zł, a niektóre płatności objęto porozumieniami, na mocy których okresy odroczenia stosowane przez [...]⁴¹ dochodziły do [...] dni (najwyższe [...] dni).

W okresie realizacji omawianych powyżej Strategii (tj. latach 2009–2012) Spółka nie potrafiła wypracować dodatniego wyniku z działalności podstawowej. W wyniku tego, pomiędzy czerwcem 2009 r., a 21 grudnia 2012 r., w celu zapewnienia płynności, LOT zmuszony był dokonać sprzedaży (głównych) aktywów niezwiązanych z działalnością podstawową o łącznej wartości ponad 1 172 mln zł.

4.3 Realizacja przez Zarząd Spółki zadań ujętych w Planie Restrukturyzacji LOT

W załączniku nr 2 do Planu Restrukturyzacji zawarto szczegółowy opis inicjatyw naprawczych, które zostały zidentyfikowane przez Spółkę i miały zostać wdrożone w procesie restrukturyzacji. Poszczególne inicjatywy zawierały się w sześciu większych obszarach biznesowych: Siatka połączeń i modernizacja floty, Zarządzanie wpływami, Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody, Efektywność organizacyjna i wewnętrzna optymalizacja, Optymalizacja zewnętrznych relacji handlowych, Dodatkowe inicjatywy wspierające.

Kontrolą NIK objęto inicjatywy priorytetowe, tj. te, które w Planie Restrukturyzacji charakteryzowały się wysokim priorytetem wdrożenia ze względu na istotny wpływ na prognozowane wyniki finansowe Spółki oraz takie, które pomimo nieuznania początkowo za priorytetowe, z uwagi na ich wpływ na sytuację finansową Spółki uznano za takie na etapie realizacji.

4.3.1. Realizacja inicjatyw z obszaru Siatka połączeń i modernizacja floty

Spółka zgodnie z założeniami zrealizowała inicjatywy:

- Restrukturyzacji siatki połączeń – skasowano połączenia niespełniające założonego kryterium rentowności.
- Zakupu i wprowadzenia do floty samolotów B787 – Spółka dokonała faktycznego odbioru/rejestracji samolotów Boeing 787-8, zmieniono natomiast sposób wykorzystania [...] samolotów z [...] na [...].⁴⁵
- Redukcji floty samolotów B737 classic w 2013 r. – Spółka [...] dokonała zwrotu do leasingodawcy sześciu samolotów. Natomiast w przypadku pozostałych trzech samolotów B737-400 zaplanowanych w inicjatywie do wycofania z floty LOT [...].⁴⁸

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem.

- Wymiany floty samolotów na połączeniach krajowych oraz regionalnych (etap I) – Spółka zgodnie z planem wycofała samoloty ATR oraz Saab. Natomiast nie zrealizowano inicjatywy w zakresie sprzedaży [...] ⁴⁹ samolotów Embraer 170-100 i wprowadzenia od [...] ⁵⁰ nowych samolotów Bombardier Q400 [...] ⁵¹.
- Redukcji floty samolotów na połączeniach regionalnych oraz Short Haul: z uwagi na wprowadzenie związanych z udzieloną pomocą publiczną środków wyrównujących zakłócenia konkurencji na rynku ⁵² poprzez redukcję siatki połączeń – LOT [...] ⁵³ dokonał redukcji floty czterech samolotów E170, natomiast nie udało się dokonać zakładanej sprzedaży [...] ⁵⁴ samolotów E175.
- Leasing-out [...] ⁵⁵ egzemplarzy samolotów B787 – [...] ⁵⁶, nie udało się uzyskać oferty na warunkach korzystnych dla LOT.
- Przesunięcia w czasie płatności zaliczki na szósty egzemplarz B787: w wyniku negocjacji LOT z firmą Boeing ustalono ostateczny termin płatności zaliczki na [...] ⁵⁷ (inicjatywa zakładała [...] ⁵⁸).

Mając na uwadze powyższe ustalenia kontroli należy stwierdzić, że w odniesieniu do części inicjatyw zbyt optymistycznie oszacowane zostało prawdopodobieństwo ich realizacji – w przypadku dwóch inicjatyw okazało się, że albo nie są możliwe do zrealizowania [...] ⁵⁹ albo nie byłyby korzystne [...] ⁶⁰ z punktu widzenia sytuacji finansowej Spółki. W konsekwencji tego, nie zostały osiągnięte niektóre cele związane z realizacją przedmiotowych inicjatyw, tj.:

- Spółka pozostała z mniej efektywną flotą samolotów Embraer (choć w drugiej połowie roku relatywna nieefektywność tego samolotu została zmniejszona dzięki niższym cenom paliwa) i nie wykorzystwała opisywanej w Planie Restrukturyzacji efektywności kosztowej samolotu Q400;
- Spółka pozostała z trzema samolotami B737-400 [...] ⁶¹, w odniesieniu do których w Planie Restrukturyzacji stwierdzono, że [...] ⁶². Niezależnie zatem od pozytywnego działania skutkującego obniżeniem rat leasingu (co z uwagi na wiek samolotów jest rzeczą oczywistą), a przez to obniżeniem CASK, Spółka nie zrealizowała planów wymiany tych samolotów na trzy egzemplarze samolotów 150- do 200-miejscowych nowszej generacji ⁶³, których eksploatację planowano rozpocząć od [...] ⁶⁴.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem.

⁵² O których mowa w § 7 ust. 1 rozporządzeniu Ministra Skarbu Państwa w sprawie pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców.

⁵³ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem.

⁶³ Rodzina samolotów B737NG oraz A319/A320.

⁶⁴ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

W ocenie NIK, nieprzeprowadzenie planowanych zmian w zakresie samolotów może mieć negatywne skutki dla zdolności konkurowania przez LOT, w szczególności z uwagi na fakt, że konkurenci globalni, w tym tani przewoźnicy, są w fazie ciągłej rozbudowy i modernizacji własnej floty, posiadając zamówienia i otwarte opcje na nowe samoloty.

4.3.2. Realizacja inicjatyw z obszaru „Zarządzanie wpływami”

W ramach obszaru „Zarządzanie wpływami” realizowano [...] ⁶⁵ inicjatyw priorytetowych, które miały na celu uzyskanie przez Spółkę większych przychodów pasażerskich (z połączeń rozkładowych). Spółka prowadziła działania w zakresie między innymi:

- [...] ⁶⁶,
- [...] ⁶⁷,
- wzrostu cen i ustalenia bardziej agresywnych warunków cenowych na długodystansowych połączeniach LOT,
- zwiększenia przychodów poprzez wypełnienie pustych miejsc w klasie biznes, zmiany uprawnień do odstępowania od warunków taryf.

Spółka, pomimo wykazania w Planie Restrukturyzacji przewidywanego wpływu poszczególnych inicjatyw w ramach tego obszaru na EBIT (62 do 76 mln zł), w trakcie realizacji nie dokonywała oddzielnego pomiaru wpływu każdej inicjatywy – monitorując łącznie realizację całego obszaru „Zarządzanie wpływami”.

- Planowano, że realizacja inicjatyw „Zarządzanie wpływami” przyniesie w 2014 r. dodatkowy (w porównaniu do roku bazowego) wzrost przychodów o [...] ⁶⁸ mln zł. Natomiast uzyskane na koniec roku przychody były [...] ⁶⁹, a łączna wartość uzyskanych przychodów była [...] ⁷⁰ od zakładanego poziomu wpływów. W odniesieniu do połączeń krajowych i czarterowych odnotowano lepsze od zakładanych liczby przewiezionych pasażerów, jednakże ich waga dla wyniku LOT była dużo mniejsza niż połączeń zagranicznych (długo- i średniodystansowych). [...] ⁷¹.
- W odniesieniu do przychodów z poszczególnych rodzajów połączeń [...] ⁷².

Natomiast odwrotna sytuacja wystąpiła na połączeniach krajowych, gdzie uzyskano przychody w kwocie [...] ⁷³ oraz czarterowych, gdzie uzyskano przychody w kwocie [...] ⁷⁴.

Podobnie, zbyt optymistyczne planowanie miało miejsce w odniesieniu do [...] ⁷⁵.

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ Ibidem.

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Ibidem.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ibidem.

Uzyskiwane w 2014 r. wyniki w obszarze sprzedaży świadczyły o nierealistycznym planowaniu możliwych do uzyskania przychodów, co było szczególnie widoczne na przykładzie osiąganych wskaźników Yield+YQ. Pomimo stale utrzymującej się na rynku presji na obniżanie ich wartości (powodowane głównie wzrostem konkurencji i presją ze strony przewoźników niskokosztowych), LOT planował ich wzrost. W ocenie NIK, przyjęte w Planie Restrukturyzacji optymistyczne założenia dotyczące wpływów były trudne do uzasadnienia z uwagi na fakt, że rynek europejski (który generuje w LOT ok. [...] ⁷⁶% przychodów ze sprzedaży) jest szczególnie konkurencyjny, a przez to powoduje silną presję na marże przewoźników sieciowych (np. ich średnia marża EBIT wyniosła w 2012 r. ok. 0,7% – najmniej spośród głównych rynków lotniczych na świecie). Zbyt agresywna polityka cenowa – w rozumieniu podnoszenia cen – może zdaniem NIK, z uwagi na silną konkurencję, spowodować skutek odwrotny do zamierzonego, czyli spadek przychodów – czego Spółka doświadczyła w 2014 r.

4.3.3. Realizacja inicjatyw z obszaru „Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody”

W ramach obszaru „Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody” realizowano następujące inicjatywy priorytetowe:

- [...] ⁷⁷.
- [...] ⁷⁸.
- [...] ⁷⁹.
- Duty Free i zakupy Pre-Order – Spółka od maja 2014 r. wprowadziła nowy katalog i ofertę Duty Free na pokłady samolotów.
- Konsolidacja / zamknięcie międzynarodowych biur sprzedaży oraz nowy model funkcjonowania Własnych Biur Sprzedaży LOT w Polsce – Spółka zlikwidowała część zagranicznych biur sprzedaży.
- [...] ⁸⁰.

Ponadto, bardzo pozytywny (w 2014 r. [...] ⁸¹ mln zł) wpływ na wynik finansowy uzyskano z inicjatywy związanej z optymalizacją prowizji wypłacanej agentom (pierwotnie nieuznanej za priorytetową). W skierowanym do Spółki wystąpieniu pokontrolnym, NIK zwróciła uwagę na zagrożenie wynikające z przyjętych w Planie Restrukturyzacji założeń odnoszących się do dwóch obszarów związanych z realizacją przychodów, a mianowicie „Zarządzania przychodami” oraz „Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody”. Założono z jednej strony stosowanie agresywnej polityki cenowej, zmierzającej głównie do wzrostu od 2014 r. wskaźnika Yields „rok do roku”, a z drugiej strony częściowo ograniczono (co było uzasadnione potrzebami redukcji kosztów) bezpłatną ofertę pokładową ⁸². Może to, w ocenie NIK, doprowadzić do sytuacji, w której potencjalni klienci nie będą chcieli korzystać z usług LOT – w zbliżonej lub wyższej do konkurencyjnych przewoźników cenie, ale niższym standardem produktu pokładowego. Na istnienie przedmiotowego ryzyka zwracała uwagę Komisja Europejska w piśmie z dnia 6 listopada 2013 r.: „skuteczność środków związanych

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ Ibidem.

⁸¹ Ibidem.

⁸² Szczegóły zmian w części dotyczącej obszaru „Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody”.

z przychodami jest w znacznym stopniu uzależniona od czynników zewnętrznych, na które Spółka nie ma większego wpływu (takich jak np. gotowość klientów do zaakceptowania wyższych cen, wzrost popytu, zmiana zachowania klientów).

Niewątpliwie dążenie Zarządu do maksymalizacji Yields było zrozumiałe i wskazane, jednakże w połączeniu z realizacją inicjatyw z obszaru „Produkt, dystrybucja, dodatkowe przychody” oraz działalnością konkurencji może, w ocenie NIK, skutecznie ograniczyć zakres możliwych do uzyskania wartości tego wskaźnika.

4.3.4. Realizacja inicjatyw z obszaru „Efektywność organizacyjna i wewnętrzna optymalizacja”

W ramach obszaru „Efektywność organizacyjna i wewnętrzna optymalizacja”:

- realizowano inicjatywy paliwowe – [...] ⁸³;
- z zaplanowanej redukcji zatrudnienia personelu naziemnego, personelu kokpitowego (pilotów), personelu pokładowego (stewardes) zrealizowano [...] ⁸⁴.

Ponadto, Spółka podjęła działania zmierzające do obniżenia kosztów marketingowych (LOT, zgodnie z planem, w latach 2013 i 2014 nie przeprowadzał wizerunkowych kampanii), optymalizacji wykorzystania majątku trwałego Spółki oraz leasingowanych nieruchomości [...] ⁸⁵, a także zmiany zakresu zamawianych usług oraz ich rozliczania z tytułu zawartej umowy z [...] ⁸⁶.

4.3.5. Realizacja inicjatyw z obszaru „Optymalizacja zewnętrznych relacji handlowych”

W ramach obszaru „Optymalizacja zewnętrznych relacji handlowych” LOT zaplanował obniżenie kosztów usług świadczonych przez podmioty zewnętrzne:

- Renegocjację wysokości opłat lotniskowych oraz poprawę warunków zniżek udzielanych przez lotnisko w Warszawie. [...] ⁸⁷. Ponadto, Spółka nie wykorzystwała wszystkich dostępnych szans obniżenia kosztów usług świadczonych przez PPL z uwagi na fakt, że w 2013 r. [...] ⁸⁸, LOT utracił ogółem zniżki o wartości [...] ⁸⁹ mln zł, a w 2014 r. – o wartości [...] ⁹⁰ mln zł ⁹¹.
- Negocjację zróżnicowania opłat na rzecz Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej – Spółce nie udało się doprowadzić do utworzenia w Polsce dwóch stref pobierania opłat terminalowych (co pozwoliłoby na obniżenie ich wysokości na lotnisku w Warszawie).
- Renegocjację umowy z firmą LS Airport Services S.A. (dalej: LS) – [...] ⁹².
- [...] ⁹³.

⁸³ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ Ibidem.

⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Zgodnie z *Cennikiem opłat lotniskowych na lotnisku Chopina w Warszawie*, cennik z dnia 15 grudnia 2012 r., zniżki m.in. dla nowych tras, dla ruchu tranzytowego są wstrzymywane dla przewoźników, którzy w ciągu kolejnych sześciu miesięcy kalendarzowych w okresie korzystania ze zniżek więcej niż w dwóch okresach rozliczeniowych opóźnili płatność na rzecz PPL o więcej niż 5 dni w stosunku do terminów płatności wskazanych na fakturach.

⁹² Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r., poz. 2058 ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

⁹³ Ibidem.

Spółka nie uzyskała zakładanych efektów finansowych inicjatyw związanych z potencjalnym zmniejszeniem opłat na rzecz podmiotów zewnętrznych. W ocenie NIK, wskazuje to że na etapie sporządzania Planu Restrukturyzacji nie rozpoznano właściwie „gotowości” partnerów biznesowych do spełnienia oczekiwań zawartych w opisywanych powyżej inicjatywach.

4.3.6. Realizacja inicjatyw z obszaru „Dodatkowe inicjatywy wspierające”

W ramach obszaru „Dodatkowe inicjatywy wspierające” zaplanowano realizację szeregu inicjatyw, które miały na celu poprawę zarządzania wybranymi obszarami Spółki (nie został określony ich wpływ na wynik finansowy LOT). Z uwagi na fakt, że działalność Spółki jest w istotnym stopniu narażona na ryzyka rynkowych zmian cen paliw, kursów walut, praw do emisji CO₂, stóp procentowych, w ramach przedmiotowego obszaru wdrożono m.in. politykę zarządzania ryzykiem, której głównym celem była [...] ⁹⁴.

[...] ⁹⁵.

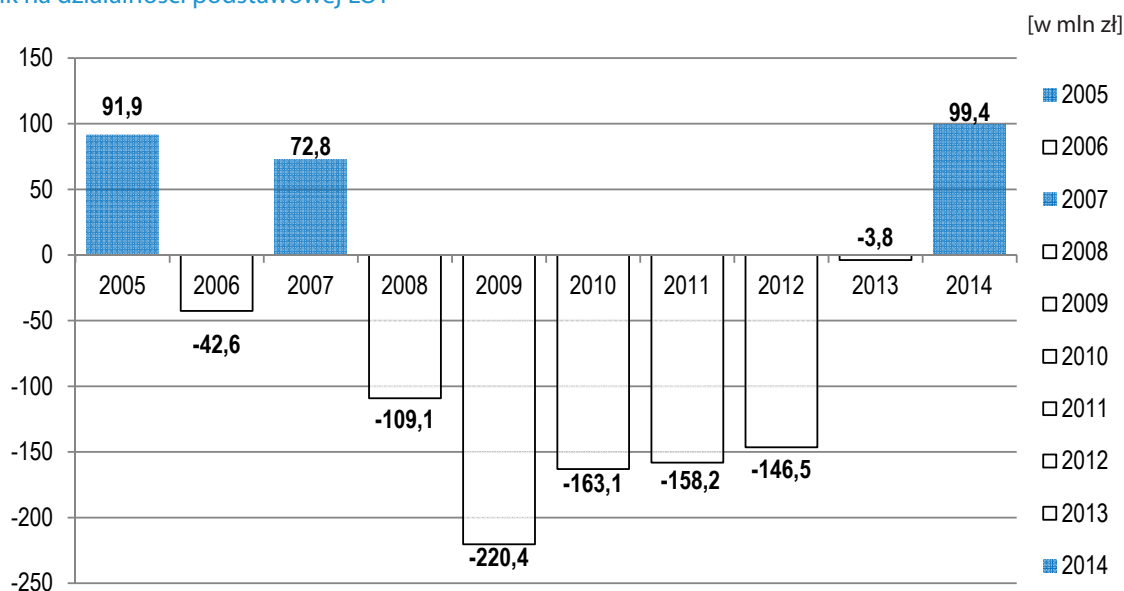
NIK zwraca jednakże uwagę na fakt, że pomimo negatywnych rozliczeń z tytułu transakcji zabezpieczających, Spółka poniosła niższe koszty w stosunku do założeń zawartych w Planie Restrukturyzacji, co było efektem stosunkowo niskiego poziomu zabezpieczenia planowanej konsumpcji paliwa przez LOT ([...] ⁹⁶%), w porównaniu z innymi liniami lotniczymi, np. Ryanair (90%) czy Lufthansa (65–79%).

4.4 Wpływ realizacji Planu Restrukturyzacji na sytuację finansową LOT oraz na uzyskiwane wskaźniki finansowo-operacyjne

Skumulowana strata na działalności podstawowej LOT w latach 2008–2012 wyniosła niemal 800 mln zł. Wynik w poszczególnych latach przedstawia niżej zamieszczony wykres:

Wykres nr 1

Wynik na działalności podstawowej LOT



Źródło: Sprawozdania finansowe LOT.

⁹⁴ Ibidem.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ Ibidem.

Należy mieć na względzie, że z uwagi na zewnętrzne finansowanie zakupu samolotów wynik na działalności podstawowej dodatkowo „obciążany” jest dużymi kosztami leasingu i kredytów bankowych związanych z prowadzeniem działalności podstawowej (np. w 2014 roku niemal 87 mln zł).

Rok 2012 (okres, w którym jeszcze nie realizowano Planu Restrukturyzacji)

Spółka zrealizowała przychody z działalności podstawowej na poziomie 3 303,3 mln zł (wobec planowanych [...]⁹⁷ mln zł) i poniosła koszty działalności podstawowej w kwocie 3 449,8 mln zł (wobec planowanych [...]⁹⁸ mln zł). W związku z powyższym osiągnęła stratę na działalności podstawowej w wysokości 146,5 mln zł (wobec planowanego zysku [...]⁹⁹ mln zł). W odniesieniu do przychodów, Zarząd zaplanował przychody z połączeń regularnych w kwocie [...]¹⁰⁰ mln zł, a faktycznie uzyskano [...]¹⁰¹ mln zł. Na poziomie wyniku netto Spółka za 2012 r. poniosła stratę w wysokości 399,9 mln zł, która w głównej mierze wynikała z dokonanych odpisów aktualizacyjnych wartości aktywów niefinansowych (samolotów) w kwocie 388,2 mln zł.

Strata netto za rok obrotowy 2012 w wysokości 399,9 mln zł, zgodnie z uchwałą Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, została pokryta z kapitału zapasowego Spółki w wysokości 11 mln zł oraz w drodze obniżenia kapitału zakładowego, poprzez zmniejszenie wartości nominalnej akcji w wysokości 388,9 mln zł. Problemem Spółki pozostawał poziom niespłaconych zobowiązań przeterminowanych, który na dzień 22 listopada 2012 r. wynosił ponad 270 mln zł, a ostatecznie z otrzymanych w ramach pomocy publicznej środków spłacono zobowiązania wymagalne w kwocie ponad 300 mln zł.

Rok 2013 (pierwszy rok realizacji Planu Restrukturyzacji)

Spółka zrealizowała przychody z działalności podstawowej w kwocie 3 147,0 mln zł (wobec planowanych [...]¹⁰² mln zł) i poniosła koszty działalności podstawowej w kwocie 3 150,8 mln zł (wobec planowanych [...]¹⁰³ mln zł). W związku z powyższym osiągnęła stratę na działalności podstawowej w kwocie 3,8 mln zł (wobec planowanej straty [...]¹⁰⁴ mln zł). Przychody z połączeń regularnych wyniosły [...]¹⁰⁵ mln zł, wobec planowanych [...]¹⁰⁶ mln zł (tj. o [...]¹⁰⁷% [...]¹⁰⁸), natomiast wpływy pasażerskie brutto zwiększyły się dzięki zwiększonym przychodom z tytułu przewozów pasażerów czarterowych (planowano [...]¹⁰⁹ mln zł, a uzyskano [...]¹¹⁰ mln zł).

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ Ibidem.

¹⁰⁷ Ibidem.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Ibidem.

Zmniejszenie w obszarze nakładów dotyczyło głównie kosztów:

- operacyjnych bezpośrednich – planowano [...] ¹¹¹ mln zł, a faktycznie koszty wyniosły [...] ¹¹² mln zł;
- sprzedaży i marketingu – wg planu ekonomiczno-finansowego planowano [...] ¹¹³ mln zł, a faktycznie wyniosły [...] ¹¹⁴ mln zł;
- ogólnych – wg planu ekonomiczno-finansowego planowano [...] ¹¹⁵ mln zł, a faktycznie koszty wyniosły [...] ¹¹⁶ mln zł).

W 2013 r. LOT dokonał sprzedaży aktywów niezwiązanych z działalnością podstawową o wartości ponad [...] ¹¹⁷ mln zł. W celu wyrównania poniesionych przez Spółkę strat z lat ubiegłych dokonano obniżenia kapitału zakładowego o kwotę 443 2 mln zł. W związku z tym kapitał zakładowy Spółki na dzień 31 grudnia 2013 r. wyniósł 4,5 mln zł.

Rok 2014

W 2014 r. Spółka uzyskała przychody z działalności podstawowej w kwocie 3 243,7 mln zł, tj. [...] ¹¹⁸ kwot planowanych (3,1% więcej niż w 2013 r. i 2% mniej niż w 2012 r.). Koszty działalności podstawowej ukształtowały się na poziomie 3 146,0 mln zł, co było kwotą o [...] ¹¹⁹ od planowanej, [...] ¹²⁰ niższą o 0,2% niż w 2013 r. i o 9% niż w 2012 r. Spółka pierwszy raz od 2007 r. osiągnęła zysk na działalności operacyjnej.

Tabela nr 1

Główne pozycje rachunku zysków i strat 2011–2014

Rachunek zysków i strat (w mln zł)		2011	2012	2013	2014	2014
					plan	wykonanie
A.	Wynik na działalności podstawowej (EBIT)	(158,2)	(146,5)	(3,8)	[...] ¹²¹	99,4
I.	Przychody z działalności podstawowej	3 156,8	3 303,3	3 147,0		3 243,7
II.	Koszty działalności podstawowej	(3 315,0)	(3 449,8)	(3 150,8)		(3 144,3)
B.	Zysk (strata) na pozostałej działalności operacyjnej	33,4	(273,8)	58,4		55,8
I.	Pozostałe przychody operacyjne	117,0	165,7	125,1		122,9
II.	Pozostałe koszty operacyjne	(83,5)	(439,6)	(66,7)		(67,1)
C.	Wynik operacyjny (EBIT fin)	(124,7)	(420,3)	54,6		155,2
D.	Zysk (strata) na działalności finansowej	(29,7)	87,4	(23,4)		(408,7)
I.	Przychody finansowe	229,2	221,6	111,1		10,6
II.	Koszty finansowe	(258,8)	(134,2)	(134,5)		(419,3)
E.	Zysk (strata) na działalności handlowej	(154,4)	(332,9)	31,2		(253,3)
F.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	-	-	-		-
G.	Zysk brutto (strata)	(154,4)	(332,9)	31,2		(253,5)
H.	Podatki	8,7	(66,9)	(5,4)	(9,8)	
I.	Zysk netto (strata)	(145,7)	(399,9)	25,8	(263,3)	

Źródło: Dane Biura Planowania i kontrolingu, sprawozdanie finansowe za 2014 rok.

¹¹¹ Ibidem.

¹¹² Ibidem.

¹¹³ Ibidem.

¹¹⁴ Ibidem.

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ Ibidem.

¹¹⁷ Ibidem.

¹¹⁸ Ibidem.

¹¹⁹ Ibidem.

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ Ibidem.

Koszty działalności podstawowej poniesione w 2014 r. były nieznacznie niższe niż w 2013 r. i znacząco niższe niż w 2012 r. (o ponad 300 mln zł) i 2011 r. (o niemal 170 mln zł). Poza trudnym do oszacowania wpływem generowanym przez inicjatywy paliwowe, na dodatni wynik finansowy LOT w 2014 r. wpływ miał spadek cen paliwa (głównie w III kwartale 2014 r.). Spółka do założeń budżetowych przyjęła koszt w wysokości [...]¹²² mln zł, a ostatecznie koszt ten wyniósł [...]¹²³ mln zł (w latach wcześniejszych: [...]¹²⁴ mln zł w 2011 r., [...]¹²⁵ mln zł w 2012 r. i [...]¹²⁶ mln zł w 2013 r.). Pomimo ponoszenia kosztów paliwa na poziomie niższym niż budżetowany, ostatecznie nie przełożyło się to na proporcjonalny wzrost EBIT. Spółka na koniec 2014 r. zanotowała stratę netto w wysokości 263,3 mln zł, wynikającą głównie z ujęcia niezrealizowanych różnic kursowych oraz ujęcia w kapitale z aktualizacji wyceny, wyceny zawartych instrumentów zabezpieczających. W 2014 r. LOT zrealizował przychody z działalności przewozowej na poziomie [...]¹²⁷ mln zł, tj. [...]¹²⁸. Uzyskany wynik był na poziomie przychodów z 2012 r. ([...] ¹²⁹ mln zł) i o [...] ¹³⁰ od przychodów z 2013 r. ([...] ¹³¹ mln zł).

Tabela nr 2

Zestawienie przychodów z działalności przewozowej

I. Przychody działalności przewozowej (netto) [A+B+C+D] w mln zł	[...] ¹³²
A. Wpływy pasażerskie brutto	
Wpływy z przewozu pasażerów płatnych (rozkład)	
Wpływy z opłaty paliwowej (YQ)	
Wpływy z przewozów pasażerów czarterowych	
B. Dodatkowe przychody	
C. Wynik na przewozie cargo	
D. Wynik na Duty free	

A – dane zaudytowane, B – dane planowane, F – dane przewidywane

Źródło: Dane (niezaudytowane) Biura Planowania i Kontrollingu.

Wyniki obszaru przychodów za 2014 r. wskazują, że pomimo uzyskania wzrostu rok do roku z [...] ¹³³ mln zł do [...] ¹³⁴ mln zł, Zarząd zbyt optymistycznie prognozował wysokość możliwych do uzyskania przychodów ze sprzedaży biletów lotniczych (wynika to głównie z wcześniej

¹²² Ibidem.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Ibidem.

¹²⁵ Ibidem.

¹²⁶ Ibidem.

¹²⁷ Ibidem.

¹²⁸ Ibidem.

¹²⁹ Ibidem.

¹³⁰ Ibidem.

¹³¹ Ibidem.

¹³² Ibidem.

¹³³ Ibidem.

¹³⁴ Ibidem.

opisywanych nierealistycznych założeń w odniesieniu do wskaźnika Yields). Przychody pasażerskie z połączeń rozkładowych na 2014 r. zaplanowano w wysokości [...] ¹³⁵ mln zł, faktycznie zrealizowano [...] ¹³⁶ mln zł, tj. o [...] ¹³⁷. Na [...] ¹³⁸ przychody z tego obszaru nie miała wpływu wartość przychodów z tytułu opłaty paliwowej, gdyż w 2012 r. łączna jej wartość wyniosła [...] ¹³⁹ mln zł, w 2013 r. [...] ¹⁴⁰ mln zł, a w 2014 r. [...] ¹⁴¹ mln zł. Dramatycznemu spadkowi poziomu zakładanych przychodów pasażerskich ogółem pozwoliło zapobiec zawarcie kontraktów czarterowych (w tej pozycji budżetowano przychody w wysokości [...] ¹⁴² mln zł, zaś uzyskano [...] ¹⁴³ mln zł). Należy jednak zaznaczyć, że były to przychody, których celem było jedynie pokrycie części kosztów stałych – uzyskanie zysku nie było warunkiem *sine qua non* zawarcia kontraktów czarterowych. Zanotowany w 2014 r. [...] ¹⁴⁴.

Pomimo uzyskania przychodów w niższej od przewidywanej wysokości, w 2014 r. Spółka odnotowała wynik na poziomie EBIT w wysokości 97,6 mln zł. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że ukształtowanie się ceny paliwa na poziomie zbliżonym do cen wykonania ujętych w kontraktach hedgingowych (od [...] ¹⁴⁵ do [...] ¹⁴⁶ USD/MT¹⁴⁷) bardzo niekorzystnie wpłynęłoby na EBIT – najprawdopodobniej, przy niezmiennych pozostałych warunkach, powodując stratę na działalności podstawowej (Spółka mogłaby rekompensować wyższe ceny paliwa wzrostem pobieranej opłaty paliwowej, jednakże mogłoby to skutkować obniżeniem konkurencyjności oferty względem innych przewoźników). Z zysku operacyjnego EBIT Spółka musiała pokryć związane z działalnością podstawową stałe pozycje kosztowe, jak odsetki od leasingu samolotów (60,3 mln zł) czy odsetki od pożyczek bankowych (26,4 mln zł).

Spółka dodatkowo odnotowała zysk z działalności operacyjnej w wysokości 55,8 mln zł, uzyskany głównie dzięki transakcji leasingu zwrotnego samolotu B787 oraz korzyści z tytułu rekompensat za opóźnienia w dostawie samolotów B787 przez firmę Boeing.

Uzyskany w 2014 r. wynik trudno jest porównywać z danymi ujętymi w Planie Restrukturyzacji z uwagi na fakt, że na jego wysokość duży wpływ miały różnego rodzaju zdarzenia, jak np.: [...] ¹⁴⁸ niż przewidywane przychody z połączeń regularnych, brak kosztów związanych ze sprzedażą samolotów Embraer i B737 oraz niższe od przewidywanych koszty paliwa.

¹³⁵ Ibidem.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ Ibidem.

¹³⁹ Ibidem.

¹⁴⁰ Ibidem.

¹⁴¹ Ibidem.

¹⁴² Ibidem.

¹⁴³ Ibidem.

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Ibidem.

¹⁴⁷ Tona (ang. *metric ton*).

¹⁴⁸ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

Spółka zrealizowała dodatkowe przychody w kwotach [...] ¹⁴⁹ o [...] ¹⁵⁰% od budżetowanych (budżet [...] ¹⁵¹ mln zł, uzyskano [...] ¹⁵² mln zł). Wynikało to głównie z [...] ¹⁵³ od planowanych przychodów z niezrealizowanych biletów (budżet [...] ¹⁵⁴ mln zł, wykonanie [...] ¹⁵⁵ mln zł) oraz z programu frequent flyer ¹⁵⁶ (budżet [...] ¹⁵⁷ mln zł, wykonanie [...] ¹⁵⁸ mln zł). W porównaniu do lat wcześniejszych, zrealizowane dodatkowe przychody były o [...] ¹⁵⁹ mln zł [...] ¹⁶⁰ niż w 2013 r i jedynie o ok [...] ¹⁶¹ mln zł [...] ¹⁶² niż w roku 2012. Po [...] ¹⁶³ w 2013 r. LOT zrealizował [...] ¹⁶⁴ planów wynik na przewozie cargo (planowano [...] ¹⁶⁵ mln zł, a faktycznie uzyskano [...] ¹⁶⁶ mln zł).

Na podstawie danych finansowych za 2014 r. ¹⁶⁷ w odniesieniu do głównych pozycji stwierdzono:

- [...] ¹⁶⁸ niż zakładano poziom zobowiązań długoterminowych według stanu na koniec listopada (plan [...] ¹⁶⁹ mln zł, realizacja na koniec 2014 r. 2 092,0 mln zł), co było skutkiem wzrostu kursu USD/zł. Na bazie obowiązujących zasad rachunkowości, zmiana kursu walutowego wiązała się z koniecznością przeszacowania wartości zobowiązań walutowych – w tym przypadku leasingów finansowych samolotów. Konsekwencją salda zobowiązań z tytułu przewalutowania było ponadto pojawianie się na rachunku wyników Spółki kosztów niezrealizowanych różnic kursowych. Na koniec grudnia 2014 r. wyniosły one 312,5 mln zł, co bezpośrednio obciążało wynik netto, jak również saldo kapitału własnego. Należy zaznaczyć, że koszty różnic kursowych miały w przypadku PLL LOT charakter czysto księgowy – Spółka posiadała zdywersyfikowany oraz zrównoważony walutowo portfel strumieni przychodów i kosztów (w USD, EUR i PLN), w wyniku czego zmiana kursu walutowego miała niewielki wpływ na płynność finansową.
- [...] ¹⁷⁰ niż zakładano poziom zobowiązań krótkoterminowych wobec pozostałych jednostek (plan [...] ¹⁷¹ mln zł, faktycznie na koniec 2014 r. 1.062,7 mln zł). Głównym powodem wzrostu

¹⁴⁹ Ibidem.

¹⁵⁰ Ibidem.

¹⁵¹ Ibidem.

¹⁵² Ibidem.

¹⁵³ Ibidem.

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Ibidem.

¹⁵⁶ Program lojalnościowy.

¹⁵⁷ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

¹⁵⁸ Ibidem.

¹⁵⁹ Ibidem.

¹⁶⁰ Ibidem.

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Ibidem.

¹⁶³ Ibidem.

¹⁶⁴ Ibidem.

¹⁶⁵ Ibidem.

¹⁶⁶ Ibidem.

¹⁶⁷ Dane przed badaniem biegłego rewidenta.

¹⁶⁸ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

¹⁶⁹ Ibidem.

¹⁷⁰ Ibidem.

¹⁷¹ Ibidem.

zobowiązań krótkoterminowych był fakt, że w kwocie tej ujęta była [...] ¹⁷², jak również [...] ¹⁷³. Spółka posiadała na koniec 2014 r. zobowiązania przeterminowane w kwocie [...] ¹⁷⁴ mln zł, a spłata planowana była w horyzoncie [...] ¹⁷⁵

Wyniki Spółki wpłynęły na poprawę w stosunku do lat poprzednich wskaźników rentowności na poziomie EBIT i pogorszenie – w porównaniu do 2013 r. – wskaźników wyliczanych przy uwzględnieniu wyniku na działalności finansowej.

W obszarze wskaźników zadłużenia Spółka odnotowała [...] ¹⁷⁶ wyniki w porównaniu do wartości planowanych (np. wskaźnik zobowiązań przeterminowanych – plan [...] ¹⁷⁷%, faktycznie uzyskano 2,3%, ogólny wskaźnik zadłużenia – plan [...] ¹⁷⁸%, faktycznie uzyskano 0,92%, wskaźnik cyklu zobowiązań w dniach – plan [...] ¹⁷⁹ dni, faktycznie wyniósł 74 dni i był większy niż wartości osiągnięte w latach 2012 i 2013). Pomimo nieuzyskania wartości planowanych ([...] ¹⁸⁰), Spółka poprawiła wskaźnik pokrycia odsetek, który dzięki większemu niż spodziewany zyskowi na działalności podstawowej osiągnął wartość 1,56.

Z uwagi na wzrost zobowiązań nie uzyskano zakładanej poprawy wskaźników płynności finansowej: wskaźnik bieżącej płynności finansowej wyniósł 0,87 (planowano [...] ¹⁸¹; w 2013 r. wyniósł 0,61), wskaźnik szybkiej płynności finansowej wyniósł 0,66 (planowano [...] ¹⁸²; w 2013 r. wyniósł 0,43). Natomiast z uwagi na uzyskanie drugiej transzy pomocy publicznej zrealizowano na zakładanym poziomie wskaźnik płynności gotówkowej o wartości 0,20 (planowano [...] ¹⁸³; w 2013 r. wyniósł 0,10). Realizację wskaźników odnoszących się do działalności rozkładowej PLL LOT określonych w Planie Restrukturyzacji przedstawiono w zamieszczonej niżej tabeli:

Tabela nr 3

Ogólne wskaźniki pozwalające śledzić postęp wdrożenia Planu Restrukturyzacji

Pozycja (działalność rozkładowa)	
Yield + YQ (zł)	[...] ¹⁸⁴
RASK (gr)	
CASK (gr)	
Przychody dodatkowe na pasażera (zł)	
Load factor (%)	
Utylizacja floty (wykorzystanie zasobów w BH)	
Dług netto/EBITDA (mln zł)	

Źródło: Na podstawie danych Biura Planowania i Kontrolingu PLL LOT S.A.

¹⁷² Ibidem.

¹⁷³ Ibidem.

¹⁷⁴ Ibidem.

¹⁷⁵ Ibidem.

¹⁷⁶ Ibidem.

¹⁷⁷ Ibidem.

¹⁷⁸ Ibidem.

¹⁷⁹ Ibidem.

¹⁸⁰ Ibidem.

¹⁸¹ Ibidem.

¹⁸² Ibidem.

¹⁸³ Ibidem.

¹⁸⁴ Ibidem.

Realizacja większości wskaźników była w latach 2013–2014 [...] ¹⁸⁵ niż przewidywana w Planie Restrukturyzacji. Szczególnie [...] ¹⁸⁶ od przewidywanych wartości w odniesieniu do wartości Yield + YQ (zł) w 2014 r. Zbyt [...] ¹⁸⁷ założenia w odniesieniu do RASK zostały zrefundowane uzyskaniem [...] ¹⁸⁸ CASK. Ponadto, Spółka po wykonaniu planu w 2013 r., w 2014 r. zanotowała [...] ¹⁸⁹ wskaźnik *Load factor* – na poziomie [...] ¹⁹⁰% – podczas gdy w 2014 r. linie zrzeszone w AEA uzyskały wskaźnik na poziomie 81% ¹⁹¹.

Spółka miała problemy z generowaniem dodatkowych środków pieniężnych, na koniec 2014 r. posiadała 203,1 mln zł, co było wartością [...] ¹⁹² od planowanej ([...] ¹⁹³ mln zł), jednakże w kwocie tej ujęte były środki z drugiej transzy pomocy publicznej. Taki poziom środków pieniężnych stanowił zagrożenie dla działalności Spółki (poziom bezpiecznego wskaźnika gotówki wynosi ok. 10% obrotów za dany rok, tj. w przypadku LOT ponad 300 mln zł, a według jednego z doradców Spółki, wynosić powinien nawet 600 mln zł).

Na koniec 2014 r. w zakresie kapitałów wystąpiła sytuacja, o której mowa w art. 397 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych ¹⁹⁴ stanowiącym, że *gdy bilans sporządzony przez zarząd wykaże stratę przewyższającą sumę kapitałów zapasowego i rezerwowych oraz jedną trzecią kapitału zakładowego, zarząd obowiązany jest niezwłocznie zwołać walne zgromadzenie celem powzięcia uchwały dotyczącej dalszego istnienia spółki*. Na dzień 31 grudnia 2014 r. kapitał własny wykazał poziom ujemny (195,992 mln zł) głównie ze względu na powstałe niezrealizowane ujemne różnice kursowe oraz ujęcie w *kapitale z aktualizacji wyceny*, wyceny zawartych instrumentów zabezpieczających.

4.5 Zawieranie przez LOT umów z podmiotami zewnętrznymi świadczącymi usługi doradcze i eksperckie

Ustalenia kontroli wskazują, że w wielu przypadkach umowy na usługi były zawierane bez przeprowadzenia, opartego na wewnętrznej procedurze postępowania przetargowego, które służyć ma pozyskaniu przez LOT najlepszej jakości towarów i usług za najlepszą cenę. Z uwagi na fakt, że Spółka nie przekazała żądanych przez NIK dokumentów związanych z procesem wyboru części wykonawców, nie ma podstaw do zapewnienia o gospodarności dokonywanych zakupów. Zapisy zawartej z [...] ¹⁹⁵ umowy zlecenia świadczenia usług doradczych w procesie notyfikacji indywidualnej pomocy publicznej na restrukturyzację nie zabezpieczały w należyty sposób interesów Spółki, przede wszystkim nie zapewniały skutecznej kontroli kosztów realizacji

¹⁸⁵ Ibidem.

¹⁸⁶ Ibidem.

¹⁸⁷ Ibidem.

¹⁸⁸ Ibidem.

¹⁸⁹ Ibidem.

¹⁹⁰ Ibidem.

¹⁹¹ AEA: European airlines achieved record load factor of 81% in 2014, www.aea.be.

¹⁹² Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

¹⁹³ Ibidem.

¹⁹⁴ Dz. U. z 2013 r. poz. 1030, ze zm.

¹⁹⁵ Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2015 r. poz. 2058, ze zm.) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.) – NIK wyłączyła jawność informacji w interesie Polskich Linii Lotniczych LOT S.A.

przedmiotu umowy (były to zapisy „otwarte”, na podstawie których Zarząd LOT nie miał wiedzy dotyczącej ostatecznej kwoty do zapłaty na rzecz zleceniobiorcy). Jednocześnie, z uwagi na ściśle określony termin złożenia Planu Restrukturyzacji, pozycja negocjacyjna LOT w przypadku sporu dotyczącego np. konieczności zwiększenia budżetu była bardzo niekorzystna. Wypowiedzenie przez LOT przedmiotowej umowy nie zostało poprzedzone rzetelną analizą związanych z tym ryzyk – informację w tym zakresie Zarząd uzyskał od kancelarii prawnej dopiero 7 marca 2013 r., tj. po jej faktycznym wypowiedzeniu. Skutkowało to powstaniem ryzyka zapłaty przez LOT na rzecz [...] ¹⁹⁶ faktur obejmujących koszty zrealizowanych działań, które ostatecznie były wykonywane przez inny podmiot.

Stwierdzono, że w LOT w wielu przypadkach nie stosowano wewnętrznych przepisów ¹⁹⁷ dotyczących archiwizowania dokumentów. Przeprowadzone oględziny Centralnego Archiwum Umów Spółki wykazały brak w zasobach archiwum 17 z 21 umów wytypowanych przez kontrolerów NIK do kontroli, chociaż obowiązek zarchiwizowania tych umów wynikał z wewnętrznych uregulowań. Pomimo bardzo dynamicznych zmian, zarówno personalnych, jak i organizacyjnych, w Spółce nie były opracowane i wdrożone pisemne normy postępowania z dokumentami w przypadku zmian organizacyjnych i kompetencyjnych jednostek organizacyjnych Spółki oraz zmian kadrowych na stanowiskach kierowniczych.

Ponadto, w Spółce stosowano Procedurę dotyczącą zawierania kontraktów menadżerskich i umów o świadczenie usług doradczych oraz wsparcia w zakresie koordynacji określonymi obszarami działalności PLL LOT S.A., która została jedynie uzgodniona przez Głównego Księgowego i dyrektorów czterech biur Spółki bez daty, lecz nie została formalnie wdrożona do stosowania. Na brak formalnie zatwierdzonej procedury zwracał uwagę zespół audytorów wewnętrznych PLL LOT.

4.6 Ocena prawidłowości wykorzystania drugiej transzy pomocy publicznej

Umowa o udzieleniu II transzy pomocy publicznej na restrukturyzację w formie objęcia akcji w podwyższonym kapitale zakładowym pomiędzy Skarbem Państwa a LOT została podpisana w dniu 23 grudnia 2014 r. Spółka planowała przeznaczyć środki z drugiej transzy pomocy na:

- koszty restrukturyzacji zatrudnienia – 6,2 mln zł – większość ponoszonych kosztów w okresie 1 grudnia 2014 r. – 31 lipca 2015 r.,
- restrukturyzację floty Embraer – 61,0 mln zł – większość ponoszonych kosztów w okresie 1 grudnia 2014 r. – 30 kwietnia 2015 r.,
- pokrycie luki finansowej – 51,8 mln zł – większość ponoszonych kosztów w okresie 29 grudnia 2014 r. – 30 kwietnia 2015 r., pozostałe wydatki do dnia 31 grudnia 2015 r.

Z uwagi na fakt, że termin wykorzystania drugiej transzy pomocy wykraczał poza okres prowadzenia czynności kontrolnych oraz okres objęty kontrolą, NIK nie dokonał oceny działalności Spółki w tym obszarze.

¹⁹⁶ Ibidem.

¹⁹⁷ Polecenia Służbowego Prezesa Zarządu nr D/44/2007/DZ z dn. 19 listopada 2007 r., zobowiązującego wszystkie właściwe jednostki organizacyjne Spółki do przekazywania do Działu Organizacji oryginałów zarejestrowanych umów, zawartych przez Spółkę; Polecenia Dyrektora Biura Zarządu nr DZ/01/2007 z dn. 20 listopada 2007 r. ustanawiające zasady gromadzenia i przechowywania umów zawartych przez Spółkę z podmiotami zewnętrznymi.

4.7 Prywatyzacja LOT

Do chwili zakończenia kontroli, pomimo prowadzenia działań, nie pozyskano żadnego kontrahenta zainteresowanego zakupem akcji LOT¹⁹⁸, co wynikało w głównej mierze z bardzo trudnej sytuacji finansowej Spółki. W związku z powyższym, NIK nie dokonała oceny w tym obszarze.

¹⁹⁸ Dokumentacja zawierająca informacje dotyczące prowadzonych w tym zakresie działań objęta została klauzulą zastrzeżone, w rozumieniu ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. Nr 182, poz. 1228, ze zm).

5.1 Przygotowanie kontroli

Do przygotowania kontroli wykorzystano informacje i dokumenty przekazane przez Ministerstwo Skarbu Państwa oraz LOT. Obejmowały one głównie dokumenty strategiczne obejmujące okres objęty kontrolą, sprawozdania finansowe oraz sprawozdania Zarządu.

Głównym źródłem informacji o realizowanych działaniach restrukturyzacyjnych był przekazany przez Ministerstwo Skarbu Państwa Plan Restrukturyzacji oraz *Biznes Plany i Projekcje ekonomiczno-finansowe* na poszczególne lata.

Ponadto, do przygotowania kontroli wykorzystano informacje znajdujące się na stronie internetowej Ministerstwa Skarbu Państwa, jak również doniesienia medialne.

5.2 Postępowanie kontrolne i działania podjęte po zakończeniu kontroli

W związku z ustaleniami kontroli, NIK skierowała do kierowników skontrolowanych jednostek dwa wystąpienia pokontrolne zawierające opis stanu faktycznego, w tym ustalone nieprawidłowości oraz uwagi i wnioski zmierzające do ich wyeliminowania, a także oceny kontrolowanej działalności.

Do kierowników jednostek kontrolowanych skierowano łącznie siedem wniosków pokontrolnych.

Wniosek skierowany do Ministra Skarbu Państwa dotyczył zobowiązania wyznaczonych pracowników MSP do sporządzania pisemnych analiz Raportów PLL LOT z realizacji Planu Restrukturyzacji.

Wnioski skierowane do Prezesa PLL LOT S.A. dotyczyły:

1. Dokonania analizy:
 - przyczyn drastycznego spadku wpływów od pasażerów płatnych,
 - porównawczej korzyści związanych z obniżeniem kosztów usług wpływających jednocześnie na obniżenie standardu oferty produktowej z utraconymi wpływami i podjęcie wynikających z analizy decyzji korygujących,
 - możliwości znaczącego zwiększenia oferowania uwzględniającej możliwości pozyskania środków finansowych na rozwój nowych połączeń,
 - wpływu na przyszłe wyniki Spółki mniejszych niż określone w Planie Restrukturyzacji przychodów z działalności podstawowej,
 - możliwych scenariuszy spłaty zobowiązań krótkoterminowych.
2. Uwzględniania przy podejmowaniu decyzji dotyczących rodzaju zawieranych kontraktów hedgingowych, zarówno dodatniej, jak i ujemnej wyceny i ich skutku dla sytuacji płynnościowej LOT.
3. Wprowadzenia procedur mających na celu unikanie sytuacji, w której Spółka traci możliwości obniżenia kosztów działalności poprzez utratę możliwych do uzyskania rabatów.
4. Opracowania i wdrożenia wewnętrznych regulacji obejmujących swoim zakresem obieg dokumentów i sposób ich zabezpieczenia w przypadku likwidacji jednostek organizacyjnych Spółki bądź zmian kadrowych na stanowiskach kierowniczych.
5. Opracowania i wdrożenia wewnętrznych regulacji obejmujących zawieranie i rozliczanie umów menedżerskich zgodnie z uwagą zespołu audytorów wewnętrznych LOT.
6. Stosowania w zawieranych umowach zapisów pozwalających na lepsze zabezpieczenie interesów Spółki.

Do skierowanego do Spółki wystąpienia pokontrolnego zastrzeżenia w dniu 8 września 2015 r. zgłosił pan Marcin Celejewski p.o. Prezesa Zarządu Polskich Linii Lotniczych LOT S.A. W dniu 25 listopada 2015 r. uchwałą Zespołu Orzekającego Komisji Rozstrzygającej w Najwyższej Izbie Kontroli zostały uwzględnione w całości cztery z 26 złożonych zastrzeżeń, natomiast pięć zastrzeżeń uwzględniono w części.

W informacji z dnia 1 września 2015 r. o sposobie wykorzystania uwag i wniosków pokontrolnych oraz o podjętych w tym celu działaniach Minister Skarbu Państwa stwierdził, że w terminie do dnia 30 września 2015 r. uzupełnione zostaną zakresy obowiązków i uprawnień wyznaczonych pracownikom o zapisy zobowiązujące te osoby do sporządzania pisemnych analiz Raportów PLL LOT z realizacji Planu Restrukturyzacji. Dodatkowo wprowadzona zostanie do stosowania zasada pisemnego potwierdzania dokonywania analizy ww. Raportów przez członków Zespołu do spraw restrukturyzacji PLL LOT S.A. oraz prywatyzacji PLL LOT S.A., Eurolot S.A. i LS Airport S.A.

Prezes Zarządu PLL LOT S.A. p. Rafał Milczarski w piśmie z dnia 9 lutego 2016 r. poinformował, że po szczegółowym zapoznaniu się z wystąpieniem pokontrolnym NIK zlecił Biuru Audytu Wewnętrznego LOT wpisanie do planu audytu na rok 2016 kontroli w zakresie sprawdzenia statusu wdrożenia wniosków pokontrolnych NIK. Zlecony audyt ma być dla Prezesa i Zarządu Spółki podstawą do egzekucji rekomendowanych przez NIK rozwiązań. Prezes Zarządu poinformował o wdrożeniu do realizacji wszystkich wniosków pokontrolnych NIK.

Prezes Zarządu poinformował m.in., że w związku z centralizacją odpowiedzialności za zarządzanie strukturą organizacyjną Spółki, Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi opracuje i wdroży wewnętrzne regulacje w zakresie zabezpieczenia dokumentacji w przypadku zmian struktury organizacyjnej, likwidacji jednostek organizacyjnych Spółki bądź zmian kadrowych na stanowiskach kierowniczych. Ponadto, Biuro będzie kontynuowało prace nad zwiększeniem świadomości i odpowiedzialności menedżerskiej w kontekście zachowania ciągłości biznesowej i przekazywania wiedzy przez pracowników. Prezes poinformował, że w PLL LOT przygotowano nowe regulacje z zakresu bezpieczeństwa informacji. Jedną z regulacji – „Instrukcja bezpieczeństwa osobowego w PLL LOT S.A.” – jest poświęcona m.in. trybowi rozliczania pracownika w związku z odejściem ze Spółki. Instrukcja wskazuje, czego wymaga Spółka od odchodzącego pracownika i jaki obowiązek spoczywa na przełożonym odchodzącego z firmy pracownika.

Na podstawie zaleceń NIK, w III kwartale 2015 r. Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi sporządziło stosowne procedury odnośnie zawierania i rozliczania kontraktów menedżerskich, umów zleceń i o dzieło. Procedury te zostały skonsultowane z Biurem Prawnym LOT, który zwrócił zaopiniowane procedury celem dalszej ich modyfikacji.

W IV kwartale 2015 r. Spółka dokonała przeglądu zawartych umów menedżerskich pod względem prawidłowości ich rozliczeń i zatwierdzania kosztów. W efekcie tego przeglądu wszystkie kontrakty uzupełniono o wcześniej brakujące raporty z wykonanych usług. Konsekwencją tego jest zasada, że tylko raport wraz z fakturą stanowi podstawę do dokonania płatności. Ponadto, Spółka poddała zawarte kontrakty analizie prawnej uzyskując opinię, że są one zawarte zgodnie z zapisami kodeksu cywilnego oraz zabezpieczają PLL LOT przed ewentualnymi roszczeniami.

Zarządzeniem Prezesa Zarządu D/03/2015/KO z 20 marca 2015 r. wprowadzono do stosowania „Instrukcję zarządzania umowami w PLL LOT S.A.". W Instrukcji określono rolę Biura Prawnego w procesie uzgadniania umów. Spółka dokłada wszelkich starań, aby właściwie zabezpieczać swoje interesy.

6.1. Wykaz skontrolowanych jednostek i jednostek organizacyjnych NIK, które przeprowadziły w nich kontrole

Kontrole przeprowadzone zostały przez kontrolerów Departamentu Infrastruktury NIK w dwóch jednostkach:

1. Ministerstwie Skarbu Państwa
2. Spółce Polskie Linie Lotnicze LOT S.A.

6.2. Lista osób zajmujących kierownicze stanowiska, odpowiedzialnych za kontrolowaną działalność

W Ministerstwie Skarbu Państwa:

- Pan Andrzej Czerwiński, Minister Skarbu Państwa. W okresie objętym kontroli stanowisko Ministra Skarbu Państwa zajmowali również: Mikołaj Budzanowski (od 18 listopada 2011 r. do 24 kwietnia 2013 r.) oraz Włodzimierz Karpiński (od 24 kwietnia 2013 r. do 15 czerwca 2015 r.).

W spółce Polskie Linie Lotnicze LOT S.A.:

- Sebastian Mikosz, Prezes Zarządu od 11 lutego 2013 r. do zakończenia czynności kontrolnych. Wcześniej, w okresie objętym kontrolą (lata 2012–2014), kierownikami jednostki kontrolowanej byli: Zbigniew Mazur, p.o. Prezesa Zarządu od 13 grudnia 2012 r. do 10 lutego 2013 r., Michał Piróg – Prezes Zarządu w okresie od 3 listopada 2010 r. do 13 grudnia 2012 r.

6.3. Wykaz aktów prawnych dotyczących kontrolowanej tematyki

1. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2013 r. poz. 1030, ze zm.).
2. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2013 r. poz. 216, ze zm.).
3. Wytyczne dotyczące pomocy państwa w celu ratowania i restrukturyzacji zagrożonych przedsiębiorstw (Dz. Urz. UE C 24 z 1 października 2004 r. ze zm.).
4. Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (Dz. U. z 2012 r. poz. 1224).
5. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej (Dz.U. z 2007 r. Nr 59, poz. 404 ze zm.).
6. Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 30 sierpnia 2011 r. w sprawie pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców (Dz. U. z 2014 r. poz. 406, ze zm.) – uchylone z dniem 30 kwietnia 2015 r. przez § 28 rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 marca 2015 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorców (Dz. U. z 2015 r. poz. 531).
7. Zarządzenie Nr 3 Ministra Skarbu Państwa z dnia 28 stycznia 2013 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa (niepublikowane).

6.4. Wykaz organów, którym przekazano informację o wynikach kontroli

1. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
2. Marszałek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej
3. Marszałek Senatu Rzeczypospolitej Polskiej
4. Prezes Rady Ministrów
5. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
6. Rzecznik Praw Obywatelskich
7. Komisja Infrastruktury Sejmu RP
8. Komisja Skarbu Państwa Sejmu RP
9. Komisja do Spraw Kontroli Państwowej Sejmu RP
10. Komisja Infrastruktury Senatu RP
11. Minister Infrastruktury i Budownictwa
12. Minister Skarbu Państwa
13. Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów
14. Szef Centralnego Biura Antykorupcyjnego
15. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego