



**NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI**  
Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji

KGP.410.003.02.2021

**Sebastian Chwałek**  
**Prezes Zarządu**  
**Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA**

**ul. Aleksego Grobickiego 23, 26-617 Radom**

# WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

zmienione zgodnie z treścią  
Uchwały Zespołu Orzekającego Komisji Rozstrzygającej w Najwyższej Izbie Kontroli  
z dnia 4 listopada 2021 r. (znak KPK-KPO.443.174.2021)

P/21/015 Funkcjonowanie Polskiej Grupy Zbrojeniowej i spółek zależnych

NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI  
ul. Filtrowa 57, 02-056 Warszawa  
T +48 22 444 56 92, F +48 22 444 55 94  
kgp@nik.gov.pl  
Adres korespondencyjny: Skr. poczt. P-14, 00-950 Warszawa 1

## I. Dane identyfikacyjne

Jednostka kontrolowana

Polska Grupa Zbrojeniowa SA, ul. Aleksego Grobickiego 23, 26-617 Radom

Kierownik jednostki kontrolowanej

Sebastian Chwałek, Prezesa Zarządu, od 15 kwietnia 2021 r.

W okresie objętym kontrolą funkcję kierownika jednostki poprzednio pełnili:

- Błażej Wojnicz, Prezes Zarządu, od dnia 13 lutego 2017 r. do dnia 8 lutego 2018 r.
- Jakub Skiba, Prezes Zarządu, od dnia 8 lutego 2018 r. do dnia 21 września 2018 r.
- Witold Słowik, Prezes Zarządu, od dnia 21 września 2018 r. do dnia 6 lutego 2020 r.
- Andrzej Kensbok, Prezes Zarządu, od dnia 6 lutego 2020 r. do dnia 24 marca 2021 r.
- Bogdan Borkowski, p.o. Prezesa Zarządu, od 25 marca 2021 r. do dnia 19 kwietnia 2021 r.

Zakres przedmiotowy kontroli

1. Opracowanie i wdrożenie Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023<sup>2</sup> oraz Kodeksu Grupy PGZ.
2. Realizacja zadań i kompetencji Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA w Grupie Kapitałowej PGZ.
3. Zawieranie, realizacja i rozliczanie zawartych umów.
4. Wyniki finansowe i wskaźniki ekonomiczne Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA oraz Grupy Kapitałowej PGZ.

Okres objęty kontrolą

Od 1 stycznia 2018 r. do 30 czerwca 2021 r. z uwzględnieniem zaistniałych zdarzeń oraz dowodów wytworzonych przed i po tym okresie, jeżeli miały wpływ na ocenę kontrolowanej działalności.

Podstawa prawna podjęcia kontroli

Art. 2 ust. 3 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli<sup>3</sup>

Jednostka przeprowadzająca kontrolę

Najwyższa Izba Kontroli  
Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji

Kontroler

Renata Iwaniuk, specjalista kp., upoważnienie do kontroli nr KGP/21/2021 z dnia 9 marca 2021 r.

(akta kontroli str.1-4)

## II. Ocena ogólna<sup>4</sup> kontrolowanej działalności

OCENA OGÓLNA

**W ocenie Najwyższej Izby Kontroli Polska Grupa Zbrojeniowa SA, pomimo zauważalnego postępu w stosunku do lat 2015-2017, nie w pełni skutecznie zarządza Grupą Kapitałową PGZ, zwłaszcza w zakresie wyznaczania strategicznych kierunków jej rozwoju oraz realizacji niektórych programów/projektów zbrojeniowych, co powodowało ograniczenie możliwości spółek Grupy do pełnego zapokajania bieżących i przyszłych potrzeb Sił Zbrojnych RP, a także tworzenia możliwości eksportowych.**

<sup>1</sup> Dalej także: PGZ SA lub Spółka.

<sup>2</sup> Dalej także: GK PGZ lub Grupa.

<sup>3</sup> Dz. U. z 2020 r. poz. 1200, dalej: ustawa o NIK.

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

NIK ocenia negatywnie przede wszystkim utrwalającą się niezdolność kolejnych Zarządów PGZ SA do przygotowania i wdrożenia w GK PGZ strategii działania, stanowiącej punkt odniesienia dla spółek zależnych do przygotowania własnych strategii, skorelowanych ze strategią Grupy Kapitałowej oraz potrzebami Sił Zbrojnych RP. W wyniku zaniechań i niekonsekwentnych działań kolejnych zarządów PGZ SA niegospodarne były nie tylko wielomilionowe wydatki na opracowanie *Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2015-2030*<sup>5</sup>, ale także nie uzyskano zakładanego efektu z poniesionych nakładów pracy na stworzenie *Strategii GK PGZ na lata 2019-2023*<sup>6</sup> i *Plan wdrożenia Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023 (obowiązującego od 1.07.2019 r. do 30.06.2023 r.)*<sup>7</sup>.

Dokumenty te w wersji finalnej nie zostały przekazane Radzie Nadzorczej ani spółkom zależnym, nawet tym które aktywnie uczestniczyły w ich opracowaniu.

Po upływie kilku miesięcy od daty formalnego zatwierdzenia *Strategii*, została ona przez kolejny Zarząd PGZ SA poddana na tyle surowej krytyce, że konkluzją było wskazanie konieczności pilnej aktualizacji dokumentu i dostosowanie go do realiów funkcjonowania GK PGZ. Krytyka oparta była częściowo na argumentach, które podmioty zewnętrzne, w tym związki zawodowe i niektóre spółki, zgłaszały w trakcie opiniowania tego dokumentu, a które nie zostały uwzględnione w stosownym czasie. NIK pozytywnie ocenia natomiast konsekwentne przygotowywanie i wdrażanie rozwiązań umacniających ład korporacyjny GK PGZ SA, w tym ustanowienie Kodeksu Grupy PGZ oraz udoskonalanie i wprowadzenie nowych standardów organizacyjnych. Postępowała też realizacja niektórych zadań operacyjnych wymienionych w *Planie wdrożenia Strategii*. Zbadano przebieg wykonania 14 spośród ogólnej liczby 213 zadań operacyjnych, stwierdzając, że dziewięć spośród nich zrealizowano w ustalonym terminie, a dwa są kontynuowane pomimo opóźnień.

Istotnie słabym obszarem funkcjonowania GK PGZ jest natomiast wykonanie zadań z obszaru technologii informatycznych i ich praktycznego zastosowania. Sformułowane w *Planie wdrożenia Strategii* zadania realizowane były tylko w części dotyczącej wykorzystania informatyki w zarządzaniu, z pominięciem tych, które dotyczyły zastosowań produktowych, tworzących nowe jakości wyrobów i kreujących wartość dodaną.

W *Strategii 2019-2023*, podobnie jak i poprzednim dokumencie o takim charakterze, nie został określony docelowy model organizacyjny GK PGZ. NIK pozytywnie ocenia jednak skuteczne zakończenie w latach 2019-2021 działań konsolidacyjnych w odniesieniu do części spółek, których samodzielne funkcjonowanie nie miało uzasadnienia. NIK pozytywnie ocenia też zamiar podjęcia lub kontynuację działań dez-inwestycyjnych, zmierzających do eliminacji podmiotów niezwiązanych profilem działalności z zasadniczymi celami GK PGZ, a których dalsze funkcjonowanie obciążałoby stratami skonsolidowany wynik finansowy Grupy.

Wyrażając pozytywną ocenę działań restrukturyzacyjnych i konsolidacyjnych NIK zwraca uwagę na konieczność szczegółowej identyfikacji przyczyn niepowodzenia biznesowych projektów tworzenia spółek w obszarze tzw. wysokich technologii (Nano Carbon sp. z oo, QBiTT sp z o.o.). Posiadanie kompetencji w tych obszarach może być warunkiem koniecznym dla przyszłego, intensywnego rozwoju GK PGZ.

NIK nie zgłasza zastrzeżeń co do istoty funkcjonowania w GK PGZ mechanizmu finansowania spółki-matki (PGZ SA), opartego na tzw. umowach prowizyjnych. Polityka dywidendowa PGZ SA realizowana była zgodnie z obowiązującymi przepisami, a jej realizacja nie spowodowała dotychczas negatywnych konsekwencji dla spółek

<sup>5</sup> Ujednolicony tekst wystąpienie pokontrolne NIK z dnia 10 kwietnia 2019 r. nr KGP.410.008.05.2018. Dalej : *Strategia 2015-2030*.

<sup>6</sup> Dalej także: *Strategia 2019-2023* lub *Strategia*.

<sup>7</sup> Dalej także: *Plan wdrożenia* lub *Plan*

zależnych. Zarząd PGZ SA, działając jako WZA lub WZ spółek zależnych, korzystał z kodeksowych uprawnień wyznaczania kwoty zysku przeznaczonej na dywidendę. Jednakże – zdaniem NIK – nie było dobrą praktyką korzystanie z tego prawa bez zadośćuczynienia wnioskowi - zwłaszcza mniejszościowych akcjonariuszy - o przedłożenie szerszego uzasadnienia podjętej decyzji o wymiarze dywidendy.

NIK pozytywnie ocenia to, że w odróżnieniu od lat 2015-2017, w okresie objętym kontrolą nastąpiło ograniczenie częstotliwości zmian kadrowych w zarządach spółek zależnych. Zredukowane zostało w ten sposób, aczkolwiek nie wyeliminowane całkowicie, ryzyko negatywnego wpływu częstych zmian kadrowych na skuteczność działań zarządczych.

Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi nie osiągnęły w latach 2019-2020 poziomu założonego w *Strategii 2019-2023*. Nie nastąpił wzrost przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług kwalifikowanych do segmentu pozamilitarnego. Nieskuteczne były działania podejmowane przez PGZ SA w celu promocji tych produktów. Udział przychodów z realizacji Planu Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP<sup>8</sup> w przychodach ze sprzedaży wykazywał wprawdzie tendencję rosnącą, ale słaba dynamika tego wzrostu stwarza istotne ryzyko nieosiągnięcia przychodów w wysokości prognozowanej na 2022 r. Biegunowo odległe od założeń *Strategii* były także skonsolidowane przychody z eksportu wyrobów i usług.

Trudne do osiągnięcia – zdaniem NIK – będą założone w *Strategii* projekcje zysku, gdyż wymagałoby to znaczącego wzrostu wolumenu przychodów z wysokorentowej sprzedaży lub bardzo istotnej redukcji kosztów, trudnej do osiągnięcia w warunkach presji inflacyjnej. Dotychczasowe wskaźniki dynamiki tych wielkości (przychodów i kosztów) nie wskazują na realność takiego scenariusza.

Wartości podstawowych, skonsolidowanych wskaźników ekonomicznych (zysk netto, EBIDTA, zadłużenie aktywów, płynność bieżąca) dla skonsolidowanych wyników GK PGZ pozwalają na stwierdzenie, że pomimo zmiennej sytuacji ekonomicznej i niekorzystnych zjawisk w niej występujących, GK PGZ jako całość zachowała w latach 2018-2020 nieprzerwaną zdolność do generowania zysku z działalności operacyjnej, a tym samym nie występowały istotne zagrożenia dla stabilności finansowej Grupy. Te niekorzystne zjawiska to m.in. wysoki udział zobowiązań krótkoterminowych w zobowiązaniach ogółem oraz zakłócone relacje pomiędzy dynamiką wynagrodzeń i produktywności. W okresie objętym kontrolą wzrost płac istotnie wyprzedzał wzrost produktywności miejsca pracy. Prawidłowe relacje powinny natomiast kształtować się odwrotnie.

Głównym źródłem finansowania innowacji były środki własne, co potwierdza diagnozę zawartą w *Strategii 2019-2023*, że działalność innowacyjna spółek Grupy skupiona była głównie na ulepszeniach już produkowanych wyrobów niż nad tworzeniem nowej jakości (mniej kapitałochłonne i biznesowo ryzykowne od prac nad nowymi produktami lub technologiami). Wyroby nowe lub ulepszone sprzedawały się jednak głównie na rynku krajowym. Udział przychodów ze sprzedaży wyrobów nowych lub ulepszonych na eksport w łącznych przychodach ze sprzedaży takich wyrobów utrzymywał się na niskim poziomie: 1,4% - w 2018 r., 2,9% - w 2019 r. i 4,2% w 2020 r.

W latach 2018-2020 rosła liczba praw wyłącznych na przedmioty własności przemysłowej posiadanych przez spółki GK PGZ. NIK zwraca jednak uwagę, na silną koncentrację działalności badawczo-rozwojowej w relatywnie nielicznej grupie 10 spółek<sup>9</sup>, które w poszczególnych latach realizowały przeważającą część prac B+R oraz

<sup>8</sup> Dalej PMT.

<sup>9</sup> WZL nr 2 SA, PCO SA, PIT-RADWAR SA, Obrum sp. z o.o., MESKO SA, ZURAD sp. z o.o., WCBK-T SA, FB „Łucznik-Radom” sp. z o.o., Maskpol SA i Dezamet SA.

dysponowały zdecydowaną większością praw własności przemysłowej. W odniesieniu np. do 2020 r. pięć podmiotów tej grupy realizowało bez mała połowę wszystkich prac B+R (156 z 322) i także pięć (częściowo tych samych) było w posiadaniu 260 spośród wszystkich 297 praw własności przemysłowej. Wskazuje to na niską zdolność spółek – z różnych przyczyn - do pozyskiwania nowych kompetencji w celu późniejszego ich zastosowania w produkcji zbrojeniowej lub zdywersyfikowania produkcji - w kierunku rynków cywilnych, co było jednym z założeń kolejnych strategii GK PGZ.

Wzmocnieniu innowacyjności spółek GK PGZ SA nie sprzyjały też opóźnienia w realizacji programów/projektów zbrojeniowych. Zbadane przez NIK trzy spośród 16 rozwojowych projektów wskazanych w *Strategii 2019-2023* nie były realizowane zgodnie z terminami wskazanymi w *Planie wdrożenia Strategii*. Przyczyny wieloletnich niekiedy opóźnień leżały nie tylko po stronie spółek GK PGZ (np. wprowadzanie przez zamawiającego istotnych zmian do projektów w trakcie ich realizacji, pandemia), ale niektóre z nich miały źródło w zaniedbaniach starań o właściwą treść umów, w złej organizacji prac oraz w słabościach nadzoru ze strony PGZ SA.

### III. Opis ustalonego stanu faktycznego

OBSZAR

#### 1. Zarządzanie i działalność gospodarcza GK PGZ

##### 1.1. Strategia GK PGZ i jej realizacja

Opis stanu faktycznego

W dniu 1 stycznia 2018 r. w GK PGZ obowiązywała *Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2015-2030*. Została ona zatwierdzona przez Zarząd Spółki w dniu 24 lipca 2015 r.<sup>10</sup>, a następnie pozytywnie zaopiniowana przez Radę Nadzorczą PGZ SA<sup>11</sup> oraz Ministra Obrony Narodowej<sup>12</sup>. Dokument ten, ze względu na brak statutowego obowiązku, nie był opiniowany przez pozostałych akcjonariuszy PGZ SA, tj. Agencję Rozwoju Przemysłu SA oraz Polski Holding Obrony sp. z o.o.

Już w dniu 18 maja 2016 r., tj. po upływie niespełna 10 miesięcy od dnia przyjęcia *Strategii 2015-2030* dokonano jej aktualizacji<sup>13</sup>. Polegała ona na przyjęciu odrębnego dokumentu, w którym przeformulowano strategiczne cele Grupy Kapitałowej. Dokument ten uzyskał pozytywne opinie Rady Nadzorczej i MON. Nie były prowadzone konsultacje dotyczące *Aktualizacji* z pozostałymi akcjonariuszami Spółki<sup>14</sup> ani ze spółkami Grupy. Część z tych podmiotów nie dysponowała tekstem tego dokumentu ani nawet kompletnym egzemplarzem *Strategii 2015-2030*.

Spółki GK PGZ SA funkcjonowały w oparciu o własne strategie długookresowe lub roczne plany rzeczowo-finansowe, niepowiązane z dokumentem strategicznym Grupy Kapitałowej PGZ. Do *Strategii 2015-2030* ani do *Aktualizacji* nie sporządzono żadnego programu operacyjnego, który służyłby sprawnemu wdrożeniu ich założeń. NIK w trakcie kontroli przeprowadzonej w 2018 r. stwierdziła, że w wyniku zaniechań i niekonsekwentnych działań ówczesnych kolejnych zarządów PGZ SA *Strategia 2015-2030* faktycznie nie była realizowana. Stało się to podstawą oceny (niezakwe-

<sup>10</sup> Uchwała nr 311/II/2015 Zarządu PGZ SA w sprawie zatwierdzenia Strategii GK PGZ na lata 2015-2030.

<sup>11</sup> Uchwała nr 118/2015 Rady Nadzorczej PGZ SA z dnia 25 sierpnia 2015 r.

<sup>12</sup> Wystąpienie pokontrolne NIK z dnia 10 kwietnia 2019 r. (nr KGP.410.008.05.2018) wystosowane po kontroli P/18/017 *Funkcjonowanie Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA i spółek zależnych za lata 2015-2018*. s.s. 5-6. Ustalenia NIK w ramach kontroli nr P/18/017 *Funkcjonowanie Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA i spółek zależnych za lata 2015-2018*.

<sup>13</sup> Uchwałą nr 231/II/2016 Zarządu PGZ SA z dnia 18 maja 2016 r. w sprawie zatwierdzenia oraz skierowania do Rady Nadzorczej PGZ SA opracowanej przez Zarząd PGZ SA aktualizacji Strategii Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA, dokument uzyskał pozytywną opinię Rady Nadzorczej uchwałą nr 40/II/2016 Rady Nadzorczej PGZ SA z dnia 23 maja 2016 r. w sprawie zaopiniowania oraz przesłania do Ministra Obrony Narodowej aktualizacji Strategii Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA celem zaopiniowania.

<sup>14</sup> Wystąpienie pokontrolne z dnia 10 kwietnia 2019 r. op. Cit.

stionowanej przez Spółkę) o niegospodarności polegającej na wydaniu [...] z<sup>15</sup> na opracowanie dokumentu, który nie był wykorzystywany w zarządzaniu Grupą. Także obecny Zarząd PGZ SA<sup>16</sup> potwierdził, że *Strategia 2015-2030* i jej *Aktualizacja* nie były realizowane, przy czym – zdaniem Zarządu - Grupa Kapitałowa PGZ prowadziła szereg czynności naturalnie wpisujących się w działania opisane przez wskazane dokumenty strategiczne.

Obydwa dokumenty (*Strategia 2015-2030* i jej *Aktualizacja*) formalnie obowiązywały w GK PGZ do dnia 28 stycznia 2020 r., tj. do dnia zatwierdzenia przez Zarząd PGZ SA nowego dokumentu strategicznego, tj. *Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023* wraz z *Planem wdrożenia Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023 (obowiązującego od 1.07.2019 r. do 30.06.2023 r.)*.

(akta kontroli str. 558-567, 995-1005, 1103-1104, 2096-2128)

Prace nad nową *Strategią* zainicjowane zostały jeszcze w 2018 r. Uchwałą z dnia 7 grudnia 2018 r.<sup>17</sup> Zarząd Spółki PGZ SA ustanowił projekt dotyczący opracowania Strategii GK PGZ, uchylając dotychczasowe uchwały Zarządu PGZ SA podjęte w sprawie *Strategii 2015-2030* i jej aktualizacji. „[...]”<sup>18</sup> Ostateczny termin opracowania Strategii GK PGZ wyznaczono na dzień 31 maja 2019 r., a datę zakończenia obowiązywania nowo powstałego dokumentu - na 30 czerwca 2023 r.

„[...]”.

(akta kontroli str. 278-279, 517, 998-1052)

Od marca 2019 r., równoległe do prac nad *Strategią*, w PGZ SA prowadzono prace nad dokumentem operacyjnym, który miał konkretyzować działania prowadzące do osiągnięcia celów strategii. Dokument, nazwany *Planem wdrożenia Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023 (obowiązujący od dnia 1.07.2019 r. do 30.06.2023 r.)* ustalał terminy wykonania poszczególnych działań oraz komórki organizacyjne i osoby odpowiedzialne za ich realizację. Przedstawiciele spółek z GK PGZ nie brali bezpośredniego udziału w tworzeniu *Planu*.

W dniu 23 lipca 2019 r. PGZ SA przekazał wersję roboczą *Strategii 2019-2023* do 33 spółek<sup>19</sup>, a kilka dni wcześniej, tj. w dniu 19 lipca 2019 r. dokument udostępniono związkom zawodowym. Uwagi zgłosiło sześć spółek<sup>20</sup> oraz związki zawodowe<sup>21</sup>. Niektóre ze zgłoszonych uwag były w wysokim stopniu krytyczne; ich treść sugerowała też, że opiniujące spółki nie miały pełnego rozeznania w faktycznym zakresie

<sup>15</sup> Na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2020 poz. 2176) i art. 11 ust. 4 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2020 r. poz. 1913) NIK wyłączyła jawność informacji ze względu na tajemnicę handlową przedsiębiorcy.

<sup>16</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 10 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/30 (PGZ/1281/21).

<sup>17</sup> Uchwała nr 651/II/2018 Zarządu PGZ SA.

<sup>18</sup> W treści wystąpienia pokontrolnego NIK wyłączyła jawność informacji ustawowo chronionych, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa i/bądź dobra osobiste, na podstawie art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Dz. U. z 2020 r. poz. 2176) i art. 11 ust. 2 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2020 r. poz. 1913) oraz art. 43 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 2020 r. poz. 1740) w interesie przedsiębiorcy lub podmiotu, których dotyczą zawarte w wystąpieniu pokontrolnym informacje, poprzez ich anonimizację i zastąpienie oznaczeniem „[...]”.

<sup>19</sup> Tj.: Cenzin sp. z o.o.; Fabryka Broni „Łuczniczka-Radom” sp. z o.o.; HSW SA; Autosan sp. z o.o.; Jelcz sp. z o.o.; Mesko SA; Bydgoskie Zakłady Elektromechaniczne „Belma” SA; Nitro-Chem SA; Zakłady Metalowe „Dezamet” SA; PCO SA; Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego „Maskpol” SA; Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA; PGZ SW sp. z o.o.; PIT-RADWAR SA; Rosomak SA; Stomil-Poznań SA; Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Techniczne SA; Wojskowe Zakłady Elektroniczne SA; Wojskowe Zakłady Inżynieryjne SA; Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 1 SA; Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 2 SA; Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 4 SA; Wojskowe Zakłady Łączności nr 1 SA; Wojskowe Zakłady Łączności nr 2 SA; Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne SA; WZU SA; Zakłady Mechaniczne „Bumar-Łabędy” SA; Zakłady Mechaniczne „Bumar-Mikulczyce” SA; QBiTT sp z o.o. sp z o.o. sp z o.o. sp z o.o.; Zakłady Produkcji Specjalnej „Gamrat” sp. z o.o.; OBR-CTM SA; Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych „OBRUM” sp. z o.o.; Zurad sp. z o.o.

<sup>20</sup> HSW SA; Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego Maskpol SA, WZL nr 1 SA; PCO SA, WZU SA, WCBKT.

<sup>21</sup> Krajowa Sekcja Przemysłu Zbrojeniowego NSZZ Solidarność; Związek Zawodowy Sektora Obronnego; Krajowa Sekcja Pracowników Cywilnych MON NSZZ Solidarność, Związek Zawodowy Przemysłu Elektromaszynowego (z odpowiedziami zakładowych organizacji związkowych należących do struktur ZZPE).

prac nad dokumentami strategicznymi Grupy, w tym zwłaszcza nad konstrukcją *Planu wdrożenia*. Na przykład.

„[...]”.

(akta kontroli str. 287, 402-417, 513-516, 1053-1063, 2096-2109)

W dniu 12 sierpnia 2019 r. Zarząd PGZ SA podjął uchwałę<sup>22</sup> w sprawie wystąpienia do Rady Nadzorczej PGZ SA o wydanie opinii na temat *Strategii 2019-2023* wraz *Planem wdrożenia* oraz przekazania tych dokumentów do zaopiniowania przez Ministra Obrony Narodowej. Rada Nadzorcza PGZ SA w dniu 26 sierpnia 2019 r.<sup>23</sup> odmówiła wydania pozytywnej opinii i przekazania dokumentów do MON, wskazując na potrzebę uzupełnienia dokumentu o zadania przeciwdziałające powstawaniu luki pokoleniowej. Termin przyjęcia *Strategii* przeniesiono z dnia 30 września 2019 r. na dzień 31 października 2019 r.

W ramach prac nad uzupełnieniem dokumentów o kwestie luki pokoleniowej robocze wersje dokumentów przekazano Ministrowi Obrony Narodowej. Uwagi Ministra wpłynęły w dniu 17 października 2019 r.<sup>24</sup>. Zostały przez PGZ SA uwzględnione. W dniu 21 października 2019 r.<sup>25</sup> Zarząd zaakceptował *Strategię Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023* oraz *Plan wdrożenia*...

Obydwa dokumenty w dniu 22 października 2019 r. zostały pozytywnie zaopiniowane przez Radę Nadzorczą PGZ SA i w tym samym dniu oficjalnie przekazane Ministrowi Obrony Narodowej, co czyniło zadość wymogom §16 ust. 3 Statutu PGZ SA, zgodnie z którymi *przyjęcie strategicznych planów wieloletnich wymaga uzyskania pozytywnej opinii Ministra Obrony Narodowej*.

W dniu 16 grudnia 2019 r. Minister Obrony Narodowej wydał oficjalną opinię wskazując, iż w *Strategii Grupy Kapitałowej PGZ cele należy ocenić jako ambitne, ale możliwe do osiągnięcia przy zachowaniu dyscypliny realizacji oraz ścisłej koordynacji działań w ramach Grupy Kapitałowej PGZ*. Minister podkreślił, iż w odniesieniu do części produktów ujętych w dokumencie nie podjęto jeszcze decyzji co do trybu i harmonogramu ich pozyskania, a tym samym ewentualnego udziału spółek GK PGZ w realizacji poszczególnych zamówień. Minister uznał, iż *Strategia* w podstawowych założeniach jest *zbieżna z kierunkami modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP*. Jednocześnie Minister zasugerował, aby przesłać dokument do Ministra Aktywów Państwowych, który z dniem 7 grudnia 2019 r. przejął nadzór właścicielski nad Spółką<sup>26</sup>.

Spełniając tę sugestię Przewodniczący Rady Nadzorczej PGZ SA przekazał obydwa dokumenty (*Strategię* i *Plan wdrożenia*) Ministrowi Aktywów Państwowych<sup>27</sup>, nie uzyskując jednakże odpowiedzi.

<sup>22</sup> Uchwała nr 289/III/2019 Zarządu PGZ SA w sprawie wystąpienia do Rady Nadzorczej z wnioskiem o wydanie opinii dotyczącej dokumentów: „Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023” oraz „Plan wdrożenia Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023”.

<sup>23</sup> Na podstawie notatki Departamentu Strategii i Standardów PGZ SA z dnia 27 sierpnia 2019 r.

<sup>24</sup> Informacja o piśmie MON wraz z załącznikami z dnia 15 października 2019 r., otrzymana przez PGZ SA w dniu 17 października 2019 r. zawarta w Kalendarium prac PGZ SA nad Strategią GK PGZ na lata 2019-2023.

<sup>25</sup> Uchwała nr 362/III/2019 Zarządu PGZ SA z dnia 21 października 2019 r. w sprawie wystąpienia do Rady Nadzorczej z wnioskiem o wydanie opinii dotyczącej dokumentów: „Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023” oraz „Plan wdrożenia Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023 (obowiązujący od dnia 01.07.2019 r. do 30.06.2023 r.)”.

<sup>26</sup> Na podstawie Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 grudnia 2019 r. w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonują inni niż Prezes Rady Ministrów członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne, w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (Dz. U. poz. 2369). Rozporządzenie to utraciło moc obowiązującą z dniem 24 marca 2020 r. Obecnie obowiązuje rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 marca 2020 r. w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonuje Prezes Rady Ministrów lub inni członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne, w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (Dz. U. poz. 513 ze zm.).

<sup>27</sup> Pismem z dnia 18 grudnia 2019 r., znak. pisma PGZ/2962/19.

Zarząd PGZ SA uchwałą z dnia 28 stycznia 2020 r.<sup>28</sup> przyjął *Strategię 2019-2023* oraz *Plan wdrożenia* wraz z dokumentami towarzyszącymi<sup>29</sup> w wersji po uwagach telefonicznych MON z listopada 2019 r. i powierzył Dyrektorowi Departamentu Strategii i Standardów w PGZ SA nadzór nad procesem wdrażania i monitorowania *Strategii* wewnątrz PGZ SA oraz Grupy Kapitałowej PGZ.

- NIK zwraca uwagę, że po ostatecznym przyjęciu dokumentów przez Radę Nadzorczą PGZ SA w dniu 22 października 2019 r. *Strategia na lata 2019-2023* była jeszcze korygowana. Podstawą korekty były telefoniczne uwagi MON zgłoszone w dniu 25 listopada 2019 r.<sup>30</sup> Uwagi te dotyczyły danych odnoszących się do luki pokoleniowej oraz rozszerzenia prognozy finansowej GK PGZ do 2023 r., tj. prognozy skonsolidowanego rachunku zysków i strat GK PGZ, wybranych pozycji bilansu i wskaźników finansowych. Zarząd PGZ SA po zatwierdzeniu *Strategii 2019-2023* w dniu 28 stycznia 2020 r. nie wystąpił jednak do Rady Nadzorczej z wnioskiem o wydanie opinii do ostatecznej wersji, wychodząc z założenia, że Rada Nadzorcza, na podstawie oceny dokumentów zaopiniowanych pozytywnie na posiedzeniu w dniu 22 października 2019 r. oraz opinii MON z dnia 16 grudnia 2019 r. posiadała pełną wiedzę na temat ostatecznego kształtu tego dokumentu.

Wobec braku statutowego obowiązku *Strategia* nie była opiniowana przez pozostałych akcjonariuszy PGZ SA, czyli Agencję Rozwoju Przemysłu SA oraz Polski Holding Obrony sp. z o.o.<sup>31</sup>

(akta kontroli str. 402-417, 834-977, 978-991, 1064-1104, 2096-2109)

- NIK zwraca uwagę na nieadekwatność tytułu dokumentu *Plan wdrożenia Strategii GK PGZ (obowiązujący od dnia 1.07.2019 r. do 30.06.2023 r.)*. Tytuł sugeruje, iż okres obowiązywania dokumentu rozpoczął się w dniu 1 lipca 2019 r., podczas gdy faktycznie obowiązuje od daty jego przyjęcia przez Zarząd PGZ SA, tj. od dnia 28 stycznia 2020 r. Data umieszczona na dokumencie była zgodna ze wstępnymi założeniami dotyczącymi okresu obowiązywania *Strategii GK PGZ 2019-2023*, który miał obejmować pełny czteroletni okres planistyczny (1.07.2019-30.06.2023). Wobec tych założeń również realizacja działań ujętych w *Planie* była planowana od 1 lipca 2019 r.

(akta kontroli str. 402-417, 1103-1104)

Stwierdzona  
nieprawidłowość

Żaden z powyższych dwóch dokumentów tj. *Strategia GK PGZ 2019-2023* ani *Plan wdrożenia* w finalnej wersji (po ich zatwierdzeniu w styczniu 2020 r.) nie został przekazany spółkom z GK PGZ do wykorzystania. Oznacza to, że przez siedem lat, tj. od momentu powstania Grupy Kapitałowej Polska Grupa Zbrojeniowa w 2013 r., największy holding zbrojeniowy w Polsce nie wdrożył żadnej kompleksowej strategii działania, pomimo opracowania kilku dokumentów o takim charakterze. Wskazuje to na utrwalanie się niezdolności władz Spółki do wypracowania i wdrożenia takiej strategii działania Grupy, która stanowiłaby punkt odniesienia do budowy indywidualnych strategii spółek zależnych.

Zaniechania wdrożeń kolejnych strategii, wynikały na ogół z krytycznego odrzucania przez kolejne władze Spółki koncepcji stworzonych przez poprzedników. Doprowadziło to do niegospodarności - nieefektywnego wydatkowania „[...]” na opracowanie

<sup>28</sup> Uchwała nr 31/III/2020 Zarządu PGZ SA z dnia 28 stycznia 2020 r.

<sup>29</sup> Pozostałe dokumenty towarzyszące to: Streszczenie Zarządcze, Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023; Kalendarium prac nad Strategią Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023; Analiza Grupy Kapitałowej PGZ, Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023; Analiza ryzyka, Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023.

<sup>30</sup> Na podstawie notatki Departamentu Strategii i Standardów PGZ SA z dnia 28 listopada 2019 r.

<sup>31</sup> Na podstawie wyjaśnień Zarządu PGZ SA z dnia 22 kwietnia 2021 r., znak. pisma BAUD.0803.1.2020/7 (PGZ/916/21).



*Strategii 2015-2030*<sup>32</sup> oraz zaprzeczenia trudnych do skwantyfikowania nakładów pracy zespołów pracowniczych PGZ SA i spółek zależnych, poniesionych na stworzenie *Strategii 2019-2023* wraz z planem ich wdrożenia.

Żadna ze spółek z Grupy nie miała możliwości zapoznania się z całością tego dokumentu ani na etapie jego opracowania, ani w wersji ostatecznej. PGZ SA w ogóle nie poinformowała pisemnie spółek o podjęciu prac nad *Planem wdrożenia Strategii*. Według wyjaśnień Zarządu PGZ SA<sup>33</sup> przedstawiciele spółek zostali pośrednio zaznajomieni z wybranymi fragmentami *Strategii*, tj.: celami strategicznymi oraz celami i zadaniami operacyjnymi, a te są fragmentami *Planu wdrożenia*.

Zdaniem NIK, zaangażowanie spółek GK PGZ w proces tworzenia *Strategii* miało charakter fasadowy, ograniczający się do przygotowywania materiałów. Wiedza i doświadczenie pracowników spółek realnie nie były wykorzystywane, chociażby przy tworzeniu w PGZ SA dokumentu operacyjnego, który miał służyć sprawnemu wdrożeniu założeń *Strategii*. Z uwag zgłaszanych na etapie konsultacji w lipcu 2019 r. jednoznacznie wynika, że spółki nie miały nawet świadomości tworzenia prac nad takim dokumentem (patrz str. **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.** wystąpienia). Na podstawie otrzymywanych fragmentów *Strategii* spółki zależne nie mogły wiedzieć, jakie przewiduje się konkretne działania operacyjne, jakie będą terminy ich rozpoczęcia i zakończenia oraz czy zostaną przypisane do zadań operacyjnych określonych w projekcie *Strategii*.

(akta kontroli str. 272-306, 1053-1054)

Opis stanu faktycznego

*Strategia 2019-2023* powstała w ówczesnym Departamencie Strategii i Standardów PGZ SA, przy współudziale innych komórek organizacyjnych Spółki oraz przedstawicieli spółek z Grupy Kapitałowej. Nie zlecano na zewnątrz wykonania analiz ani opracowań, z wyjątkiem dostępu do materiałów analitycznych, tj. Military Balance 2019 r. oraz SIPRI<sup>34</sup> Yearbook - za ok. 10,0 tys. zł. Aczkolwiek dokładna wycena nakładów pracy poniesionych nie jest znana, ze względu na – deklarowany przez Spółkę – system rozliczeń nieujmujący poszczególnych pozycji z odpowiednią szczegółowością, to jednak prace nad *Strategią* traktowane były jako element tzw. usług wsparcia, za które PGZ SA pobierał wynagrodzenie od spółek zależnych. Usługi te określane (wymieniane) były w dokumentach rozliczeniowych np. w poniższy sposób<sup>35</sup>.

- W okresie od stycznia do września 2018 r.: *Prowadzenie prac nad przeglądem Strategii GK PGZ*; *Zespół ds. Strategii w związku z uchwałą nr 158/III/2018 Zarządu PGZ SA z dnia 13 kwietnia 2018 r. dokonał przeglądu Strategii Grupy Kapitałowej PGZ SA na lata 2015-2030 oraz Aktualizacji Strategii Grupy Kapitałowej PGZ SA na lata 2015-2030, w tym weryfikacji ich postanowień, stanu wdrożenia Strategii i wskazał odchylenia w tym zakresie oraz Prowadzenie prac nad aktualizacją Strategii GK PGZ.*
- We wszystkich kwartałach 2019 r. oraz w I kwartale 2020 r. pozycję tę określono jako *Prowadzenie prac nad opracowaniem nowej Strategii GK PGZ, zgodnie z zatwierdzonym w grudniu 2018 r. harmonogramem prac lub po prostu Prowadzenie prac nad opracowaniem nowej Strategii GK PGZ na lata 2019-2023.*

<sup>32</sup> Wystąpienie pokontrolne z dnia 10 kwietnia 2019 r. op. cit

<sup>33</sup> Pismo z dnia 15 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/19.

<sup>34</sup> Z ang. Stockholm International Peace Research Institute – Sztokholmski Instytut Badań nad Pokojem

<sup>35</sup> Na podstawie umów i dokumentów rozliczeniowych spółek tj.: WZL nr 1 SA; Fabryka-Broni „Lucznik-Radom” sp. z o.o. oraz PCO SA.

- Od lipca do września 2020 r. odnośna pozycja brzmiała - *Rozpoczęcie prac nad aktualizacją Strategii Grupy Kapitałowej PGZ (etap bez uczestnictwa przedstawicieli spółek)*.

Obecny Zarząd Spółki<sup>36</sup> nieudostępnił spółkom ostatecznej wersji dokumentów strategicznych uzasadnił decyzją poprzedniego Zarządu, powołanego w lutym 2020 r., który uznał, że w *Strategii 2019-2023* konieczne jest dokonanie zmian wynikających m.in. ze zmiany podmiotu nadzorującego GK PGZ i „pojawienia się nowych interesariuszy”.

„[...]”.

W konkluzji powyższej dyskusji Zarząd PGZ SA polecił powołanie Komitetu Sterującego oraz zespołu zadaniowego do przygotowania aktualizacji *Strategii 2019-2023*.

Uchwałą Zarządu PGZ SA z dnia 5 sierpnia 2020 r.<sup>37</sup> w PGZ SA powołano projekt aktualizacji *Strategii Grupy Kapitałowej PGZ* oraz Komitet Sterujący. Funkcję kierownika projektu otrzymał Dyrektor Departamentu Strategii, który w wyznaczonym terminie (do dnia 21 sierpnia 2020 r.) przygotował i przedłożył do akceptacji Komitetowi Sterującemu kartę projektu. W przygotowanej na posiedzenie Zarządu PGZ SA Informacji z dnia 23 grudnia 2020 r. dotyczącej stopnia realizacji *Strategii* według stanu na dzień 30 września 2020 r. powtórzono m.in. konkluzje z lipca 2020 r. Wskazano, że w związku ze słabą realizacją *Strategii*, jak również w związku ze zmianami zarówno w samej organizacji, jak i w otoczeniu zewnętrznym PGZ SA, planowane jest opracowanie aktualizacji dokumentu. Zgodnie z zaleceniami Zarządu z dnia 12 stycznia 2021 r. Dyrektor Departamentu Strategii został zobligowany m.in. do przygotowania aktualizacji *Strategii* i prowadzenia konsultacji z kluczowymi spółkami z GK PGZ w tym zakresie.

Prace te nie zostały jednak zrealizowane.

W dniu 23 lutego 2021 r. Zarząd PGZ SA zmienił bowiem dotychczasową koncepcję dalszych losów *Strategii*, podejmując uchwałę<sup>38</sup> w sprawie opracowania nowej *Strategii Grupy PGZ* i utworzenia stosownego zespołu zadaniowego pod kierownictwem Dyrektora Departamentu Strategii. Zarząd zobowiązał zespół do przygotowania, w terminie do dnia 5 marca 2021 r., diagnozy sytuacji Grupy PGZ. Uchwała ta uchyliła uchwałę Zarządu PGZ SA z dnia 5 sierpnia 2020 r. w sprawie aktualizacji *Strategii 2019-2023*.

W dniu 17 marca 2021 r. Zarząd PGZ SA przyjął<sup>39</sup> *Diagnozę sytuacji Grupy PGZ*. W dokumencie wskazano m.in., że:

„[...]”.

NIK zwraca uwagę, że priorytety te są aktualne od prawie sześciu lat. Były one wskazywane przy projektowaniu wszystkich dotychczasowych dokumentów strategicznych, lecz dotychczas nie udało się ich zrealizować w satysfakcjonującym stopniu.

„[...]”.

W dniu 20 kwietnia 2021 r. Zarząd PGZ SA zalecił Dyrektorowi Departamentu Strategii przygotowanie (do 4 maja 2021 r.) propozycji co do dalszej realizacji *Strategii* i jej ewentualnej aktualizacji<sup>40</sup>. W zaleceniach Zarządu PGZ SA z dnia 6 maja

<sup>36</sup> Wyjaśnienie Zarządu z dnia 22 kwietnia 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/7 (PGZ/916/21).

<sup>37</sup> Uchwała nr 270/III/2020 Zarządu PGZ SA z dnia 5 sierpnia 2020 r.

<sup>38</sup> Uchwała nr 63/III/2021 Zarządu PGZ SA z dnia 23 lutego 2021 r.

<sup>39</sup> Uchwała nr 107/III/2021 Zarządu PGZ SA.

<sup>40</sup> Na podstawie maila skierowanego przez Menadżera Departamentu Zarządu PGZ SA do Dyrektora Departamentu Strategii w PGZ SA.

2021 r. wskazano na potrzebę przygotowania (do dnia 14 maja 2021 r.) wniosku w sprawie uchylenia uchwały dotyczącej przygotowania nowej *Strategii GK PGZ* oraz rozpoczęciu powrotu do koncepcji aktualizacji dokumentu.

Uchwałą z dnia 18 maja 2021 r. Zarząd PGZ SA<sup>41</sup> powołał zespół zadaniowy do opracowania zaktualizowanego dokumentu *Strategii* w terminie do 7 września 2021 r. Zobowiązał też zespół do przedłożenia Zarządowi PGZ SA (do dnia 31 lipca 2021 r.) standardu organizacyjnego regulującego obszar *Strategii Grupy PGZ*. Uchwała ta uchylała również postanowienia uchwały Zarządu PGZ SA Nr 63/III/2021 z 23 lutego 2021 r. dotyczące opracowania nowej *Strategii GK PGZ*. Wcześniejsza uchwała Zarządu PGZ SA w sprawie aktualizacji *Strategii Grupy* (Nr 270/III/2020), została już uchylona uchwałą Nr 63/III/2021.

(akta kontroli str. 272-306, 402-417, 1053-1054, 1105-1134,  
1148-1234, 1446-1466, 2096-2109)

### **Realizacja zadań ujętych w *Strategii 2019-2023* i *Planie wdrożenia***

Spośród 213 zadań operacyjnych ustalonych w *Strategii GK PGZ na lata 2019-2023* badaniem objęto 14, dobranych w sposób celowy, głównie przy zastosowaniu kryterium upływu terminu ich realizacji przed rozpoczęciem czynności kontrolnych. Dziewięć spośród tych 14 zadań zostało zrealizowanych przez PGZ SA w terminie, tj. w dacie określonej w *Planie wdrożenia*. Na przykład:

„[...]”.

Do czasu zakończenia kontroli NIK procesy te były kontynuowane.

(akta kontroli str. 272-298, 349-359, 372-376, 402-419, 531-536, 554-557,  
561-567, 576-592, 772-774, 838-976)

*Strategia 2019-2023* posługuje się pojęciami grupa produktowa, domena oraz program rozwoju produktów. Według Zarządu PGZ SA<sup>42</sup> grupa produktowa to zbiór produktów o zbliżonym profilu, charakteryzujących się określonymi cechami, które odróżniają ją od innych grup produktowych, a domena to grupa spółek o zbliżonym profilu działalności. W ramach domeny może istnieć kilka grup produktowych. Program rozwoju produktów odnosi się natomiast do planu budowania kompetencji produkcyjnych, serwisowych, modernizacyjnych w odniesieniu do jednego produktu lub określonej linii uzbrojenia. Strategia domenowa jest nadrzędna względem programu tworzenia rozwoju produktów, ponieważ obejmuje prace planistyczne w zakresie grupy spółek o podobnym profilu produkcji. Strategia domenowa może zawierać wiele programów rozwoju produktów.

Nie zostały wykonane dwa wymienione w *Planie wdrożenia* zadania odnoszące się do powyższych pojęć. Od wykonania zadań ZO 2.4.1 *opracowanie strategii domenowych przygotowanie projektów* oraz ZO 2.9.1 *wskazanie grup produktowych (domen) i ich liderów spośród spółek GK PGZ* Spółka odstąpiła, argumentując to przejęciem nadzoru nad PGZ SA przez Ministerstwo Aktywów Państwowych, pracami nad nową rolą PGZ SA w Grupie Kapitałowej i nad nowym kształtem GK PGZ. Zarząd PGZ SA wyjaśnił<sup>43</sup>, iż brak jest udokumentowanego potwierdzenia decyzji o odstąpieniu od realizacji obu zadań.

(akta kontroli str. 272-298, 349-359, 372-376, 402-419)

Jednego zadania (ZO 2.5.2), dotyczącego opracowania koncepcji konsolidacji PGZ SA i PHO sp. z o.o. z terminem wykonania do dnia 28 lutego 2021 r., PGZ SA

<sup>41</sup> Uchwała nr 182/IV/2021 Zarządu PGZ SA z dnia 18 maja 2021 r. i

<sup>42</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 22 kwietnia 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/7.

<sup>43</sup> Pismo z dnia 13 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/19 (PGZ/1090/21).

nie zrealizowała w ogóle. Obecny Zarząd PGZ SA zadeklarował, że analizuje możliwość powrotu do jego realizacji<sup>44</sup>.

Kolejne pojedyncze zadanie, oznaczone symbolem ZO 2.9.2, dotyczące opracowania do 31 grudnia 2020 r. portfela projektów inwestycyjnych w oparciu o propozycje liderów produktowych, PGZ SA realizuje we współpracy ze spółkami z Grupy. Do czasu zakończenia kontroli opracowana została wstępna analiza potrzeb inwestycyjnych w ramach dwóch projektów zbrojeniowych - WISŁA i NAREW.

Ostatnie spośród skontrolowanych szczegółowo zadań, oznaczone jako ZO 5.1.1, związane jest z wdrożeniem jednolitego modelu sprzedaży eksportowej oraz struktury sprzedaży dla całej GK PGZ. Jego realizacja jest opóźniona. W *Planie wdrożenia* ustalono termin zakończenia na dzień 31 grudnia 2019 r. Według wyjaśnień Zarządu PGZ SA<sup>45</sup> przyczyną jest zmiana koncepcji docelowego modelu sprzedaży eksportowej.

- W dniu 1 stycznia 2020 r.<sup>46</sup> weszły w życie *Polityka handlu międzynarodowego w GK PGZ* oraz *Procedury zarządzania sprzedażą eksportową w GK PGZ*. Ten standard korporacyjny zakładał pełną konsolidację i centralizację zarządzania sprzedażą eksportową GK PGZ poprzez przeniesienie kompetencji w zakresie sprzedaży eksportowej z poziomu spółek do Departamentu Handlu Międzynarodowego w PGZ SA (pkt 4.1. *Polityki*). Spółki z GK PGZ miały być odpowiedzialne za realizację i dokończenie umów handlowych podpisanych i realizowanych przed wejściem w życie zmian (pkt 4.5. *Polityki*). NIK zwraca uwagę, że w tym modelu sprzedaży eksportowej rolą wyspecjalizowanej spółki Cenzin sp. z o.o. było wyłącznie zapewnienie dostępności produktów spoza portfolio GK PGZ do sprzedaży eksportowej realizowanej przez PGZ SA<sup>47</sup> W piśmie z dnia 17 czerwca 2021 r. Prezes Zarządu Cenzin sp. o.o. wskazał<sup>48</sup>, iż wobec takiego modelu sprzedaży niektóre działy Cenzin sp. z o.o. zajmujące się eksportem nie prowadziły działań związanych z poszukiwaniem nowych rynków zbytu dla produktów z portfolio GK PGZ, a jedynie zajmowały się utrzymywaniem współpracy w ramach GK PGZ na bieżących rynkach zbytu. W piśmie tym zawarta została też uwaga, że obowiązująca od stycznia 2020 r. *Polityka handlu międzynarodowego w GK PGZ* jest odzwierciedleniem (usankcjonowaniem) wcześniej panujących zasad dotyczących handlu międzynarodowego w GK PGZ. Zanim bowiem *Polityka* weszła w życie rolą Cenzin sp. z o.o. nie było promowanie produktów spółek z Grupy PGZ, a wręcz każdorazowo wymagana była na takie działanie zgoda PGZ SA. Wynikało to z faktu, iż funkcję głównego promotora produktów z portfolio Grupy pełniła PGZ SA i dedykowany do tego celu Departamentu Handlu Zagranicznego.

„[...]”.

Zarząd PGZ SA powołany w lutym 2020 r.<sup>49</sup> w grudniu 2020 r. roku powołał zespół zadaniowy do opracowania standardów organizacyjnych dotyczących polityki sprzedaży eksportowej w GK PGZ w nowym modelu, tzw. hybrydowym. Założono, że efektem końcowym prac zespołu będzie opracowanie wymagań niezbędnych do implementacji stosownego standardu organizacyjnego dotyczącego sprzedaży eksportowej w terminie do dnia 30

<sup>44</sup> Na podstawie wyjaśnień Zarządu PGZ SA z dnia 13 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/19 (PGZ/1090/21).

<sup>45</sup> Pismo z dnia 22 kwietnia 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/7 (PGZ/916/21).

<sup>46</sup> Uchwała nr 340/II/2019 Zarządu PGZ SA.

<sup>47</sup> Wyjaśnienia Dyrektora Departamentu Audytu i Kontroli PGZ SA z dnia 30 czerwca 2021 r.

<sup>48</sup> Pismo skierowane do kontrolera NIK, przeprowadzającego kontrolę jednostkową w tej spółce w ramach kontroli P/21/015.

<sup>49</sup> W drodze zarządzania Prezesa PGZ SA Nr 21/2020 z dnia 7 grudnia 2020 r.

kwietnia 2021 r. W sprawozdaniu z prac zespołu z dnia 6 maja 2021 r. opisano założenia hybrydowej polityki sprzedaży, polegające m.in. na tym że:

„[...]”.

Według Zarządu PGZ SA<sup>50</sup> zespół zadaniowy zidentyfikował w Spółce dodatkowe obszary, które mają wpływ na efektywność procesu sprzedaży i wymagają dodatkowych analiz oraz wdrożenia niezbędnych usprawnień. Z tego powodu, do czasu zakończenia czynności kontrolnych w dniu 9 lipca 2021 r., nie powstał jeszcze dokument stanowiący efekt końcowy prac zespołu. Według Dyrektora Departamentu Audytu i Kontroli w PGZ SA<sup>51</sup> potencjalna rola Cenzin sp. z o.o. w modelu hybrydowym nie została jeszcze ustalona, nie doszło bowiem do zatwierdzenia generalnych założeń nowego modelu sprzedaży eksportowej GK PGZ.

(akta kontroli str. 272-298, 349-359, 372-376, 402-419, 531-536, 554-557, 561-567, 576-592, 772-774, 838-976)

Według wiedzy PGZ SA w dniu 31 grudnia 2018 r. indywidualne, autonomicznie opracowane strategie miało pięć<sup>52</sup> spółek Grupy, a w dniu 31 marca 2021 r. tylko trzy<sup>53</sup>. Ustalenia kontroli jednostkowych wykazały, że niektóre spółki uznawały za dokumenty o charakterze strategicznym na przykład plany wieloletnie lub nawet roczne. Zarząd PGZ SA<sup>54</sup> wyjaśnił, iż *działania związane z opracowywaniem i zatwierdzaniem dokumentów strategicznych poszczególnych spółek podejmowane są przez ich organy korporacyjne, Zarząd, Radę Nadzorczą lub Walne Zgromadzenie Wspólników. W Strategii, w wizji transformacji strategicznej GK PGZ na 2023 rok założono, że Strategia GK PGZ i strategie spółek (będą) powiązane ze sobą. Cel ten, według Zarządu PGZ SA<sup>55</sup>, oznacza osiągnięcie stanu, w którym strategie rozwoju poszczególnych spółek Grupy będą skorelowane ze Strategią GK PGZ i koordynowane na poziomie Grupy. Zdaniem NIK osiągnięcie tego celu w projektowanym terminie jest nierealne, uwzględniając czas niezbędny na opracowanie takich dokumentów przez spółki oraz możliwości sfinansowania tego rodzaju prac. Decydującą przesłanką powyższej opinii jest to, że w lipcu 2021 r. faktycznie nie ma wdrożonej Strategii GK PGZ, która mogłaby stanowić punkt odniesienia dla indywidualnych strategii spółek. Opinii tej nie zmieniają, wskazane przez Zarząd PGZ, jednostkowe przykłady monitoringu opracowywania przez spółki GK PGZ ich indywidualnych strategii. Pozytywnym przykładem jest spółka ROSOMAK SA, która wystąpiła bezpośrednio do Ministra Obrony Narodowej<sup>56</sup> o wyrażenie opinii w sprawie *Strategii Rozwoju Rosomak SA na lata 2020-2024*. Minister Obrony Narodowej, po zasięgnięciu informacji w PGZ SA<sup>57</sup>, wydał taką opinię wskazując, że dokument w sposób właściwy prezentuje założenia rozwoju oraz cele spółki, jest zbieżny z kierunkami modernizacji technicznej SZ oraz spójny ze *Strategią 2019-2023*.*

(akta kontroli str. 272-297, 328-331, 402-416, 838-976)

Od 1 lipca 2019 r. w PGZ SA powstają dla Zarządu kwartalne *Informacje dotyczące stopnia realizacji Strategii GK PGZ na lata 2019-2023*. Dokumenty te obejmują merytoryczne uwagi i spostrzeżenia w zakresie realizacji *Strategii* oraz przede wszyst-

<sup>50</sup> Pismo z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

<sup>51</sup> Wyjaśnienia z dnia 30 czerwca 2021 r.

<sup>52</sup> Tj.: Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA; ROSOMAK SA; Wojskowe Zakłady Łączności nr 2 SA; Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne SA; Wojskowe Zakłady Uzbrojenia SA.

<sup>53</sup> Tj.: Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA; Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne SA; Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-Kalisz” SA. W 2018 r. Synergia 99 sp. z o.o. nie była na dzień 31 grudnia 2018 r. częścią Grupy PGZ.

<sup>54</sup> Na podstawie wyjaśnień PGZ SA z dnia 22 kwietnia 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/7.

<sup>55</sup> Pismo z dnia 13 maja 2021 r., znak: BAUD>0803.1.2020/19 (PGZ/1090/21).

<sup>56</sup> Pismem z dnia 25 listopada 2019 r., znak: NA/6831/19.

<sup>57</sup> Pismem z dnia 30 grudnia 2019 r., znak: 2751/st; pismo PGZ SA do MON z dnia 16 grudnia 2019 r., znak: BSTR.501.1.2019/1 (PGZ/2936/19).

kim prezentują graficznie procentowy stopień realizacji działań według stanu na koniec kwartału. W ocenie NIK jest to inicjatywa cenna i zasadna, niemniej o ograniczonej przydatności do zarządzania Grupą Kapitałową, gdyż *Plan wdrożenia Strategii GK PGZ na lata 2019-2023*, jako dokument operacjonalizujący cele strategiczne, cele operacyjne, zadania i działania spółek z GK PGZ nie został dotychczas zaktualizowany w zakresie ujętych w nim terminów. Było to istotne z punktu widzenia oceny terminowości ujętych w nim zadań – zwłaszcza w odniesieniu do realizowanych ważniejszych programów/projektów zbrojeniowych, w których terminy zakończenia poszczególnych etapów były wielokrotnie zmieniane (patrz str. 40 wystąpienia).

### **Strategia rozwoju obszaru CT/IT na lata 2018-2021**

Prace nad opracowaniem *Strategii rozwoju obszaru CT/IT na lata 2018-2021*<sup>58</sup> prowadzone były w PGZ SA od 1 kwietnia 2018 r. do 17 lipca 2018 r. Dokument przygotował Pełnomocnik ds. Strategii Informatycznej oraz Zespół ds. Strategii Informatycznej w ramach samodzielnej komórki ds. Strategii Informatycznej. Komórkę tę powołano w lutym 2018 r.<sup>59</sup> z podstawowym zadaniem: opracowania, wdrożenia oraz monitorowania *Strategii Informatycznej Grupy Kapitałowej PGZ*.  
(akta kontroli str. 785-786)

Zarząd PGZ SA, uchwałą<sup>60</sup> z dnia 20 sierpnia 2018 r., zatwierdził *Strategię CT/IT*<sup>61</sup> i postanowił wystąpić do Rady Nadzorczej PGZ SA o jej zaopiniowanie. Kolejnym działaniem miało być przesłanie dokumentu Ministrowi Obrony Narodowej. *Strategia CT/IT* uzyskała pozytywną opinię Rady Nadzorczej w dniu 27 sierpnia 2018 r.<sup>62</sup>, a w dniu 31 sierpnia 2018 r.<sup>63</sup> Przewodniczący Rady Nadzorczej PGZ SA przekazał dokument Ministrowi Obrony Narodowej. W załączniku do pisma przewodniego wskazano, że dokument obejmuje wszystkie aspekty związane z cybertechnologią i informatyką w GK PGZ oraz stanowi nowy, rozszerzony model działania. Strategiczna zmiana podejścia, jak napisano, wynika z bardzo szybkiego rozwoju technologii i poziomu integracji rozwiązań CT/IT. *Strategia CT/IT* stanowić miała podstawowy dokument, do którego miały odwoływać się wszystkie projekty z tego obszaru uruchamiane w GK PGZ.

Pozytywna opinia Ministra Obrony Narodowej wydana została wprawdzie 6 grudnia 2018 r.<sup>64</sup>, ale 20 grudnia 2018 r.<sup>65</sup> MON poinformował, iż zgłasza jednak uwagi dotyczące m.in.:

„[...]”.

W odpowiedzi PGZ SA szczegółowo ustosunkowała się do tych uwag<sup>66</sup>, wyrażając przekonanie, że wątpliwości MON zostały rozstrzygnięte. Według Zarządu PGZ SA<sup>67</sup> wstępne działania przygotowawcze do wdrożenia *Strategii CT/IT* rozpoczęto jeszcze w 2018 r. Przygotowano m.in. plan działań, plan komunikacji,

<sup>58</sup> Dalej *Strategia CT/IT*.

<sup>59</sup> Regulaminem Organizacyjnym PGZ SA zatwierdzonym uchwałą nr 32/III/2018 Rady Nadzorczej PGZ SA.

<sup>60</sup> Uchwała nr 467/III/2018 Zarządu PGZ SA w sprawie: zatwierdzenia Strategii rozwoju obszaru CT/IT na lata 2018-2021; wystąpienia do Rady Nadzorczej PGZ SA i Ministra Obrony Narodowej z wnioskiem o zaopiniowanie Strategii rozwoju obszaru CT/IT na lata 2018-2021 przez PGZ SA oraz udzieleniaaa zgody na rozpoczęcie jej wdrażenia.

<sup>61</sup> Zdefiniowanie strategicznych kierunków działania oraz planu wdrożenia w obszarze cybertechnologia/informatyka w GK PGZ.

<sup>62</sup> Uchwała nr 124/III/2018 Rady Nadzorczej PGZ SA w sprawie zaopiniowania dokumentu pn. „Strategia rozwoju obszaru CT/IT na lata 2018-2021”.

<sup>63</sup> Znak pisma: BZAR.0020.1.1.2018/9 (PGZ/2230/18).

<sup>64</sup> Znak pisma: 6316/BMON.

<sup>65</sup> Znak pisma: 1671/ŚL, dotyczy uzupełnienia planu strategicznego Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA w zakresie CT/IT.

<sup>66</sup> Pismo z dnia 14 stycznia 2019 r., znak: PGZ/116/2019.

<sup>67</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 7 lipca 2021 r., znak:BAUD.0803.1.2020/35 (PGZ/1535/21).

zidentyfikowano potrzeby kadrowe oraz rozpoczęto przygotowania do powołania stosownych komórek organizacyjnych<sup>68</sup>.

*Strategia CT/IT* nie jest strategią domenową w rozumieniu ZO 2.4.1 *Planu wdrożenia*. Dokument ten koncentruje się na wykorzystaniu rozwiązań elektronicznych, cybernetycznych i teleinformatycznych w produktach sprzedawanych przez spółki Grupy oraz na zastosowaniach informatyki w GK PGZ.

W *Strategii CT/IT* ustalono pięć celów strategicznych, tj.:

- systematyczne zwiększanie wykorzystania CT/ IT w domenie produktowej;
- budowę:
  - organizacji opartej o dane;
  - ekosystemu innowacji cybertechnologicznych;
  - wspólnej bazy rozwiązań IT w GK PGZ;
  - wspólnej organizacji CT/IT.

Pomiar realizacji celów *Strategii* miał być dokonywany dwoma „miernikami sukcesu”, tj.: *wdrożenie portfela nowych, innowacyjnych produktów opartych o rozwiązania cybertechnologiczne oraz wzrost efektywności organizacji wskutek wykorzystania rozwiązań CT/IT*.

W *Strategii CT/IT* oszacowano poziom nakładów inwestycyjnych na ok. 80,3 mln zł oraz nakładów operacyjnych na ok. 44,4 mln zł. Źródłami finansowania miały być kapitały własne PGZ SA – 8%, kapitały własne spółek GK PGZ – 7%, projekty realizowane na rzecz klientów GK PGZ – 43% i finansowanie zewnętrzne (krajowe i międzynarodowe) – 42%.

Według Zarządu PGZ SA<sup>69</sup> *Strategia CT/IT* została w pełni implementowana do *Strategii 2019-2023*. W *Planie wdrożenia 73* pozycje „wywodzą” się ze *Strategii CT/IT*.

NIK zwraca uwagę, iż wskazane w wyjaśnieniach zadania realizują cele operacyjne *Strategii 2019-2023* odnoszące się do zastosowań informatyki w organizacji i zarządzaniu korporacją, zamiast do rozbudowy i rozwoju produktów GK PGZ, co podniosłoby ich poziom technologiczny i zwiększyło wartość dodaną w przychodach ze sprzedaży.

Niski był poziom realizacji działań w ramach celów operacyjnych zdefiniowanych w celu strategicznym nr 3 (*Poprawa jakości zarządzania oraz rozwój produktów poprzez informatyzację Grupy Kapitałowej PGZ*), a przyczyny tego stanu rzeczy – zidentyfikowane przez PGZ SA – miały charakter systemowy.

„[...]”

(akta kontroli str. 297-306, 793-833, 2096-2109)

„[...]”

(akta kontroli str. 785-786)

## 1.2. Zarządzanie Grupą Kapitałową PGZ

### Struktura Grupy Kapitałowej PGZ

<sup>68</sup> Zarząd PGZ SA podjął uchwałę nr 650/III/2018 z dnia 7 grudnia 2018 r. w sprawie powołania doraźnych komórek organizacyjnych tj.: Komitet Sterujący nadzorujący wdrożenia projektu Strategii; Zespół projektowy przygotowujący organizację do wdrożenia Strategii.

<sup>69</sup> Wyjaśnienia z dnia 22 kwietnia 2021 r., pismo BAUD.0803.1.2020/7 (PGZ/926/21).

Według stanu na dzień 1 marca 2021 r. w skład GK PGZ wchodziły 42 spółki zależne, w tym 24 spółki-córki i 18 spółek-wnuczek. Siedem spółek-córek tworzyło własne grupy kapitałowe.

(akta kontroli str. 449-450, 1235-1236)

Skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym GK PGZ za 2020 r. objęte zostały PGZ SA oraz 38 spółek z Grupy. Sprawozdanie to Zarząd PGZ SA przyjął uchwałą z dnia 24 czerwca 2021 r.<sup>70</sup>. W dniu 29 czerwca 2021 r. Rada Nadzorcza PGZ SA pozytywnie oceniła ten dokument<sup>71</sup> oraz wniosek Zarządu PGZ SA do Walnego Zgromadzenia PGZ SA w sprawie rozpatrzenia i zatwierdzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego GK PGZ za 2020 rok.

(akta kontroli str. 449-450, 576-583, 1987-2095)

### Działania restrukturyzacyjne

W dniu 1 marca 2021 r. PGZ SA posiadała udziały w kapitale zakładowym 28 spółek<sup>72</sup>. W dwóch spółkach tj.: PGZ Stocznia Wojenna sp. z o.o. i MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA (MS TFI) było to 100% kapitału zakładowego.

MS TFI zarządzało Funduszem Inwestycyjnym Zamkniętym MARS (MARS FIZ), a MARS FIZ zarządzał portfelem inwestycyjnym Funduszu, tj. akcjami i udziałami spółek niebędących częścią GK PGZ. Według wyjaśnień Zarządu<sup>73</sup> nie było powiązań kapitałowych między spółkami wchodzącymi w skład Funduszu i PGZ SA, z wyjątkiem należących do PGZ SA 5,21% akcji w kapitale zakładowym spółki Waryński Grupa Holdingowa. Akcje te we wrześniu 2020 r. PGZ SA przejęła w wyniku realizacji zabezpieczenia wierzytelności. Utrzymywanie MS TFI w Grupie PGZ - zdaniem Zarządu PGZ SA - jest zasadne do czasu posiadania przez PGZ SA certyfikatów inwestycyjnych MARS FIZ. Ostateczne decyzje w tym zakresie nie zostały podjęte. Zarząd PGZ SA uchwałą<sup>73</sup> z dnia 11 września 2020 r. wyraził natomiast kierunkową zgodę na podjęcie przez PGZ SA czynności mających na celu wypracowanie scenariusza wycofania środków zaangażowanych w MARS FIZ.

(akta kontroli str. 418-423, 449-466, 1237)

W latach 2019-2021 (do 30 kwietnia) PGZ SA zakończyła działania konsolidacyjne w GK PGZ. Polegały one na:

- w 2019 r. – połączeniu spółek Cenxin sp. z o.o. i Cenrex sp. z o.o.<sup>74</sup> oraz PGZ SA i Centrum Usług Biznesowych sp. z o.o.<sup>75</sup>;
- w 2020 r. - połączeniu Wojskowych Zakładów Lotniczych nr 2 SA i Wojskowych Zakładów Lotniczych nr 4 SA<sup>76</sup> i sprzedaży mniejszościowego pakietu akcji Zakładów Mechanicznych „Tarnów” SA;
- 2021 r. – przejęciu przez PGZ SA spółki QBITT sp. z o.o.<sup>77</sup>;

W trakcie realizacji pozostają działania zmierzające do ewentualnego połączenia spółek:

- Huta Stalowa Wola SA i Wojskowych Zakładów Inżynieryjnych SA;
- PIT-RADWAR SA i Wojskowych Zakładów Łączności nr 2 SA;

<sup>70</sup> Uchwała nr 242/IV/2021 Zarządu PGZ SA z dnia 24 czerwca 2021 r.

<sup>71</sup> Uchwała nr 75/III/2021 Rady Nadzorczej PGZ SA z dnia 29 czerwca 2021 r.

<sup>72</sup> Udziały w przedziale: 0-20% posiada w czterech spółkach; w przedziale 21-40% - udziałów nie posiada; 41-60% - w jednej spółce; 61-80% w trzech spółkach, 81-100% w 20 spółkach.

<sup>73</sup> Uchwała nr 311/III/2020 z dnia 11 września 2020 r. w sprawie wyrażenia zgody kierunkowej na podjęcie działań przez Departament Nadzoru Właścicielskiego w PGZ SA we współpracy z odpowiednimi komórkami organizacyjnymi PGZ SA w zakresie realizacji planowanego procesu integracji spółek z Grupy PGZ.

<sup>74</sup> Rejestracja połączenia w KRS z dniem 15 lutego 2019 r.

<sup>75</sup> Rejestracja połączenia w KRS z dniem 15 lipca 2019 r.

<sup>76</sup> Rejestracja połączenia w KRS z dniem 2 stycznia 2020 r.

<sup>77</sup> Rejestracja połączenia w KRS z dniem 27 stycznia 2021 r.



- „[...]”;
- oraz
- „[...]”.

W PGZ SA prowadzone są też działania dezinvestycyjne, polegające na sprzedaży spółek niezwiązanych bezpośrednio z działalnością zbrojeniową oraz na likwidacji spółek nierentownych. Działaniami objęte są następujące podmioty:

- Autosan sp. z o.o. – trwa procedura sprzedaży udziałów posiadanych przez HSW SA i PIT-Radwar SA;
- Nano Carbon sp. z o.o. – spółka jest w trakcie likwidacji;
- Synergia 99 sp. z o.o.78– przygotowanie do sprzedaży spółki;
- Zakład Napędów Lotniczych Rzeszów sp. z o.o. – likwidacja spółki;
- „[...]”;
- „[...]”.

Wykonywane są analizy dalszego funkcjonowania w Grupie PGZ spółek, dla których produkcja zbrojeniowa nie stanowi zasadniczego profilu działalności.

„[...]”.

(akta kontroli str. 420-425, 449-452)

## Domeny

Według Zarządu PGZ SA: pojęcie domen ma w GK PGZ SA charakter *nieformalny*<sup>79</sup> i oznacza grupowanie spółek o zbliżonym profilu działalności. Wyodrębnienie domen w schemacie organizacyjnym nie jest usankcjonowane; nie zostali także wyznaczeni liderzy. W PGZ SA funkcjonują tzw. „biura domenowe”, czyli komórki organizacyjne w ramach Departamentu Projektów Zbrojeniowych PGZ SA, które prowadzą projekty w określonych obszarach, nie zawsze pokrywających się z graficznie wyznaczonymi „domenami”.

Uchwałą z dnia 20 kwietnia 2021 r.<sup>80</sup> Zarząd PGZ SA przyjął harmonogram konsolidacji Grupy PGZ, w którym wskazał m.in. na pilność decyzji odnośnie ewentualnej sprzedaży/likwidacji MS TFI, *po rozwiązaniu kwestii MARS FIZ*. W ramach *konsolidacji w zakresie optymalizacji kosztowej i produkcyjnej, uproszenie struktury właścicielskiej*, mają być utworzone tzw. docelowe domeny: pancerna, lotnicza, C4 (elektroniki, informatyki i cybertechnologii), broń, amunicja i rakiety. W dniu 11 maja 2021 r.<sup>81</sup> Zarząd wyraził zgodę na zawarcie porozumień z tymi spółkami z Grupy PGZ, z którymi istnieje potencjalna możliwość stworzenia w przyszłości tych domen. Celem porozumień, jak określono w uchwale, jest:

- umożliwienie spółkom Grupy wymiany informacji niezbędnych m.in. do analizy ich zdolności produkcyjnych oraz potencjału eksportowego wyrobów oraz świadczonych usług;
- przeprowadzenie analizy i sporządzenie raportu wskazującego wnioski co do dalszego postępowania w celu konsolidacji przemysłu zbrojeniowego, optymalizacji jego funkcjonowania oraz maksymalizacji zysków.

(akta kontroli str. 288-289, 418-419, 424-425, 579-582)

<sup>78</sup> PGZ SA posiada 100% udziałów w kapitale zakładowym tej spółki.

<sup>79</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 21 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/25 (PGZ/1153/21).

<sup>80</sup> Uchwała nr 145/IV/2021 Zarządu PGZ SA.

<sup>81</sup> Uchwała nr 170/IV/2021 Zarządu PGZ SA.

„[...]”.

(akta kontroli str. 420-423)

Według stanu na dzień 1 marca 2021 r. spośród 42 spółek zależnych od PGZ SA, 26 spółek zostało przypisanych do czterech domen, tj.:

- pancerna<sup>82</sup>;
- C4<sup>83</sup>;
- broń, amunicja i rakiety<sup>84</sup>;
- lotnicza<sup>85</sup>.

Pozostałe 16 spółek<sup>86</sup> nie zostało powiązanych z żadną domeną. Nie powstała domena morska, gdyż w strukturach GK PGZ jest tylko jedna spółka o takim profilu, tj. PGZ SW sp. z o.o.

(akta kontroli str. 288-289, 424-425, 579-582)

### **QBiTT sp z o.o.**

Spółka QBiTT sp z o.o. została utworzona w dniu 5 września 2017 r.<sup>87</sup> jako wspólne przedsięwzięcie PGZ SA i Exatel SA (jednoosobowa spółka Skarbu Państwa). Kapitał zakładowy QBiTT sp z o.o. wynosił 1 044 tys. zł i w 60%<sup>88</sup> należał do PGZ SA. Celem spółki<sup>89</sup> była obsługa zamówień MON na produkty z domeny cybertechnologii<sup>90</sup>. Ówczesnie w GK PGZ nie było innego podmiotu o takiej specjalności. Według założeń pierwsze projekty miały być podstawą do budowy unikatowych kompetencji i zasobów. W ciągu 12 miesięcy miały zostać podjęte negocjacje dla pozyskania kolejnych zamówień. Zwrot kapitału i osiągnięcie zyskowności przewidziano po upływie 24 miesięcy. Potrzeby kapitałowe do sfinansowania przez PGZ SA ustalono na 1 458 tys. zł, w tym w I etapie (utworzenie spółki) - 626,4 tys. zł.

W dniu 22 października 2018 r. PGZ SA zaoferowała firmie Exatel SA odkupienie 40% udziałów QBiTT sp z o.o. Motywacją była chęć wykorzystania spółki do realizacji *Strategii CT/IT*. Koncentracja zasobów IT w jednym podmiocie miała usprawnić zarządzanie oraz umożliwić rozwój pod kątem przyszłych projektów. Argumentami uzasadniającymi wykorzystanie spółki QBiTT sp z o.o. do budowy nowoczesnego obszaru CT/IT były:

- możliwość przejęcia pełnej kontroli nad spółką niskim kosztem;
- wysoki potencjał GK PGZ jako klienta wewnętrznego – spółki z GK PGZ posiłkowały się kupowaniem usług IT w firmach spoza grupy;

<sup>82</sup> Spółki wchodzące w skład domeny: Rosomak SA; Zakłady Mechaniczne „Bumar-Łabędy” SA, Zakłady Mechaniczne „Bumar-Mikulczyce” SA; WZM SA; HSW SA; Jelcz sp. z o.o.; OBRUM sp. z o.o.; WZInż. SA.

<sup>83</sup> Spółki wchodzące w skład domeny: PIT-RADWAR SA; ZURAD sp. z o.o.; WZŁ nr 1 SA; WZŁ nr 2 SA; OBRCTM SA; PCO SA.

<sup>84</sup> Spółki wchodzące w skład domeny: Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA; Fabryka Broni „Łucznicz” sp. z o.o.; WZU SA; WZE SA; Mesko SA; ZPS GAMRAT sp. z o.o.; BZE BELMA SA; ZM DEZAMET SA; ZCH NITRO-CHEM SA.

<sup>85</sup> Spółki wchodzące w skład domeny: WZŁ nr 1 SA; WZŁ nr 2 SA; WCBKT SA; WSK PZL Kalisz SA,

<sup>86</sup> Tj.: Zakład Galwaniczny Łabędy sp. z o.o. (w likwidacji); Odlewnia Staliwa Łabędy sp. z o.o. (w likwidacji); Stomil-Poznań SA; OB-RPO Stomil sp. z o.o.; Autosan sp. z o.o.; HSW-Wodociągi sp. z o.o.; PSP Maskpol SA; Mesko-Net sp. z o.o.; WSK PZL Kalisz SA; Narzędziownia Mechanik sp. z o.o.; ZNL Rzeszów sp. z o.o.; Nano-Carbon sp. z o.o. (w likwidacji); MS TFI SA; Cenzin sp. z o.o. i Rondo sp. z o.o.

<sup>87</sup> Spółkę wpisano w KRS pod nr 0000713345 w dniu 12 stycznia 2018 r.

<sup>88</sup> Tj.: 6 264 udziałów w kapitale zakładowym Spółki o wartości nominalnej 626 400,0 zł. Pozostałe 4 176 udziałów w o wartości nominalnej 417 600,0 zł należało do Exatel

<sup>89</sup> Pismo z dnia 12 kwietnia 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/5 (PGZ/835/21).

<sup>90</sup> W szczególności dotyczyło to rozwiązań tj.: klasy Cyber Range, tj. symulacji pola walki i ćwiczeń RED - BLUE team; klasy Cyber Lab, tj. możliwości wykonywania testów istniejących produktów pod kątem podatności na ataki cybernetyczne, jak również typu side-channel; związanych z wytworzeniem bezpiecznego oprogramowania takiego jak aplikacje, systemy operacyjne, systemy klasy real-time do użytkowania w komponentach klasy IoT; produktów i usług do realizacji zadań w cyberprzestrzeni takich jak zadania z obszaru OSINT (open source intelligence), IMINT (imaginery intelligence), działań obronnych w obszarze IW (wojny informacyjnej).

- możliwość zbudowania potencjału infrastrukturalnego na bazie portfela projektów, który QBiTT sp z o.o. otrzyma od spółek GK PGZ dla realizacji *Strategii CT/IT*;
- możliwość zapewnienia pełnego wykorzystania zasobów QBiTT sp z o.o. – dla zapewnienia cyberbezpieczeństwa oraz tworzenia oprogramowania. Spółki GK PGZ miały trudności w profesjonalnej realizacji takich zadań.

Przejęcie kontroli nad QBiTT sp z o.o. przez PGZ SA. nastąpiło na podstawie umowy kupna udziałów od współwłaściciela. Cena nabycia 4 176 udziałów wyniosła 1 zł netto (wycena wartości rynkowej QBiTT sp z o.o. dokonana przez firmę PKF Consult sp. z o.o. Sp. k. w Warszawie).

W grudniu 2018 r. Zarząd QBiTT sp z o.o. wystąpił do PGZ SA o udzielenie pożyczki w łącznej wysokości 1 500 tys. zł, w dwóch transzach<sup>91</sup>. Umowa pożyczki podpisana została w dniu 4 stycznia 2019 r. Przewidywała spłatę w sześciu równych ratach, po 250 tys. zł miesięcznie, poczynając od 31 grudnia 2019 r. do 31 maja 2020 r. Pierwszą transzę wypłacono w dniu 7 stycznia 2019 r. Wpłata drugiej miała nastąpić po spełnieniu przez QBiTT sp z o.o. określonych w umowie warunków, tj. ustanowienia zabezpieczenia w postaci przelewu wierzytelności do kwoty 1 500 tys. zł oraz przedstawienia biznesplanu, opisującego działania planowane w latach 2019-2020, zaakceptowanego przez PGZ SA.

Według b. Przewodniczącego Rady Nadzorczej QBiTT<sup>92</sup> spółka QBiTT sp z o.o. była typowym startupem, który realnie zaczął funkcjonować w marcu 2018 r. Zarząd QBiTT sp z o.o. próbował budować produkt i pozyskać strategicznych klientów. Działalność spółki miała opierać się na dwóch filarach, tj. świadczeniu usług IT na rzecz spółek z GK PGZ oraz na realizacji projektów w zakresie B+R na rzecz Sił Zbrojnych, finansowanych przez NCBiR. Ograniczeniem był brak dostępu do informacji niejawnych powodujący konieczność poddania się przez pracowników długotrwałym procedurom dopuszczeniowym. Zmiany Zarządu PGZ SA oraz kadry kierowniczej - zdaniem Przewodniczącego RN - utrudniały nowej spółce funkcjonowanie w ramach Grupy oraz zdobywanie zaufania klientów i promowanie usług wewnątrz Grupy. PGZ SA nie wyrażała zgody na zostanie partnerem QBiTT sp z o.o. w ramach realizacji prac na rzecz spółek z GK PGZ ani projektów na zewnątrz.

- W 2018 r. spółka nie zawarła żadnego kontraktu na świadczenie usług i faktycznie nie prowadziła działalności operacyjnej. Strategia sprzedażowa oparta została na jednym projekcie, który z przyczyn niezależnych od spółki nie zakończył się podpisaniem umowy (z Narodowym Centrum Kryptologii na dostawę tzw. systemu MILSTAR). Z oświadczenia b. Przewodniczącego RN QBiTT sp z o.o.<sup>93</sup> wynika, do realizacji tego projektu spółce potrzebny był partner poręczający za realizację kontaktu. Wobec trudności z jego znalezieniem, NCK zrezygnowało z podjęcia współpracy.
- W *Sprawozdaniu Zarządu QBiTT sp z o.o. za 2018 r.* wskazano, iż uruchomienie pierwszych kontraktów QBiTT sp z o.o. zaplanowano na kwiecień 2019 r. Zgodnie z planem przyjętym przez Zarząd PGZ SA, QBiTT sp z o.o. miała odpowiadać za realizację *Strategii CT/IT* wewnątrz całej GK PGZ. Głównym zadaniem była budowa kompetencji oraz potencjału usługowego w zakresie rozwoju oraz utrzymania systemów informatycznych wykorzystywanych przez Grupę, a także świadczenie scentralizowanych

<sup>91</sup> Pierwszej w wysokości 200 tys. zł do 14 grudnia 2018 r. oraz drugiej w wysokości 1 300 tys. zł do 15 lutego 2019 r.

<sup>92</sup> Na podstawie oświadczenia z dnia 5 lipca 2021 r.; osoba ta sprawowała funkcję Przewodniczącego RN QBiTT sp z o.o. w okresie od dnia 22 grudnia 2017 r. do 19 grudnia 2018 r.

<sup>93</sup> Pismo z dnia 5 lipca 2021 r., Przewodniczący RN QBiTT sp z o.o. sp z o.o. sp z o.o. sp z o.o. w okresie 2017-2018.

usług wsparcia użytkowników systemów IT dla Grupy PGZ oraz dla klientów zewnętrznych. W *Sprawozdaniu* zasygnalizowano konieczność głębokiej restrukturyzacji QBiTT sp z o.o., dostosowującej jej zasoby do realizacji celów *Strategii CT/IT*.

W ocenie b. Przewodniczącego RN QBiTT sp z o.o. głównym źródłem finansowania działalności QBiTT sp z o.o. miały być przychody związane z udziałem w realizacji projektów zewnętrznych i wewnętrznych z dziedziny bezpieczeństwa i obronności, w których istotną rolę odgrywa komponent IT. W rzeczywistości QBiTT sp z o.o. nie stał się dostawcą rozwiązań IT w żadnym z planowanych projektów. Główną przyczyną były przeciągające się negocjacje kontraktów zewnętrznych i niska skłonność spółek GK PGZ do korzystania z usług QBiTT sp z o.o. Zakładano, że postępowania na realizację założonych projektów rozstrzygną się w ciągu kilku miesięcy od przyjęcia biznesplanu, podczas gdy najważniejsze z nich - m.in. na Rosomaka BMS<sup>94</sup> czy SAO (System Analiz Obrazowych) do lipca 2021 r. nie zostały rozstrzygnięte. Tempo rozwoju QBiTT sp z o.o. było więc wolniejsze od zakładanego, ograniczając zdolności do oferowania usług. QBiTT sp z o.o. nie mogła formalnie stać się członkiem konsorcjów, które miały realizować projekty, ponieważ nie był wystarczająco silny kapitałowo, aby zbudować unikatowe kompetencje.

Według wyjaśnień b. Prezesa QBiTT sp z o.o. kluczowymi czynnikami ograniczającymi rozwój spółki były: brak dokapitalizowania; brak zleceń pozwalających na rozpoczęcie m.in. projektu standaryzacji; ograniczona dynamika budowy nowych usług z powodu braku środków na zatrudnienie nowych pracowników oraz brak zleceń na realizację *Strategii CT/IT*. Jej przewidywany budżet miał wynieść ok 200 mln zł. QBiTT sp z o.o. nie był w stanie finansować realizacji zadań strategii, a PGZ SA oraz spółki zależne nie podejmowały żadnej inicjatywy. PGZ SA nie wyznaczyła spółki QBiTT sp z o.o. do roli podmiotu odpowiedzialnego za zakupy IT w GK PGZ, natomiast spółki grupy wyrażały niechęć do „oddania kontroli nad IT jednostce centralnej”. B. Prezes Zarządu QBiTT sp z o.o. wskazał te okoliczności jako przyczyny uniemożliwiające zbudowanie w GK PGZ silnego, konkurencyjnego podmiotu w obszarze cyberbezpieczeństwa, który zastąpiłby dotychczasowych dostawców tego typu usług niezbędnych do realizacji projektów zbrojeniowych oraz stworzył wraz z MON silne kompetencje, które docelowo mogłyby zabezpieczyć potrzeby jednostek państwowych.

(akta kontroli str. 25-264, 426-443, 743-757)

W dniu 1 lutego 2019 r. Rada Nadzorcza QBiTT sp z o.o. powołała nowego Prezesa Zarządu. W dniu 30 kwietnia 2019 r. spółka dysponowała kwotą zaledwie 15 tys. zł, co nie pozwalało na uregulowanie wymagalnych zobowiązań, w tym z tytułu wynagrodzeń. Od marca do kwietnia 2019 r. QBiTT sp z o.o. prowadziła z PGZ SA negocjacje dotyczące zawarcia umowy obsługowej PGZ SA w zakresie IT. Umowę podpisano w dniu 9 maja 2019 r.

Rada Nadzorcza QBiTT sp z o.o. zatwierdziła biznes plan spółki QBiTT sp z o.o. Założono w nim przychody ze świadczenia pięciu typów usług<sup>95</sup>, których odbiorcami miało być PGZ SA i/lub spółki z GK PGZ. Umożliwiło to uregulowanie kwestii finansowych. W dniu 23 maja 2019 r. PGZ SA wypłaciło QBiTT sp z o.o. drugą transzę pożyczki, a w grudniu 2019 r. podpisany został aneks nr 2 do umowy pożyczki, wydłużający termin rozpoczęcia i zakończenia spłaty pożyczki, a także przewidujący opcję konwersji pożyczki na udziały w kapitale spółki.

<sup>94</sup> Systemem Zarządzania Walką Szczebla Batalionu

<sup>95</sup> Tj.: usługi: Help desk i wsparcia; usługi sztabowe; rozwój – usługi projektowe w obszarze CT/IT, utrzymanie SaaS i usługi bezpieczeństwa.

Spółka nie zrealizowała jednak założeń biznesplanu. Wykonywano tylko jeden typ usługi (Help Desk i wsparcie dla PGZ SA), natomiast pozostałych czterech nie uruchomiono. W niewielkim zakresie spółka pośredniczyła też w zakupie sprzętu komputerowego dla spółek w GK PGZ. Nie powiodły się próby zdobycia nowych kontraktów. Ze względu na politykę cen transferowych, usługi świadczone przez QBiTT sp z o.o. na rzecz spółek Grupy obarczone były niską marżą. Do bardziej zyskowych usług spółka nie miała natomiast kompetencji. Generalnie nieskuteczne były też próby pozyskania rentownych kontraktów zewnętrznych.

W dniu 25 marca 2020 r. Zarząd QBiTT sp z o. o. bezskutecznie zwrócił się do PGZ SA o dokapitalizowanie, wskazując że jest to konieczne dla świadczenia dochodowych usług. Poza dokapitalizowaniem Zarząd QBiTT sp z o.o. nie miał innych opcji poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Ostatecznie Zarząd QBiTT sp z o.o. przedstawił PGZ SA trzy warianty dalszego istnienia spółki, tj.: upadłość, likwidację oraz połączenie ze spółką z GK PGZ lub z PGZ SA. Scenariusz upadłości wiązał się z wysokim ryzykiem oddalenia wniosku przez sąd z uwagi na szczupłość majątku spółki, niewystarczającego na pokrycie kosztów postępowania upadłościowego. Również przy likwidacji środki z upłynnienia aktywów mogły być niższe od zobowiązań. Różnicę musiałaby wyasygnować PGZ SA, co zwiększyłoby jej wierzycelność wobec QBiTT sp z o.o. – ówczesnie 750 tys. zł. Po likwidacji spółki PGZ SA musiałaby sama odbudować odpowiednie kompetencje informatyczne lub zlecić świadczenie usług podmiotowi zewnętrznemu.

Zarząd PGZ SA uznał, że dalsze inwestowanie w rozwój QBiTT sp z o.o. nie gwarantuje sukcesu, a zbudowanie unikatowych kompetencji z zakresu cyberbezpieczeństwa wymagać będzie wielomilionowych nakładów.

„[...]”

Wobec braku porozumienia Zarząd PGZ SA podjął decyzję o połączeniu spółki QBiTT sp z o.o. z PGZ SA. QBiTT sp z o. o. do dnia 31 grudnia 2020 r. spłaciła całą pożyczkę otrzymaną z PGZ SA. Przejęcie zasobów tej spółki, w tym kluczowych pracowników nastąpiło w dniu 27 stycznia 2021 r.

(akta kontroli str. 25-264, 426-443, 743-757)

## **Ład korporacyjny GK PGZ**

Formalne ramy funkcjonowania Grupy PGZ zostały ustanowione w Kodeksie Grupy PGZ, zatwierdzonym przez Zarząd Spółki w dniu 18 grudnia 2018 r.<sup>96</sup> Do końca listopada 2019 r. w 40 spółkach Grupy PGZ dokonano stosownych zmian statutów oraz umów spółek poprzez wprowadzenie do nich zapisów odnoszących się do Kodeksu. Wyjątek stanowiła spółka MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA. Komisja Nadzoru Bankowego wydała negatywną opinię odnośnie wprowadzenia przez Zarząd MS TFI zapisów Kodeksu do jej statutu, powołując się na art. 10 ustawy z dnia 27 maja 2004 r. o *funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi*<sup>97</sup>.

Celem ustanowienia Kodeksu było zapewnienie optymalnej realizacji wspólnego interesu Grupy PGZ. Pojęcie to zostało zdefiniowane, jako *podejmowanie planowanych, spójnych i skorelowanych działań na rzecz obronności państwa, polskiego przemysłu obronnego i wiodącą rolę w procesie reindustrializacji polskiej gospodarki, poprzez wzrost kompetencji technicznych, inżynierskich, produkcyjnych, badawczo-rozwojowych oraz eksportu na rynki światowe*. W Kodeksie ustalono, iż uprawnienia Zarządu Grupy PGZ realizuje Zarząd PGZ SA. Do jego zadań należy

<sup>96</sup> Uchwała nr 665/III/2018 Zarządu PGZ SA w sprawie stanowienia formalnych ram funkcjonowania Grupy PGZ, tj. przyjęcia Kodeksu Grupy PGZ.

<sup>97</sup> Wyjaśnienia Zarządu Spółki z dnia 7 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/15 (PGZ/10146/21).

w szczególności: prowadzenie spraw Grupy i jej reprezentowanie, przyjmowanie *Strategii Grupy PGZ* oraz ustalanie standardów organizacyjnych.

(akta kontroli str. 377-394, 349-359)

Ład korporacyjny w GK PGZ SA regulowany jest też standardami organizacyjnymi. Według stanu na 31 marca 2021 r.<sup>98</sup>. spółki Grupy zobowiązane były do stosowania 26 standardów organizacyjnych w formie polityk, regulaminów lub procedur. Normują one m.in. takie obszary jak: innowacyjność, bezpieczeństwo, przygotowanie planów rzeczowo-finansowych, polityka budżetowania, handel międzynarodowy, zarządzanie sprzedażą eksportową, zarządzanie zakupami; ochrona informacji niejawnych, komunikacja marketingowa, CT/IT oraz nadzór właścicielski. W opracowaniu i konsultacjach znajdowały się trzy dalsze standardy, w tym dwa aktualizujące standardy już obowiązujące. Trzeci dotyczy nieuregulowanego dotychczas obszaru komunikacji kryzysowej Grupy PGZ.

(akta kontroli str. 349-359, 367, 536)

Zgodnie z §21 ust. 5 Kodeksu, Zarząd Grupy PGZ przed podjęciem uchwały o przyjęciu standardu przekazuje projekt dokumentu do właściwych spółek GK PGZ w celu zgłoszenia uwag. W rzeczywistości projekt otrzymywały wszystkie spółki, w tym także MS TFI SA. Zgłoszone uwagi i spostrzeżenia analizowane były przez departament PGZ SA odpowiedzialny za dany obszar. O przyjęciu standardu i wpisaniu go do repozytorium, każdorazowo informowane były wszystkie spółki Grupy<sup>99</sup>. Repozytorium Standardów Organizacyjnych, prowadzi komórka organizacyjna PGZ SA właściwa do spraw nadzoru nad standardami organizacyjnymi.

(akta kontroli str. 349-370, 2096-2109)

W latach 2019-2020 spółki GK PGZ nie korzystały z uprawnienia do modyfikacji standardów (§27 Kodeksu). Zidentyfikowano natomiast przypadki nieprzestrzegania niektórych standardów krótko po ich przyjęciu, wnikające z niepełnego wdrożenia zasad. Na przykład.

- Standard *Polityka społecznej odpowiedzialności Grupy PGZ* – spółki nie konsultowały lub nie sygnalizowały komórce ds. komunikacji i marketingu działań podejmowanych na rzecz społeczności, zwłaszcza lokalnych, co stanowiło naruszenie tego standardu; zgodnie z zasadami spółka jest odpowiedzialna za *podejmowanie i realizację inicjatyw własnych oraz wsparcie inicjatyw lokalnych w konsultacji z komórką PGZ SA (pkt 3.6.3 polityki)* oraz *przekazywanie komórce PGZ SA w celu weryfikacji i udzielenia rekomendacji, aktualnych, kompletnych, rzetelnych i jednoznacznych informacji dotyczących planowanych działań społecznie pożytecznych (pkt 3.6.4 polityki)*; przykładem jest pozyskanie przez PGZ SA wiedzy o sponsorowaniu drużyny siatkarskiej przez jedną ze spółek Grupy z lokalnej prasy i portali internetowych zamiast od tej spółki.
- *Polityka informacyjna Grupy PGZ* – zarządy spółek nie przekazywały PGZ SA informacji o sprawach mogących mieć znaczący wpływ na wizerunek Grupy PGZ, w tym o sytuacjach kryzysowych, co stanowiło naruszenie tej polityki; Spółki są obowiązane informować PGZ SA o problemach, przedsięwzięciach i zadaniach, zaistniałych sytuacjach, które mogą stanowić przedmiot zainteresowania otoczenia i wystąpienia sytuacji kryzysowej, a także udzielać PGZ SA niezbędnych informacji (4.2.11. i 4.2.12 polityki).

<sup>98</sup> Na podstawie wykazu Standardów Organizacyjnych przekazanych przy piśmie z dnia 7 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/15 (PGZ/1046/21).

<sup>99</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 7 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/15 (PGZ/10146/21).

W przypadku pozostałych standardów organizacyjnych PGZ SA nie stwierdziła istotnych naruszeń. Nie ujawniły ich także jednostkowe kontrole NIK przeprowadzone w spółkach Grupy PGZ w ramach niniejszej kontroli.

(akta kontroli str. 349-358, 561-567)

Zgodnie z §12 Kodeksu istnieje możliwość zawierania między spółkami Grupy umów o współpracy, w szczególności na wykonanie projektów wspólnych, umów wsparcia ciągłego lub doraźnego. W latach 2019-2021 (do końca kwietnia) nie została jednak zawarta ani jedna taka umowa. Zdaniem NIK jest to sygnał wskazujący na słabość więzi pomiędzy podmiotami Grupy, zidentyfikowaną m.in. w diagnozie Grupy PGZ z dnia 17 marca 2021 r. (patrz str. 9 wystąpienia).

(akta kontroli str. 349-359, 377-394)

Zgodnie z §15 Kodeksu *Zarząd może określić zasady i warunki korzystania z oznaczenia przynależności do Grupy PGZ, jak również warunki korzystania z innych związanych z tym oznaczeniem przedmiotów własności intelektualnej i przemysłowej. Zasady, o których mowa w zdaniu poprzedzającym, uregulowane są w odrębnych umowach zawieranych pomiędzy PGZ SA a pozostałymi Spółkami.*

Zasady, warunki i zakres używania znaków towarowych PGZ oraz korzystania z praw własności intelektualnej i przemysłowej przez spółki GK PGZ, zostały ustalone w *Regulaminie używania znaków towarowych identyfikujących Polską Grupę Zbrojeniową*<sup>100</sup> oraz w *Procedurze stosowania Systemu Identyfikacji Wizualnej*<sup>101</sup>. Zgodnie z Regulaminem prawo do używania znaku przyznawane jest podmiotom wchodzącym w skład Grupy odpłatnie, w ramach tzw. umowy prowizyjnej. Według Zarządu Spółki<sup>102</sup> w przypadku niepobierania opłat za inne usługi, PGZ SA nie obciąża spółek odrębnymi kosztami z tytułu korzystania ze znaku towarowego.

(akta kontroli str. 272-297, 377-394, 561-567)

## Umowy prowizyjne

W okresie od 21 września 2018 r. do 1 października 2019 r. PGZ SA zawarła z 42 spółkami GK PGZ tzw. *umowy prowizyjne i o świadczenie usług wsparcia* (dalej: umowy prowizyjne). Obowiązują one z datą wsteczną od 1 stycznia 2018 r. Sygnatariuszami jest 29 spółek-córek<sup>103</sup> oraz 16 spółek-wnuczek<sup>104</sup>. Treść wszystkich umów była jednobrzmiąca, przy czym dla umów zawartych po raz pierwszy (przed 2018 r. także zawierane były umowy, zastąpione obecnymi), przychody naliczane z tytułu świadczonych przez PGZ SA usług pośrednictwa wynikały z kontraktów pozyskanych po 1 stycznia 2018 r.

Zgodnie z umowami PGZ SA ma świadczyć na rzecz spółek tzw. usługi pośrednictwa oraz usługi wsparcia. Usługi pośrednictwa to m.in. pozyskiwanie kontraktów oraz udostępnianie znaków towarowych. Usługi wsparcia obejmowały natomiast głównie sferę administracji; bezpieczeństwa; działalności komunikacyjnej i promocji;

<sup>100</sup> Zatwierdzonym uchwałą nr 470/II/2016 Zarządu PGZ SA z dnia 31 sierpnia 2016 r.

<sup>101</sup> Określonej w Zarządzeniu Prezesa Zarządu PGZ SA z dnia 11 stycznia 2021 r.

<sup>102</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 10 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/30 (PGZ/1281/21).

<sup>103</sup> Tj.: Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA; Zakłady Mechaniczne Bumar – Łabędy SA; Cen-zin sp. z o.o.; Cenrex sp. z o.o.; Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzenia Mechaniczne OBRUM sp. z o.o.; Fabryka Broni Łucznicz – Radom sp. z o.o.; Mesko SA; PIT-Radwar SA; Rosomak SA; PCO SA; WZE SA; WZŁ nr 1 SA; WZŁ nr 2 SA; WZM SA; WZU SA; WZL nr 1 SA; WZL nr 2 SA; WZL nr 4 SA; Wojskowe Centralne Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne SA; Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego PZL-Kalisz SA; HSW SA; WZInż SA; Stomil-Poznań SA. PGZ SW sp. z o.o.; QBITT sp. z o.o. sp. z o.o. sp. z o.o. sp. z o.o.; Centrum Usług Biznesowych PGZ sp. z o.o.

<sup>104</sup> Tj.: Jelcz sp. z o.o.; Zakłady Produkcji Specjalnej „GAMRAT” sp. z o.o.; Bydgoskie Zakłady Elektromechaniczne „BELMA” SA; Zakłady Chemiczne „NITRO\_CHEM” SA; Zakłady Metalowe „DEZAMET”; Zakłady Mechaniczne „Tamów” SA; Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego „Maskpol” SA; ZURAD sp. z o.o.; Nano Carbon Sp. z o.o.; Zakład Mechaniczny „BUMAR-MIKULCZYCE” SA; HSW Wodociągi Sp. z o.o.; Autosan sp. z o.o.; Narzędziownia – Mechanik sp. z o.o.; RONDO sp. z o.o.; GLUCOTRONIC sp. z o.o.; Odlewnia Staliwa „Łabędy” sp. z o.o.

zarządzania projektami; koordynacji polityki rachunkowości, monitorowania realizacji projektów oraz doradztwa strategicznego, doradztwa w zakresie innowacji i nowych technologii; informatyki; zapobiegania zjawiskom korupcyjnym i przestrzegania Kodeksu Etyki Grupy Kapitałowej PGZ SA.

Z tytułu usług pośrednictwa spółki z GK PGZ płacą prowizję w wysokości 5% od przychodów netto, z wyłączeniami wskazanymi w załączniku do umowy. Wynagrodzenie za usługi wsparcia obliczane było natomiast na podstawie algorytmu opartego na kosztach świadczenia tych usług przez PGZ SA powiększonych o narzut w wysokości 5%. W umowie wskazano, iż koszty usług wsparcia dotyczą czynności wykonywanych przez PGZ SA bezpośrednio na rzecz danej spółki bądź pośrednio, na zasadzie podziału kosztów czynności realizowanych przez PGZ SA na grupę podmiotów obejmującą także obciążaną spółkę. Koszty pośrednie PGZ SA przypisuje proporcjonalnie do udziału przychodów netto obciążanej spółki w łącznej kwocie przychodów netto wszystkich spółek w Grupie PGZ, które korzystają z usług wsparcia.

Od 1 stycznia 2019 r. wszystkie umowy obowiązywały w nowym kształcie. Stosowne aneksy wprowadziły do treści załącznika nr 5 zmiany zakresu wyłączeń z podstawy obliczania prowizji za usługi pośrednictwa<sup>105</sup>. Uregulowano także przyszłą możliwość weryfikowania przez PGZ SA wysokości prowizji za te usługi. Zgodnie z pierwotną treścią PGZ SA była zobowiązana do aktualizowania i arbitralnego wprowadzania stawki prowizji nie rzadziej niż raz na trzy lata, na podstawie aktualnych rynkowych stawek prowizji za pośrednictwo, ustalanych w transakcjach porównywalnych. W aneksie ustalono, iż podwyższenie stawki prowizji w wyniku weryfikacji wymagać będzie podpisania aneksu.

NIK zwraca uwagę, iż w aneksie, o którym mowa powyżej, jest mowa tylko o jednym kierunku ewentualnej zmiany stawki, to jest o podwyższeniu. Nie uregulowano sytuacji, w której weryfikacja stawki prowizji wykazałaby potrzebę jej obniżenia. Zapis w aneksie dotyczący obniżenia stawki prowizji odnosi się tylko do możliwości wnioskowania przez spółkę o przejściowe obniżenie z powodu np. trudnej sytuacji ekonomicznej. Według wyjaśnień Zarządu Spółki PGZ SA<sup>106</sup> Departament Polityki Finansowej PGZ SA pracuje nad aktualizacją 5% stawki prowizji. Spółka rozpoczęła procedurę zlecenia firmie doradczej analizy bieżących rynkowych stawek prowizji.

(akta kontroli str. 339-345, 515-527, 1312-1403)

Spółki z GK PGZ kwartalnie regulują zobowiązania z tytułu świadczenia przez PGZ SA obu rodzajów usług.

Rozliczanie prowizji za usługi pośrednictwa dokonywane jest na podstawie comiesięcznie przekazywanego do PGZ SA przez spółki zestawienia sprzedaży zawierającego m.in. ogólną kwotę przychodów netto spółki w poprzednim miesiącu kalendarzowym wraz ze wskazaniem poszczególnych jej składników oraz wykazem umów zawartych w rozliczonym miesiącu. PGZ SA raz na kwartał oblicza wysokość prowizji za usługi pośrednictwa i wystawia fakturę z 21 dniowym terminem płatności.

Należność za usługi wsparcia spółki Grupy regulują na podstawie faktury, do której PGZ SA dołącza tzw. raport, obejmujący zestawienie i opis usług wykonanych na rzecz spółki w poprzednim kwartale.

NIK zwraca uwagę, że „[...]”.

<sup>105</sup> Wyłączenia obejmowały: przychody realizowane przez spółkę ze sprzedaży, jeśli sprzedaż taka została dokonana bez wsparcia ze strony PGZ oraz przychody związane ze sprzedażą eksportową, chyba że sprzedaż taka została dokonana przy wsparciu ze strony PGZ.

<sup>106</sup> Pismo z dnia 1 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/28 (PGZ/1271/21).



Zarząd PGZ wyjaśnił<sup>107</sup>, iż obowiązujący wzór umowy prowizyjnej i o świadczenie usług wsparcia został opracowany i zarekomendowany przez niezależnego doradcę zewnętrznego na zlecenie PGZ SA. Wzór umowy został również przyjęty przez spółki Grupy. Umowa była również załącznikiem do wniosku do Szefa Krajowej Administracji Skarbowej i w trakcie postępowania jej zapisy nie były kwestionowane.

Według Zarządu Spółki<sup>108</sup>, PGZ SA prowadzi cykliczny, miesięczny monitoring sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek z GK PGZ. Polega on na analizie wyników finansowych spółek, w tym przyczyn odchyleń wyników od planów rzeczowo-finansowych oraz zagrożeń i ryzyk działalności operacyjnej. Sporządzane po każdym kwartale zestawienia faktur z tytułu świadczenia spółkom obu rodzajów usług, pozwala ocenić poziom obciążeń spółek zależnych z tego tytułu i ich wpływ na wyniki finansowe spółek. Dokonanie pełnej oceny wpływu zobowiązań wynikających z umów prowizyjnych na wynik finansowy spółek, jest możliwe dopiero na podstawie danych rocznych, gdyż w większości spółek duża część sprzedaży realizowana jest w IV kwartale. Zdaniem Zarządu PGZ SA opłata prowizyjna nigdy nie stanowiła i nie stanowi zagrożenia dla działalności spółek. W żadnym też przypadku strata finansowa spółek nie była spowodowana naliczeniem prowizji na rzecz PGZ SA - wynikały z kar za opóźnienia, z konieczności tworzenia rezerw na zobowiązania, nieefektywnej działalności operacyjnej lub z przyczyn strukturalnych, zwykle niezależnych od spółek. Na przykład:

- W 2018 r. strata PGZ SW sp. z o.o. wyniosła 26 559 tys. zł a w 2019 r. 64 597 tys. zł; w okresie tym spółka została obciążona przez PGZ SA prowizją w wysokości zaledwie 227 zł;
- W Mesko SA strata za 2018 r. wyniosła 5 898,0 tys. zł i wynikała z kar umownych oraz utworzonych w ciężar wyniku finansowego rezerw na zobowiązania z tego tytułu;
- Cenzin sp. z o.o. - strata spółki w 2018 r. w wysokości 15 309,0 tys. zł wynikała z utworzonych rezerw, przy prowizji 530,0 tys. zł, w 2019 r. prowizja wzrosła do 970,0 tys. zł, ale spółka wygenerowała zysk w kwocie 6 769,0 tys. zł;
- Spółka Nitro-Chem SA odnotowała w 2018 r. zysk w wysokości 24 202 tys. zł (w 2019 r. - 17 046 tys. zł), natomiast zapłaciła prowizję w wysokości tylko 227 zł.

(akta kontroli str. 339-345, 531-536, 1312-1403, 1446-1466)

Zgodnie umową prowizyjną *na wniosek spółki, w uzasadnionych, wyjątkowych przypadkach, dotyczących ochrony interesów GK PGZ, PGZ SA może obniżyć stawkę Prowizji za Usługi Pośrednictwa w ramach przedziału wynikającego z aktualnej analizy rynkowej stawek prowizji za pośrednictwo ustalanych w transakcjach porównywalnych*. W latach 2018-2021 (do 30 kwietnia) o obniżenie stawki prowizji zwróciły się pięć spółek, w tym cztery motywujące wniosek złą sytuacją ekonomiczno-finansową „[...]”, a jedna (HSW SA) - wysoką wartością kontraktu. Wniosek HSW SA został uwzględniony.

NIK zwraca w tym kontekście uwagę, że kwota prowizja może nie mieć wpływu na wyniki bilansowe spółek, ma jednak wpływ na rentowność kontraktów, które mogą potencjalnie nie dojść do skutku w przypadku braku elastyczności PGZ SA co do wysokości stawki. Charakterystyczny tym względzie jest przykład Huty Stalowa Wola SA.

<sup>107</sup> Pismo z dnia 1 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/28 (PGZ/1271/21).

<sup>108</sup> Wyjaśnienia Zarządu Spółki PGZ SA z dnia 27 kwietnia 2021 r., znak pisma: BAUD.0803.1.2020/11 (PGZ/968/21).

- W dniu 16 września 2019 r. HSW SA otrzymała od Inspektoratu Uzbrojenia MON zaproszenie do udziału w ramach konsorcjum w postępowaniu na dostawę elementów modułów ogniowych moździerzy samobieżnych RAK. W procedurze negocjacji konieczne było przesłanie do IU zaktualizowanej kalkulacji kosztów wykonania zamówienia. Aktualizacja miała polegać na wyeliminowaniu z kalkulacji prowizji wykonawcy na rzecz PGZ SA. W dniu 27 września 2019 r. HSW SA wystąpiła do Prezesa Zarządu PGZ SA o potwierdzenie możliwości zmniejszenia należnej PGZ SA prowizji do wysokości 3%. Ówczesny Wiceprezes PGZ SA wyraził pisemną zgodę<sup>109</sup> na to obniżenie, co umożliwiło HSW SA zawarcie umowy z IU w dniu 11 października 2019 r. Formalne obniżenie prowizji nastąpiło w drodze aneksu do umowy prowizyjnej, po uzyskaniu stosownych zgód korporacyjnych. Wartość netto umowy z IU to 223 941,6 tys. zł. Przy stawce 5% kwota prowizji wynosiłaby 11 786,4 tys. zł, natomiast przy stawce 3% - 6 926,0 tys. zł. NIK zwraca uwagę, że rentowność kontraktu przy stawce prowizji 3% HSW SA skalkulowała na poziomie 4,69%. Był więc to próg niższy niż narzut 5% stosowany przez PGZ SA wobec spółek Grupy w rozliczeniach usług wsparcia w ramach umów prowizyjnych. Wskutek zmiany stawki przychody PGZ SA w latach 2020-2021 zmniejszyły się o 4 860,4 tys. zł.

(akta kontroli str. 339-345, 1404-1437)

W okresie objętym kontrolą, z wnioskiem o odroczenie terminu płatności wynagrodzenia za usługi pośrednictwa wystąpiły do PGZ SA trzy spółki<sup>110</sup>. Ich sytuacja ekonomiczno-finansowa nie pozwalała na terminowe uregulowanie zobowiązania. Zarząd PGZ SA pozytywnie przychylił się do złożonych wniosków.

(akta kontroli str. 341-344, 1438-1443)

„[...]”

Po zmianie umowy w listopadzie 2018 r. jej celem było przygotowanie wniosku w tzw. wariantcie podstawowym dla dziewięciu spółek Grupy, których koszty zakupu usług wewnątrz GK PGZ SA przekraczały 3 mln zł. Alternatywnym wariantem zmiany umowy, nieprzyjętym przez Zarząd PGZ SA, było rozszerzenie zakresu podmiotowego umowy i wniosku do 14 spółek.

W dniu 23 grudnia 2020 r., tj. po upływie dwóch lat od daty złożenia wniosku (24 grudnia 2018 r.), Szef Krajowej Administracji Skarbowej wydał decyzję w sprawie jednostronnego, uprzedniego porozumienia cenowego z terminem obowiązywania od 1 stycznia 2018 r. do 31 grudnia 2022 r. Porozumienie dotyczy transakcji kontrolowanych, polegających na świadczeniu usług pośrednictwa oraz usług wsparcia przez PGZ SA na rzecz dziewięciu spółek to jest: ROSOMAK SA, PIT-Radwar SA, HSW SA, PCO SA, Mesko SA, Fabryka Broni „Łucznik-Radom” sp. z o.o., Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 1 SA, Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 2 SA, Wojskowe Zakłady Łączności nr 1 SA.

W decyzji wskazano zakres usług pośrednictwa i usług wsparcia, ryzyka ponoszone przez strony transakcji, metodę weryfikacji cen oraz sposób kalkulacji cen transferowych. Ustalono też algorytm kalkulacji wynagrodzenia PGZ SA z tytułu świadczonej usługi pośrednictwa, wskazano wyłączenia z podstawy kalkulacji wynagrodzenia<sup>111</sup> (np. przychody z umów zawartych przed podpisaniem umowy prowizyjnej, przychody realizowane z umów zawartych z innymi podmiotami Grupy PGZ). Wskazano także, iż w przypadku gdy *spodziewana rentowność kontraktu realizowanego*

<sup>109</sup> Pismem z dnia 27 września 2019 r., znak. pisma BPLD.410.26.2018.1, PGZ/2214/19.

<sup>110</sup> Tj. Mesko SA; Zakłady Metalowe „DEZAMET” SA; WZL Nr 2 SA.

<sup>111</sup> Podstawa kalkulacji wynagrodzenia rozumiana jako suma przychodów spółek z Grupy PGZ z kontraktów realizowanych przez podmioty powiązane i pozyskanych za pośrednictwem PGZ SA.

*przez podmioty powiązane jest niska i nie ma zgody zamawiającego na cenę uwzględniającą marżę PGZ SA, a kontrakt ma wysoką wartość i angażuje kilka spółek należących do podmiotów powiązanych, bądź ma znaczenie strategiczne dla MON, w uzasadnionych, wyjątkowych przypadkach PGZ SA, mając na względzie ochronę interesów Grupy PGZ, może obniżyć stawkę wynagrodzenia z tytułu usług pośrednictwa. Stawka ta nie może być niższa niż 2%.*

W decyzji ustalono też algorytm kalkulacji wynagrodzenia PGZ SA z tytułu świadczonych przez PGZ SA usług wsparcia (przedstawiony już na str. 23 wystąpienia). Według Zarządu PGZ SA<sup>112</sup> Szef KAS nie wskazał na potrzebę dokonywania przez PGZ SA jednostkowej wyceny poszczególnych usług z grupy usług wsparcia.

W konsekwencji przyjęcia przez Zarząd PGZ SA i Radę Nadzorczą PGZ SA wariantu podstawowego dla porozumienia cenowego (tylko dla 9 spółek), w latach 2018-2020 poniższe spółki z GK PGZ nie mogły w pełni zaliczyć kosztów obciążeń z tytułu transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi do kosztów uzyskania przychodu, w związku z przekroczeniem w roku podatkowym łącznie kwoty 3,0 mln zł, tj. w:

- 2018 r. spółki: WZL nr 4 SA (4 887,0 tys. zł netto), WZU SA (3 584,0 tys. zł netto), WCBKT SA (3 205,0 tys. zł netto);
- 2019 r. spółki: WZL nr 4 SA (5 372,0 tys. zł netto), WCBKT SA (3 041,0 tys. zł netto); WZE SA (3 084,0 tys. PLN netto);
- 2020 r. Zakłady Mechaniczne „Dezamet” SA (7 217,0 tys. zł netto).

W wariantcie alternatywnym, nieprzyjętym przez Zarząd PGZ SA, porozumieniem objęte byłyby cztery spośród pięciu wyżej wymienionych spółek, tj. WCBKT SA, WZL nr 4 SA, WZU SA, Zakłady Mechaniczne „Dezamet” SA. Oznacza to, że w latach 2018-2020 każda tych spółek poniosła stratę (różnica pomiędzy limitem a faktycznymi kosztami):

- WZL nr 4 SA w wysokości 4 259,0 tys. zł netto;
- Zakłady Mechaniczne „Dezamet” SA w wysokości 4 217,0 tys. zł netto;
- WZU SA w wysokości 584,0 tys. zł netto;
- WCBKT SA w wysokości 246,0 tys. zł netto;
- WZE SA 84,0 tys. zł netto.

(akta kontroli str. 531-536, 576-592, 1267-1311)

Umowa nie zobowiązuje PGZ SA do przekazywania spółkom, poza wyszczególnieniem, innych dowodów potwierdzających faktyczne wykonanie usług wsparcia. Część spółek uznaje, że brak możliwości weryfikacji czynności wykonywanych przez PGZ SA w ramach umowy prowizyjnej, stwarza ryzyko poniesienia niegospodarnych wydatków. Z tego też względu (brak możliwości należytego udokumentowania otrzymanych usług) spółki te nie zaliczały opłat za usługi wsparcia do kosztów uzyskania przychodów i/lub nie rozliczały w tym zakresie podatku VAT (np. Wojskowe Zakłady Elektroniczne SA, Wojskowe Zakłady Uzbrojenia SA, Wojskowe Zakłady Lotnicze nr 1).

W kwestii tej Zarząd Spółki<sup>113</sup> wyjaśnił, iż PGZ SA nie udzielała spółkom wytycznych dotyczących rozliczeń podatkowych. Spółki we własnym zakresie decydują czy dany koszt zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów. Wprowadzone od 2018 r. zmiany przepisów o podatku dochodowym od osób prawnych w zakresie zaliczania do kosztów uzyskania przychodów kosztów z tytułu transakcji między podmiotami po-

<sup>112</sup> Pismo z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

<sup>113</sup> Pismo z dnia 27 kwietnia 2021 r., znak pisma: BAUD.0803.1.2020/11 (PGZ/968/21).

wiązаныmi określily, iż koszty obciążeń z tytułu takich transakcji nie mogły być zaliczane do kosztów uzyskania przychodów przez te podmioty, które przekroczyły w roku podatkowym łącznie kwotę 3 mln zł (art. 15e ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>114</sup>), chyba że dla tych transakcji zostanie zawarte porozumienie cenowe.

Pismem z dnia 17 lutego 2021 r.<sup>115</sup> Dyrektor Departamentu Finansowego w PGZ SA poinformował 25 spółek o zawartym przez PGZ SA z KAS porozumieniu cenowym. Wskazał, iż te spółki, które nie zostały objęte wnioskiem w sprawie uprzedniego porozumienia cenowego, objęte są tym samym modelem rozliczeń, który PGZ SA stosuje do spółek objętych porozumieniem.

(akta kontroli str. 339-345)

### **Przychody PGZ SA od spółek zależnych**

W latach 2018-2020 przychody PGZ SA od spółek zależnych obejmowały głównie wpłaty z tytułu umów prowizyjnych oraz z tytułu dywidendy i udziału w zyskach.

Suma przychodów z tytułu umów prowizyjnych wyniosła 298 135,0 tys. zł, z tego: 106 949,0 tys. zł w 2018 r., 91 550,0 tys. zł w 2019 r. i 99 636,0 w 2020 r. W 2018 r. opłatę prowizyjną wniosło 36 spółek, a w kolejnych latach odpowiednio 31 i 33 spółki. Różnica w liczbie podmiotów wnoszących opłatę wynikała albo z braku pośrednictwa PGZ SA w pozyskaniu kontraktu dla danej spółki albo z połączenia spółek<sup>116</sup>.

Z tytułu usług pośrednictwa PGZ SA otrzymała łącznie 272 312,0 tys. zł<sup>117</sup>, co stanowiło od 90,2% do 92,4% łącznych przychodów Spółki z umów prowizyjnych. Pozostałe 25 823,0 tys. zł to przychody z usług wsparcia (w poszczególnych latach odpowiednio - 10 501,0 tys. zł, 7 779,0 tys. zł oraz 7 543,0 tys. zł).

Przychody PGZ SA z tytułu dywidendy i udziału w zyskach wyniosły łącznie 201 310,0 tys. zł, z tego: 29 845,0 tys. zł w 2018 r., 49 289,0 tys. zł w 2019 r. i 122 176,0 tys. zł w 2020 r. W 2018 r. dywidendę pobrano od 13 spółek, natomiast w kolejnych latach odpowiednio od 16 i 17 spółek.

(akta kontroli str. 1239)

### **Polityka dywidendowa PGZ SA wobec spółek zależnych**

W PGZ SA obowiązuje *Polityka dywidendowa w PGZ SA*, przyjęta uchwałą Zarządu PGZ SA z dnia 12 marca 2015 r. Dokument ten określa kierunkowe wytyczne w zakresie podziału zysku. Minimalna dywidenda dla akcjonariuszy i współników powinna wynosić nie mniej niż 30% zysku netto do podziału, a czynnikiem determinującym jej zwiększenie jest m.in. utrzymywanie przez spółkę nadmiernych środków finansowych.

W okresie objętym kontrolą PGZ SA pobrała w czterech spółkach dywidendę z kapitału zapasowego, utworzonego z podziału zysku z lat ubiegłych. Dotyczyło to spółek:

- WZU SA (25 020,0 tys. zł),
- WZŁ nr 1 SA (2 213,6 tys. zł),
- WZŁ nr 2 SA (5 591,1 tys. zł),
- WZM SA (6 978 zł).

Najwyższa pobrana w ten sposób kwota pochodziła od Wojskowych Zakładów Uzbrojenia SA w Grudziądzu – ponad 25 mln zł.

<sup>114</sup> Dz. U z 2020 r., poz. 1406 ze zm.

<sup>115</sup> Znak: BFIN.300.1.2018/545 (PGZ/393/21).

<sup>116</sup> Wyjaśnienie Zarządu PGZ SA z dnia 10 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/30 (PGZ/1281/21).

<sup>117</sup> W tym w 2018 r. wyniosła: 96 448,0 tys. zł, w 2019 r. – 83 771,0 tys. zł i w 2020 r. – 92 093,0 tys. zł.

- PGZ SA posiada 85% akcji w kapitale zakładowym WZU SA. Formalnym uzasadnieniem podjęcia w 2020 r. uchwały w sprawie wypłaty dywidendy z kapitału zapasowego realizacja majątkowego prawa do dywidendy. Zwyczajne Walne Zgromadzenie podjęło uchwałę w tej sprawie bezwzględną większością głosów.

W dniu 9 czerwca 2020 r. PGZ SA wystąpiło do WZU SA o wprowadzenie do porządku obrad ZWZ punktu dotyczącego podjęcia uchwały w sprawie wypłaty dywidendy z utworzonego z podziału zysku lat poprzednich kapitału zapasowego. W odpowiedzi na ten wniosek, w dniu 18 czerwca 2020 r. Prezes Zarządu WZU SA wskazał, iż w 2020 r. spółka realizuje zadania o szacunkowej wartości 31 500,0 tys. zł, w tym inwestycje o wartości 24 500,0 tys. zł. Ponadto spółka w 2020 r. prowadzi m.in. prace B+R o wartości ok. 11 000,0 tys. zł, które finansuje ze środków własnych. Zakłady rozpoczęły również prace nad uruchomieniem budowy lakierni oraz hamowni (etap wykonania projektów budowlanych i technicznych). Wykorzystanie kapitału zapasowego spółki na dywidendę, według Prezesa Zarządu WZU SA, stwarzało ryzyko ograniczenia zamierzeń inwestycyjnych i prac B+R, a większość tych zamierzeń stanowiły przygotowania do wdrożenia zobowiązań offsetowych w ramach programu WISŁA. Koszt absorpcji offsetu w latach 2020-2026 określono na ok. 100 500,0 tys. zł. Prezes wniósł o rozważanie pozostawienia w roku 2020 całości kapitału zapasowego w dyspozycji spółki. PGZ SA w odpowiedzi<sup>118</sup> wyjaśniła, iż fakt umieszczenia punktu w porządku obrad ZWZ nie oznacza, iż w tym zakresie WZ podejmie uchwałę; w tej sprawie miały nie zostać jeszcze podjęte żadne decyzje korporacyjne. PGZ SA wskazała, iż każdorazowo przed podjęciem decyzji w sprawie poboru dywidendy przeprowadza się stosowne analizy wpływu poboru dywidendy oraz jej wysokości na aktualną sytuację finansową spółki.

W dniu 24 lipca 2020 r. odbyło się ZWZ spółki WZU SA w Grudziądzu. Zgodnie z protokołem tego posiedzenia podjęto na nim nie jednogłośnie m.in. dwie uchwały:

- nr 7 w sprawie podziału zysku netto za rok obrotowy 2019 r., z przeznaczeniem 3 735,0 tys. zł na dywidendę dla akcjonariuszy;
- nr 8 w sprawie wypłaty dywidendy z utworzonego z podziału zysku z lat ubiegłych kapitału zapasowego w kwocie 25 020,0 tys. zł<sup>119</sup>.

Uchwała nr 8 podjęta została pomimo sprzeciwu przedstawicieli akcjonariuszy mniejszościowych. Twierdzili oni, że ZWZ działa na szkodę spółki, albowiem przedstawiciel głównego akcjonariusza nie przedstawił żadnych argumentów przemawiających za celowością takiego działania ani oceny skutków wypłaty dla realizacji bieżących zadań oraz przyszłego offsetu. W protokole ZWZ znalazł się zapis, iż PGZ SA dokonała analizy zgłoszonych wniosków, z których wynika, iż spółce można „zabrać” 28 000,0 tys. zł. Treści tych „analiz” nie zostały jednak udostępnione akcjonariuszom mniejszościowym ani władzom spółki.

W 2019 r. dywidendy z kapitału zapasowego utworzonego z podziału zysku z lat ubiegłych, oprócz WZU SA, pobrano także w trzech innych spółkach, tj. WZŁ nr 1 SA, WZŁ nr 2 SA oraz WZM SA<sup>120</sup>.

<sup>118</sup> Pismo PGZ SA z dnia 22 czerwca 2020 r.

<sup>119</sup> Wypłata dywidendy w dwóch transzach tej samej wysokości 12 520,0 tys. zł.

<sup>120</sup> Wyjaśnienia z dnia 25 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/6 (PGZ/1169/21).

W 2019 r. faktycznie pobrana dywidenda od 10 spółek była wielokrotnie wyższa od poziomu zaproponowanego we wnioskach zarządów tych spółek. Dotyczyło to: PIT-RADWAR SA, WZL nr 2 SA, HSW SA, PCO SA, ROSOMAK SA, WZL nr 1 SA, WZM SA, WZE SA, WZŁ nr 1 SA i WZU SA. Na przykład.

- W stosunku do spółek tj. PIT-RADWAR SA oraz WZL nr 2 SA, WZ wzięło pod uwagę przede wszystkim kryterium minimalnego poziomu dywidendy określone w pkt 2.1 *Polityki dywidendowej w PGZ SA*<sup>121</sup>, tj. „nie mniej niż 30% zysku netto do podziału”. Pierwotne propozycje zarządów tych spółek były istotnie niższe i wynosiły odpowiednio 10,43% oraz 10,55%. Ostateczna wysokość dywidendy za rok 2019 wyniosła odpowiednio 10 572 tys. zł (30,33% zysku) oraz 2 300 tys. zł (29,76% zysku). W przypadku WZL nr 2 SA analogiczna sytuacja miała miejsce w roku 2018. Pierwotna propozycja zarządu tej spółki wynosiła ok. 5,08% zysku netto, a ostatecznie wysokość dywidendy wypłaconej wyniosła 8 094,3 tys. zł, tj. 30,06%.

W odniesieniu do spółek WZE SA, WZŁ nr 1 SA i WZU SA przed podjęciem decyzji w sprawie wysokości dywidendy w PGZ SA analizowano takie parametry jak długoterminowe, tj. wieloletnie utrzymywanie nadmiernych kwot środków, czego wyrazem były wysokie poziomy wskaźników płynności finansowej. Zgodnie z pkt 2.4 *Polityki dywidendowej* element ten jest istotnym czynnikiem przemawiającym za zwiększeniem dywidendy w stosunku do poziomu bazowego. Jednocześnie, jak wyjaśniał Zarząd, brano także pod uwagę długoterminowe plany zarządów tych spółek co do przeznaczenia środków oraz brak efektywnej polityki zarządzania nadwyżkami pieniężnymi. W tych przypadkach kierowano się szczególnie potrzebą redystrybucji środków pieniężnych w Grupie PGZ.

NIK nie neguje tych argumentów. Bezsprzecznie pobór dywidendy, w tym z kapitału zapasowego utworzonego z podziału zysku z lat ubiegłych, jest uprawnieniem właścicielskim wynikającym z art. 348 ustawy z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*<sup>122</sup>. W przypadku WZU SA pobór dywidendy nie obniżył poziomu kapitału zapasowego poniżej dopuszczalnego kodeksem spółek handlowych poziomu 1/3 kapitału zakładowego. Jednostkowe kontrole NIK spółkach nie wykazały, aby do czasu zakończenia kontroli w tych spółkach (czerwiec 2021 r.) wystąpiły negatywne skutki poboru zwiększonej dywidendy. Jednakże NIK zwraca uwagę, że powoływanie się w trakcie ZWZ na treść „analiz ekonomicznych” bez ich udostępnienia akcjonariuszom mniejszościowym nie stanowi dobrej praktyki korporacyjnej.

(akta kontroli str. 346-359, 522-527, 1239, 2096-2109)

### **Dokapitalizowania spółek**

W latach 2018-2020 PGZ SA dokapitalizowała sześć spółek zależnych z GK PGZ, w tym trzy dwukrotnie (PGZ SW sp. z o.o.<sup>123</sup>, HSW SA<sup>124</sup> i Mesko SA<sup>125</sup>), a pozostałe jednokrotnie (Autosan sp. z o.o.<sup>126</sup>, PIT-RADWAR SA<sup>127</sup> i PCO SA). Dokapitalizowanie miało charakter gotówkowy lub w formie konwersji pożyczki na kapitał zakładowy. Łączna kwota dokapitalizowań wyniosła 244 710,7 tys. zł. Na przykład.

<sup>121</sup> Przyjętej uchwałą nr 110//2015 Zarządu PGZ SA w dniu 12 marca 2015 r.

<sup>122</sup> Dz. U z 2020 r., poz. 1526 ze zm.

<sup>123</sup> Dokapitalizowania: 12 lutego 2018 r. – 150,0 mln zł; 10 lutego 2020 r. – 26,02 mln zł.

<sup>124</sup> Dokapitalizowania: 27 kwietnia 2018 r. – 6,79 mln zł; 20 grudnia 2019 r. – 5,62 mln zł.

<sup>125</sup> Dokapitalizowania: 15 lipca 2019 r. – 0,24 mln zł; 23 stycznia 2020 r. – 12,08 mln zł.

<sup>126</sup> Kwota dokapitalizowania wyniosła 34,16 mln zł w dniu 2 października 2019 r.

<sup>127</sup> Kwota dokapitalizowania wyniosła 8,75 mln zł w dniu 30 stycznia 2020 r.

- Środki z dokapitalizowania PCO SA przeznaczone zostały na realizację projektu *Modernizacja i rozbudowa potencjału wytwórczego i technologii produkcji wojskowego sprzętu optoelektronicznego z zastosowaniem podczerwieni na potrzeby Programów Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP*.
- Dokapitalizowanie HSW SA związane było m.in. z realizacją projektu *Opracowanie oraz wdrożenie do produkcji technologii spawania korpusów wież i podwozi wojskowych z blach pancernych*.
- PGZ Stocznia Wojenna sp. z o.o. miała przeznaczyć otrzymane w 2018 r. środki na modernizację spółki, zgodnie z umową wsparcia zawartą w 2016 r. pomiędzy PGZ SA a MSP, której przedmiotem było nabycie Stoczni Marynarki Wojennej SA w upadłości likwidacyjnej.
- Mesko SA zostało natomiast dokapitalizowane m.in dla zapewnienia realizacji projektów: *Opracowanie i wdrożenie lekkiego systemu ze sterowaną raketą o zasięgu do 2,5 km kryptonim PIRAT, Utworzenie Polskiego Centrum Paliw Raketowych oraz Odtworzenie i rozbudowa Państwowej Wytwórni Prochu w Pionach wraz z uzyskaniem nowych zdolności i zwiększeniem potencjału produkcyjnego amunicji małokalibrowej, średnio kalibrowej, wielokalibrowej oraz rakiet w Mesko SA*.

W latach 2018-2020 także PGZ SA została dwukrotnie dokapitalizowana przez Skarb Państwa łączną kwotą 418,4 mln zł.

- W dniu 23 października 2019 r.<sup>128</sup> kwotą 18,4 mln zł z przeznaczeniem na realizację projektu *Modernizacja i rozbudowa potencjału wytwórczego i technologii produkcji wojskowego sprzętu optoelektronicznego z zastosowaniem podczerwieni na potrzeby Programów Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych RP*;
- W dniu 20 grudnia 2019 r.<sup>129</sup> kwotą 400,0 mln zł na realizację projektu *inwestycyjnego Odtworzenie i rozbudowa Państwowej Wytwórni Prochu w Pionkach wraz z uzyskaniem nowych zdolności i zwiększeniem potencjału produkcyjnego amunicji małokalibrowej, średniokalibrowej i wielokalibrowej oraz rakiet Mesko SA*.

(akta kontroli str. 1241-1242)

### **Pożyczki, poręczenia i gwarancje udzielone spółkom GK PGZ przez PGZ SA**

W latach 2018-2020 łączna kwota pożyczek udzielonych przez PGZ SA spółkom GK PGZ wyniosła 564 203 tys. zł.<sup>130</sup> Beneficjentami w 2018 r. było sześć spółek, a w kolejnych latach odpowiednio 11 i osiem. Kwoty należności głównych PGZ SA z tytułu pożyczek (a także niespłaconych z lat poprzednich) według stanów 31 grudnia wynosiły: w 2018 r. - 132 282,0 tys. zł; w 2019 r. - 229 757,0 tys. zł i w 2020 r. - 257 505,0 tys. zł

W tym samym okresie PGZ SA udzieliła poręczeń kredytów oraz gwarancji kontraktowych, które były czynne według stanu na 31 grudnia danego roku:

- w 2018 r. czterem spółkom na kwotę 1 301 105,0 tys. zł;
- w 2019 r. pięciu spółkom na kwotę 1 256 951,0 tys. zł;
- w 2020 r. sześciu spółkom na kwotę 1 293 957,0 tys. zł.

<sup>128</sup> Na podstawie umowy o udzielenie wsparcia niebędącego pomocą publiczną z dnia 28 grudnia 2016 r. zawartej pomiędzy Ministrem Przedsiębiorczości i Technologii a PGZ SA.

<sup>129</sup> Na podstawie umowy zawartej ze Skarbem Państwa w dniu 7 listopada 2019 r.

<sup>130</sup> Z czego w 2018 r. kwota udzielonych pożyczek wyniosła 86 605,0 tys. zł, w 2019 r. – 190 768,0 tys. zł a w 2020 r. 286 830,0 tys. zł. Kwoty pożyczek podano według umów pożyczek zawartych w danym roku.

Poręczeniami objęte były także zobowiązania dwóch podmiotów z tytułu zwrotu zaliczki wypłaconej na poczet ceny sprzedaży aktywów (według stanu na koniec 2018 r. na kwotę 29 334,0 tys. zł i w 2019 r. na kwotę 21 077,0 tys. zł) oraz zobowiązań handlowych (według stanu na koniec 2020 r. na kwotę 1 070,0 tys. zł). PGZ SA nie udzielała natomiast spółkom zależnym gwarancji należytego wykonania umowy.

W 2021 r. zaistniała konieczność<sup>131</sup> sfinansowania przez PGZ SA zobowiązań Stoczni Remontowej Nauta SA w restrukturyzacji z tytułu poręczenia, przekształconego następnie na przystąpienie do długu tej spółki, z tytułu pięciu umów pożyczek w łącznej wysokości kapitału 62 706,3 tys. zł. Zostały rozliczone w drodze kompensaty poprzez:

- umowę przelewu wierzytelności pod warunkiem zawieszającym, zawartą w dniu 10 marca 2021 r. pomiędzy PGZ SA i MARS FIZ (wierzyicielem);
- porozumienie zawarte w dniu 10 marca 2021 r. pomiędzy PGZ SA i Stoczną Nauta SA; PGZ SA przejęła od stoczni należące do niej akcje Centrum Bankowo-Finansowego SA oraz udziały w firmie Synergia 99 sp. z o.o.  
(akta kontroli str. 586-588, 1243)

W okresie objętym kontrolą PGZ SA odmówiła czterem spółkom<sup>132</sup> udzielenia pożyczki, jednej spółce wsparcia finansowego oraz - także jednej - poręczenia wekslowego. Przyczynami odmowy pożyczki były m.in. brak planu naprawczego przyjętego przez organy spółki oraz brak zabezpieczenia wnioskowanej pożyczki (cesja wierzytelności z kontraktu).

Wniosek spółki Nano Carbon sp. z o. o w sprawie wsparcia finansowego procesu likwidacji spółki nie uzyskał zgody Zarządu PGZ SA<sup>133</sup>. Odrzucony wniosek o udzielenie poręczenia wekslowego do kwoty 5 466,1 tys. zł, jako gwarancji należytego wykonania kontraktu z Miastem Rzeszów na dostawę 40 szt. Autobusów, zgłosiła spółka Autosan sp. z o.o. Ubezpieczycielem kontraktu była firma zagraniczna. W dniu 5 lutego 2020 r. Zarząd PGZ SA, przed rozpatrzeniem wniosku, zapoznał się m.in. z opinią Biura Bezpieczeństwa PGZ SA dotyczącą ubezpieczyciela i zaniechał podjęcia w tej sprawie uchwały.

(akta kontroli str. 576-591)

### **Organizacja i procedury nadzoru właścicielskiego**

Czynności nadzoru właścicielskiego nad spółkami GK PGZ sprawował Departament Nadzoru Właścicielskiego PGZ SA<sup>134</sup>. Przecięty stan zatrudnienia w tej komórce wynosił w 2018 r. – „[...]” etatów, 2019 r. – „[...]” i w 2020 r. – „[...]” etatów. Wszyscy pracownicy mieli wyższe wykształcenie, w większości prawnicze lub ekonomiczne, kwalifikacje dodatkowe oraz doświadczenie zawodowe. Większość pracowników legitymowała się spełnieniem wymogów określonych w art. 19 ust. 1 lit. h, i, j, k ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. *o zasadach zarządzania mieniem państwowym*<sup>135</sup>. Departament Nadzoru Właścicielskiego gromadzi z różnych źródeł dokumenty i informacje dotyczące spółek z Grupy, ich działalności, sytuacji ekonomiczno-finansowej itp.

„[...]”.

(akta kontroli str. 588-589)

<sup>131</sup> Wyjaśnienia Zarządu PGZ SA z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/3 (PGZ/1379/21).

<sup>132</sup> Tj. Stomil-Poznań SA; Stocznia Remontowa Nauta SA; WZInż SA; PGZ SW SA (łącznie trzy wnioski).

<sup>133</sup> Wniosek z dnia 17 stycznia 2020 r. na kwotę 350 000,0 zł, uchwała nr 84/III/2020 Zarządu PGZ SA z dnia 25 marca 2020 r.

<sup>134</sup> W czasie trwania czynności kontrolnych. Wcześniej komórka ta miała inne nazwy.

<sup>135</sup> Dz. U. z 2016 r. poz. 2259, ze zm.



Od 2014 r. w PGZ SA obowiązywała procedura *Zasady nadzoru Korporacyjnego w Grupie PGZ*<sup>136</sup>, określająca m.in. zasady funkcjonowania i kompetencje organów korporacyjnych, zasady sprawozdawczości oraz planowania rzeczowo-finansowego. Od 7 kwietnia 2020 r. obowiązuje *Polityka Nadzoru Właścicielskiego w Grupie PGZ*<sup>137</sup>. Ustala ona m.in. kompetencje Departamentu Nadzoru Właścicielskiego oraz zawiera wytyczne funkcjonowania poszczególnych organów korporacyjnych spółek Grupy PGZ. Uzupełnieniem ładu korporacyjnego są standardy organizacyjne, w tym m.in. *Polityka zawierania umów oraz kształtowania wynagrodzeń dla Członków Zarządów w Grupie PGZ*, *Polityka wynagrodzeń dla Członków Rad Nadzorczych w Grupie PGZ* oraz *Polityka dywidendowa w Grupie PGZ*. „[...]”.

W dniu 10 sierpnia 2018 r. Zarząd PGZ SA podjął uchwałę w sprawie celów zarządczych na 2018 r. dla członków zarządów spółek Grupy Kapitałowej PGZ. W uchwale określone zostały *zasady ustalania celów zarządczych* dla członków organów zarządzających spółek, w podziale na tzw. cele „ogólnofirmowe” (wynik netto, marża EBIDTA, brak kar umownych oraz kooperacja wewnętrzna w GK PGZ) oraz indywidualne, wyznaczane i redagowane przez Rady Nadzorcze. Uchwała ustalała mierniki i sposób obliczania wskaźników wykonania celów ogólnofirmowych. Parametry te w odniesieniu do celów indywidualnych określały Rady Nadzorcze. W latach 2019 – 2020, Zarząd PGZ SA podejmował co roku uchwały w zakresie przyjęcia *Zasad wyznaczania i rozliczania celów zarządczych*. Następnie zasady te przekazano Radom Nadzorczym spółek z GK PGZ. W pismach kierowanych do Rad Nadzorczych przedstawiano ponadto rekomendacje co do brzmienia i metod pomiaru celów na dany rok obrotowy, które dotyczą parametrów lub zadań istotnych z punktu widzenia PGZ SA jako podmiotu dominującego w Grupie. W 2021 r. Radom Nadzorczym przekazano wyłącznie rekomendacje w zakresie celów ogólnofirmowych, natomiast *zasady* pozostały bez zmian. Ocena stopnia wykonania celów zarządczych należała do kompetencji Rad Nadzorczych, które dokonywały jej przy rocznych ocenach pracy zarządów i udzielaniu skwitowania.

PGZ SA uczestniczy w procesie oceny realizacji celów zarządczych poprzez weryfikację poprawności rozliczenia celów (zgodności z aktualnie obowiązującymi *zasadami*). Realizowane jest to w ramach bieżącego nadzoru właścicielskiego. Nieosiągnięcie przez spółkę wyznaczonych celów powoduje -z punktu widzenia *Polityki wynagradzania* - nieotrzymanie przez zarządzającego (lub zarządzających) wynagrodzenia zmiennego (lub otrzymanie tylko jego części). Decyzje w tej sprawie podejmują Rady Nadzorcze.

(akta kontroli str. 589-592, 2096-2109)

### **Zmiany kadrowe w spółkach GK PGZ**

W latach 2018-2021 (do 31 maja) w 11 spośród 23 spółek-córek PGZ SA doszło do przeciętnie dwukrotnej zmiany na stanowisku Prezesa Zarządu - wskutek odwołania przez Radę Nadzorczą (na ogół bez uzasadnienia) lub rezygnacji<sup>138</sup>. Najwięcej zmian na stanowisku Prezesa Zarządu było w spółkach:

- Mesko SA, MS TFI SA, Nano Carbon sp. z o. o. (w likwidacji), WZInż SA, Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-Kalisz” SA (po cztery);
- Wojskowe Zakłady Elektroniczne SA, Wojskowe Zakłady Uzbrojenia SA (trzy);

<sup>136</sup> Przyjęta uchwałą nr 104/II/2014 Zarządu PGZ SA z dnia 29 sierpnia 2014 r.

<sup>137</sup> Przyjęta uchwałą nr 98/III/2020 Zarządu PGZ SA z dnia 7 kwietnia 2020 r.

<sup>138</sup> Wyjaśnienia PGZ SA z dnia 12 marca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/2; dane uaktualnione w piśmie PGZ SA z dnia 28 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

- Cenzin sp. z o.o., Fabryka Broni „Łucznik-Radom” sp. z o.o., OBRUM sp. z o.o., Zakłady Mechaniczne „Bumar-Łabędy” SA (po dwie).

NIK odnotowuje, że w odróżnieniu od stanu stwierdzonego w 2018 r., podczas poprzedniej kontroli P/18/017 *Funkcjonowanie Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA i spółek zależnych*, częste zmiany kadrowe w spółkach objętych jednostkowymi kontrolami NIK przeprowadzane były głównie w krótkich okresach przejściowych pomiędzy datą ustąpienia poprzednich, częstokroć wieloletnich prezesów zarządów, a powołaniem nowych. Ograniczone zostało w ten sposób – wskazywane ówczynie przez NIK - ryzyko negatywnego wpływu częstych zmian kadrowych na skuteczność działań zarządczych. Jednakże kontrole NIK w spółkach zależnych ujawniły przykłady wskazujące na pochopność niektórych decyzji kadrowych. Na przykład.

- W Wojskowych Zakładach Elektronicznych SA Prezesem Zarządu do dnia 22 czerwca 2016 r. do dnia 24 sierpnia 2020 r. był Pan Przemysław Kowalczyk. Po jego ustąpieniu Rada Nadzorcza delegowała do czasowego pełnienia tej funkcji Panią Marzenę Pabjasz (członka Rady Nadzorczej). Następnie Prezesem Zarządu została Joanna Sz wajkowska (od 20 września 2020 r. do 26 kwietnia 2021 r.). Po jej ustąpieniu Rada Nadzorcza delegowała do czasowego wykonywania funkcji Prezesa Zarządu Przemysława Kowalczyka, który następnie został ponownie powołany na to stanowisko.

Występowały powiązania interpersonalne pomiędzy poszczególnymi spółkami-córkami. Spośród 56 osób zajmujących w okresie objętym kontrolą stanowisko Prezesa Zarządu, trzy osoby pełniły tę funkcję jednocześnie w dwóch różnych spółkach-córkach, pobierając tym samym jednocześnie w obu spółkach wynagrodzenie.

- Prezes Zarządu Wojskowych Zakładów Motoryzacyjnych SA w okresie od dnia 29 lipca 2019 r. do dnia 17 kwietnia 2020 r. pełnił jednocześnie funkcję Prezesa Zarządu OBRUM sp. z o.o., a następnie pełniąc funkcję Prezesa Zarządu Wojskowych Zakładów Motoryzacyjnych SA od dnia 17 kwietnia 2020 r. do dnia 23 kwietnia 2021 r. pełnił funkcję Prezesa Zarządu w Zakładach Mechanicznych „Bumar-Łabędy” SA;
- Prezes Zarządu Zakładów Mechanicznych „Bumar-Łabędy” SA w okresie od dnia 15 grudnia 2017 r. do dnia 21 maja 2019 r. był także Prezesem Zarządu OBRUM sp. z o.o.;
- Prezes Zarządu PCO SA w okresie od dnia 8 marca 2019 r. do dnia 3 lipca 2019 r. pełnił jednocześnie funkcję Prezesa Zarządu PIT-RADWAR SA.

Inne przykłady dotyczą łączenia funkcji Prezesa Zarządu jednocześnie w dwóch spółkach GK PGZ:

- Prezes Zarządu „Stomil-Poznań” SA w okresie od dnia 1 lipca 2020 r. do dnia 11 grudnia 2020 r. pełnił jednocześnie funkcję Prezesa Zarządu Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Przemysłu Oponiarskiego „Stomil” sp. z o.o.;
- Prezes Zarządu „Stomil-Poznań” SA w okresie od dnia 2 lutego 2021 r. według stanu na dzień 31 maja 2021 r. był także Prezesem Zarządu Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Przemysłu Oponiarskiego „Stomil” sp. z o.o.;
- Prezes Zarządu „Stomil-Poznań” SA w okresie od dnia 1 września 2018 r. do dnia 11 maja 2020 r. pełnił jednocześnie funkcję Prezesa Zarządu Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Przemysłu Oponiarskiego „Stomil” sp. z o.o.

(akta kontroli str. 1244-1246, 2096-2109)

Stwierdzone  
nieprawidłowości

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

### 1.3. Efektywność działalności gospodarczej spółek GK PGZ

#### Przychody spółek GK PGZ

Opis stanu  
faktycznego

W latach 2018-2020 przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi w GK PGZ<sup>139</sup> wyniosły łącznie 17 908 783,0 tys. zł, z tego: 5 534 034,0 tys. zł w 2018 r., 5 918 076,0 tys. zł w 2019 r. i 6 456 673,0 tys. zł w 2020 r. Przychody wykazywały więc tendencję rosnącą (2019/2018 – 106,9%, 2020/2019 – 109,1%), aczkolwiek kształtowały się poniżej założeń przyjętych w *Strategii 2019-2023*. Prognoza dla 2019 r. wynosiła 6 999 000,0 tys. zł, a w 2020 r. 7 842 000,0 tys. zł.

Według Zarządu PGZ SA<sup>140</sup> nieosiągnięcie prognozowanych na 2019 r. przychodów wynikało z opóźnienia w realizacji programów zbrojeniowych uwzględnianych w konstrukcji projekcji finansowej, tj. m.in. „[...]”.

W strukturze przychodów ze sprzedaży umacniała się dominacja segmentu militarnego oznaczonego jako „S”. Przychody ze sprzedaży wyrobów i usług kwalifikowanych do tej kategorii (odpowiednio 4 037 789,0 tys. zł – w 2018 r., 4 459 282,0 tys. zł – w 2019 r. oraz 4 050 549,0 tys. zł w 2020 r.) stanowiły odpowiednio 73,0%, 75,3% oraz 62,7% łącznych skonsolidowanych przychodów ze sprzedaży GK PGZ.

Spadała natomiast wartość sprzedaży produkcji na rynek pozamilitarny „C” (z 661 257,0 tys. zł w 2018 r. do 482 382,0 tys. zł w 2020 r.) i jej udział w łącznych przychodach z 11,9% w 2018 r. do 9,7% w 2019 r. i 7,5% w 2020 r. Tendencja ta była więc całkowicie odmienna od założonej w *Strategii*, w której przewidywano *zwiększenie oferty i przychodów Grupy Kapitałowej PGZ z krajowego rynku pozamilitarnego* (cel strategiczny nr 7) do wysokości 1 000 000,0 tys. zł w 2022 r. Zdaniem NIK osiągnięcie przez spółki Grupy założonego celu może być niewykonalne.

W *Strategii 2019-2023* określono trzy segmenty krajowego rynku pozamilitarnego, tj.: segment: służb mundurowych, przedsiębiorstw strategicznych i samorządu terytorialnego oraz klienta detalicznego. W ramach tych segmentów wskazano przede wszystkim elementy związane z modernizacją infrastruktury, sprzętu i wyposażenia (segment służb mundurowych), produkty dla sektora transportu publicznego, kolejowego i inne (segment przedsiębiorstw strategicznych oraz samorządu terytorialnego) oraz broń osobista i wyposażenie osobiste (segment klienta detalicznego).

PGZ SA i spółki zależne podejmowały działania w celu zwiększenia przychodów ze sprzedaży segmentu pozamilitarnego<sup>141</sup>, jednakże skwantyfikowanych wyniki wskazują, że nie były one skuteczne.

- M. in. promowano produkty GK PGZ na targach dla policji i innych służb mundurowych np. „Europoltech 2019”, Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego Kielce (w latach 2018-2020), na Targach Ochrony Granic „Granice” Lublin (w latach 2018-2019); targach „Więziennictwo” Lublin (2019 r.). Organizowano promocję sprzedaży produktów w siedzibach spółek np. w Zakładach Mechanicznych „Tarnów” SA dla służb mundurowych (2018 r.), w PCO SA dla Straży Granicznej, Policji i Służby Ochrony Państwa. PGZ SA monitorowała postępowania związane z rynkiem służb mundurowych oraz opracowywała katalogi promocyjne.

<sup>139</sup> Na podstawie danych przekazanych przez PGZ SA przy piśmie z dnia 2 lipca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/34 (PGZ/1543/21). Dane za 2018-2019 pochodzą ze Skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2019 (rok 2018 to dane porównawcze z tegoż dokumentu), a dane za 2020 r. pochodzą ze Skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok 2020 r. zatwierdzonego uchwałą nr 242/IV/2021 Zarząd PGZ SA z dnia 24 czerwca 2021 r., pozytywnie zaopiniowanego uchwałą nr 75/III/2021 Rady Nadzorczej PGZ SA z dnia 29 czerwca 2021 r.

<sup>140</sup> Pismo z dnia 22 czerwca 2021 r. BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

<sup>141</sup> Pismo z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

Skonsolidowana wartość sprzedaży na rzecz Sił Zbrojnych RP, w tym z realizacji Planu Modernizacji Technicznej<sup>142</sup> wyniosła 12 547 620,0 tys. zł. W poszczególnych latach okresu objętego kontrolą wielkości te utrzymywały się na względnie stabilnym poziomie - 4 037 789,0 tys. zł w 2018 r., 4 459 282,0 tys. zł w 2019 r. i 4 050 549,0 tys. zł w 2020 r.

W latach 2018-2019 przychody ze sprzedaży na rzecz SZ RP wykazywały dodatnią dynamikę 110,4%, natomiast w 2020 r. odnotowano spadek przychodów w stosunku do roku 2019 r. o 9,2%. Udział tych przychodów w skonsolidowanych przychodach ze sprzedaży stanowił 65,0% w 2018 r., 69,2% w 2019 r. i 60,6% w 2020 r.

Powyższe dane wskazują na niskie prawdopodobieństwo realizacji celu strategicznego nr 6 *Strategii 2019-2023*, który zakładał maksymalizację oferty GK PGZ w zakupach realizowanych przez SZ RP. Miernikiem miało być 6 500 000,0 tys. zł skonsolidowanych przychodów GK PGZ ze sprzedaży na rzecz SZ RP w 2022 r.

(akta kontroli str. 576-592, 911, 948-963, 1240, 1574-1771, 1993-2095)

### **Kontrakty spółek GK PGZ z podmiotami SZ RP (w tym w ramach PMT)**

„[...]”.

W 2018 r. i w 2020 r. spółki z GK PGZ nie zawarły z jednostkami SZ RP żadnej umowy na realizację zadań modernizacyjnych poza programami PMT, a w 2019 r. zawarły trzy takie umowy. Realizowały natomiast odpowiednio dziewięć, sześć i cztery umowy.

W latach 2018-2020 spółki z GK PGZ zawarły z MON i innymi jednostkami SZ RP jednostkami 12 umów w ramach Planu Zakupów Środków Materiałowych<sup>143</sup> (jedną umowę w 2018 r., cztery w 2019 r. i siedem w 2020 r.). W okresie tym spółki realizowały natomiast dwie umowy w 2018 r., trzy w 2019 r. i cztery w 2020 r.

W 2017 r. zawarta została z MON umowa ramowa<sup>144</sup> na remonty oraz przeglądy techniczne czołgów Leopard 2A4 i 2A5. W jej ramach podpisano 43 umowy wykonawcze w 2018 r., 40 umów w 2019 r. oraz 56 w 2020 r.

(akta kontroli str. 1247-1249)

### **Eksport spółek z GK PGZ**

W latach 2018-2020 łączne przychody z eksportu spółek GK PGZ<sup>145</sup> wyniosły 2 124 020,0 tys. zł (odpowiednio 649 754,0 tys. zł, 764 701,0 tys. zł oraz 709 565,0 tys. zł). W latach 2018-2019 dynamika przychodów z eksportu spółek była dodatnia i wynosiła 117,7%, po czym w 2020 r. odnotowano spadek przychodów z eksportu spółek GK PGZ w stosunku do roku poprzedniego o 7,2%. Udział przychodów z eksportu w łącznych przychodach GK PGZ ze sprzedaży w latach wyniósł 11,7% w 2018 r., 12,9% w 2019 r. oraz 11% w 2020 r.

Przyjęty w *Strategii 2019-2023* miernik realizacji celu nr 5 *przychody GK PGZ z eksportu produktów, towarów i materiałów (skonsolidowane) wykazane w strukturze przychodów GK PGZ za rok 2022 na poziomie 2,3 mld zł w stosunku do 650,0 mln zł osiągniętego w 2018 r.* – jest zdaniem NIK - bieżąco odległy od realnych możliwości eksportowych.

<sup>142</sup> PGZ SA w uwagach wskazała, iż w związku z tym, iż PMT nie jest dokumentem upublicznionym, a realizowane przez GK PGZ umowy z MON wiążą się wyłącznie z modernizacją sprzętu wojskowego, szacowanie przychodów z tego tytułu opiera się o kontrakty zawarte z MON i jednostkami podległymi MON.

<sup>143</sup> Dalej także: PZSM.

<sup>144</sup> Nr 1/2017/RAM z dnia 26 września 2017 r. pomiędzy 4 Regionalną Bazą Logistyczną i konsorcjum firm: PGZ SA, Zakłady Mechaniczne „Bumar-Łabędy” SA i WZM SA.

<sup>145</sup> Wartości eksportu tak jak w sprawozdaniach GUS F-01/II-01 sporządzonych przez spółki zależne. Wielkości te odbiegają częściowo od innych danych w tym zakresie, którymi dysponuje PGZ SA, ze względu na odmienną klasyfikację części transakcji eksportowych, tj. tych, które realizowane są z udziałem krajowego pośrednika.

Zarząd PGZ SA wyjaśnił<sup>146</sup>, iż miernik dotyczący eksportu wyznaczony został na podstawie dokumentu *Skonsolidowana Projekcja Finansowa GK Polska Grupa Zbrojeniowa na lata 2019-2023*, a projekcja finansowa została przyjęta uchwałą Zarządu PGZ SA z dnia 17 września 2019 r. w sprawie *przyjęcia jednostkowej projekcji finansowej PGZ S.A. oraz skonsolidowanej projekcji finansowej GK PGZ*. Aktualnie trwają prace nad nową *Skonsolidowaną Projekcją Finansową GK PGZ*, w ramach której zostanie przedstawiona zaktualizowana prognoza przychodów ze sprzedaży eksportowej w 2022 r.

W okresie objętym kontrolą głównymi kierunkami eksportowymi były Stany Zjednoczone - 881 725,7 tys. zł, Luksemburg 276 099,5 tys. zł, Algieria 227 800,2 tys. zł, Niemcy 154 965,2 tys. zł oraz Bułgaria 132 330,3 tys. zł.

PGZ SA nie dysponowała danymi o strukturze eksportu według segmentów („S” i „C”), gdyż w aktualnym systemie raportowania nie stosuje rozgraniczenia pomiędzy segmentem militarnym a pozamilitarnym<sup>147</sup>.

NIK zwraca uwagę, iż do dnia 28 stycznia 2020 r. spółki z GK PGZ formalnie obowiązywała *Strategia 2015-2030*. Dokument ten wyznaczał cele dotyczące eksportu i jego struktury według segmentów. Oznacza to, że PGZ SA powinna do tego czasu kontynuować przyjęty od 2017 r. system monitorowania wartości eksportu w podziale na segmenty „S” i „C” – analogicznie jak monitorowanie (od 2018 r.) danych o geograficznych kierunkach eksportu<sup>148</sup>. Według Zarządu PGZ SA<sup>149</sup> w okresie obowiązywania *Strategii 2015-2030* koncentrowano się na sprzedaży zagranicznej podstawowych produktów portfolio tzn. wyrobami o przeznaczeniu wojskowym. Kompetencje spółek Grupy PGZ w zakresie działalności handlowej i analiz rynkowych powodowały, że główny nacisk położony był właśnie na ten obszar. W związku z powyższym eksport produktów cywilnych miał ograniczone znaczenie w skali Grupy i był prowadzony tylko przez niektóre spółki. Zdaniem Zarządu PGZ SA segment cywilny w *Strategii 2015-2030* (ani w jej aktualizacji z 2016) nie był zarysowany jako odrębny element eksportu. Z uwagi na powyższe, nie było konieczności gromadzenia szczegółowych danych o cywilnej części eksportu.

NIK nie w pełni podziela te argumenty. W *Strategii 2015-2030* wskazano np. jako jedno z kluczowych wyzwań *zbudowanie w krótkim czasie sprawnych zagranicznych struktur sprzedażowych dla wyrobów i usług „S” i „C”* (s. 48), *założono opracowanie i wdrożenie strategii wejścia na rynki eksportowe* (s.69), *przewidywano przygotowanie produktów dla rozwoju rynku cywilnego (kraj, eksport) w oparciu o transfer nowoczesnych technologii i potrzeby rynku* (s. 73) oraz wyznaczono zadanie polegające na *aktywizacji spółek handlowych CENZIN i CENREX dla realizacji zadań handlowych w zakresie produktów i usług „C”* (s. 74). Realizacja tych założeń, zdaniem NIK, nie była i nie jest możliwa bez gruntownej wiedzy o strukturze geograficznej i przedmiotowej eksportu wyrobów i usług cywilnych.

(akta kontroli str. 789-790, 1250-1251)

Z danych PGZ SA<sup>150</sup> za lata 2018-2020 wynika, iż w dniu 31 grudnia 2020 r. spośród 13 kontraktów eksportowych spółek z GK PGZ – uznanych przez PGZ SA - za najważniejsze (łączna wartość 439 269,13 tys. zł netto), dwa zostały zrealizowane w całości a 11 jest w trakcie realizacji. Żaden z kontraktów nie został zaniechany.

<sup>146</sup> Pismo z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

<sup>147</sup> Dane przekazane przy piśmie z dnia 12 marca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/2.

<sup>148</sup> Na podstawie ustaleń NIK z kontroli P/28/027 „Funkcjonowanie Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA i spółek zależnych”, obejmującej lata 2015-2018 (do 30 czerwca)

<sup>149</sup> Pismo z dnia 2 lipca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/34 (PGZ/1534/21).

<sup>150</sup> Dane PGZ SA z dnia 8 lipca 2021 r. z uwagą Spółki, iż PGZ SA nie jest w posiadaniu zaudytowanych wartości konkretnych kontraktów eksportowych, przez co wskazane projekty to te, które zostały zaraportowane przez spółki do PGZ SA, przy założeniu że dane te są poprawne i zgodne ze stanem faktycznym.

Cztery kontrakty z tej grupy zostały zawarte z odbiorcami ze Stanów Zjednoczonych, trzy z Algierią a pięć pozostałych (pojedynczych) z: Bułgarią, Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi, Wietnamem, Ukrainą i Singapurem. Spośród dziewięciu spółek, które zawarły powyższe kontrakty - trzy podpisała wyspecjalizowana spółka Cenzin sp. z o.o. „[...]”, a dwa kontrakty zawarły Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA (na „[...]” szt. armaty 23 mm PAP ZU-23-2 z celownikiem pierścieniowym oraz na tzw. zlecenia korygujące). Kontakty o najwyższej wartości zawarły PIT-RADWAR SA (65 193,15 tys. zł), Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA (56 680,0 tys. zł) i Cenzin sp. z o.o. (47 957,92 tys. zł).

(akta kontroli str. 789-790, 1250-1251)

### **Wybrane dane i wskaźniki ekonomiczne GK PGZ**

W latach 2018-2020 łączne koszty spółek PGZ SA wyniosły<sup>151</sup> 18 876 784,0 tys. zł, w tym w 2018 r. 5 596 752,0 tys. zł; 6 744 584,0 tys. zł w 2019 r. i 6 635 448,0 tys. zł w 2020 r. Dynamika przyrostu kosztów w latach 2019/2018 była dodatnia (120,5%), a w okresie 2020/2019 - ujemna (spadek o 3,1%).

Wyniki finansowe ze sprzedaży w latach 2018-2020 były dodatnie. Zysk ze sprzedaży w 2018 r. wyniósł 323 615,0 tys. zł, w 2019 r. wzrósł do 456 501,0 tys. zł (o 41,1%) a w 2020 r. spadł do 426 745,0 tys. zł (o 6,5% rok do roku)

W *Strategii 2019-2023* prognozowano zyski ze sprzedaży w 2022 r. w kwocie 688 000,0 tys. zł, a w 2023 r. - 741 000,0 tys. zł. Zdaniem NIK prognozy te, w świetle dotychczasowych wielkości bilansowych, będą trudne do osiągnięcia. Wymagałyby bowiem znaczącego wzrostu wolumenu wysokorentownej sprzedaży lub bardzo istotnej redukcji kosztów, trudnej do osiągnięcia w warunkach presji inflacyjnej.

W latach 2018-2020 dodatnie były skonsolidowane wyniki finansowe z działalności operacyjnej. Wyniosły one odpowiednio 160 547,0 tys. zł, 305 607,0 tys. zł oraz 312 046,0 tys. zł. W *Strategii 2019-2023* prognozowano na 2022 r. osiągnięcie zysku z działalności operacyjnej w wysokości 695 000,0 tys. zł, a następnie jego wzrost o 7,6%, tj. do 748 000,0 tys. zł.

W latach 2018-2019 skonsolidowany wynik finansowy netto spadł z zysku 37 359,0 tys. zł do straty w wysokości 611 233,0 tys. zł. W 2020 r. odnotowano ponownie zysk w kwocie 191 316,0 tys. zł. W *Strategii 2019-2023* założono nieprzerwanie dodatnie skonsolidowane wyniki finansowe w: 2019 r. – 76 000,0 tys. zł, a w 2020 r. 168 000,0 tys. zł. W dokumencie prognozowano także, iż w 2022 r. wynik finansowy netto wyniesie 288 000,0 tys. zł a w 2023 r. osiągnie 306 000,0 tys. zł.

Podstawową przyczyną załamania się w 2019 r. skonsolidowanego wyniku finansowego netto GK PGZ był znaczący wzrost kosztów finansowych – z 67 974,9 tys. zł do 806 901 tys. zł, głównie wskutek aktualizacji wartości inwestycji finansowych (odpis 595 695,7 tys. zł), w tym zwłaszcza wartości posiadanych przez PGZ SA certyfikatów inwestycyjnych MARS FIZ (odpis 559 709,6 tys. zł). Według Zarządu PGZ SA będzie to prawdopodobnie trwała utrata wartości.

Jednocześnie podkreślenia wymaga fakt, że wynik EBIDTA, czyli wynik na działalności operacyjnej po uwzględnieniu amortyzacji jako kosztu, który nie stanowi wydatku, w całym okresie lat 2018-2020 był dodatni i wyniósł: 517 079,0 tys. zł, 669 766,0 tys. zł oraz 69 794,0 tys. zł,

<sup>151</sup> Dane przekazane przy piśmie PGZ SA z dnia 2 lipca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/34 (PGZ/1534/21).

Wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS<sup>152</sup>) GK PGZ wzrósł z 6% w 2018 r. do 8% w 2019 r., a w 2020 r. spadł do 7%. Wskaźnik ten wyprzedził znacząco prognozy *Strategii* (w 2023 r. założono poziom 3,02%).

Wskaźnik zadłużenia aktywów (WZA<sup>153</sup>) GK PGZ utrzymywał się w przedziale uznawanym za bezpieczny (55%-65%)<sup>154</sup> W 2018 r. wskaźnik ten wyniósł 53,0%, a w 2019 r. 55,0% i w tej wysokości pozostał w 2020 roku. Miało to związek z przyrostem zobowiązań spółek z GK PGZ.

Na bezpiecznym poziomie utrzymywał się też wskaźnik płynności bieżącej<sup>155</sup> dla GK PGZ (optimum to 1,5% do 2,0%). W 2018 r. wyniósł on 1,54% i wykazywał w kolejnych latach tendencję wzrostową - 1,66% w 2019 r. i 1,77% w 2020 r. Zdaniem NIK był to efekt nadpłynności finansowej części spółek Grupy.

Zdaniem NIK powyższe wskaźniki pozwalają na stwierdzenie, że pomimo zmiennej sytuacji ekonomicznej, zdecydowanie słabszej od prognoz ujętych w *Strategii*, GK PGZ, jako całość, zachowała w latach 2018-2020 nieprzerwaną zdolność do generowania zysku z działalności operacyjnej, a tym z samym nie występowały istotne zagrożenia dla jej stabilności finansowej.

W latach 2018-2019 w ekonomice GK PGZ SA występowały też zjawiska niekorzystne. Wzrósł poziom zobowiązań GK PGZ z 5 166 350,0 tys. zł do 5 374 030 tys. zł i utrzymywał się w nich wysoki udział zobowiązań krótkoterminowych, a więc najmniej korzystnych z ekonomicznego punktu widzenia - 95,1% w 2018 r. i 96,5%. W 2020 r. zobowiązania GK PGZ spadły do 5 001 109,0 tys. zł, przy czym zobowiązania krótkoterminowe nadal stanowiły zasadniczą część zobowiązań ogółem (95,5%).

(akta kontroli str. 958-963, 1255)

### Zatrudnienie i wynagrodzenia

W 2018 r. przeciętne zatrudnienie w spółkach GK PGZ (w przeliczeniu na pełnozatrudnionych) wyniosło 16 632 osoby. W kolejnych latach zatrudnienie wzrastało – do 17 335 osób w 2019 r. (o 4,2%) i 17 430 osób w 2020 r. (o 0,5%).

W 2018 r. przeciętne wynagrodzenie w spółkach Grupy (bez PGZ SA) wyniosło „[...]”.

Ujemną dynamikę zatrudnienia odnotowano w PGZ SA. Przeciętne zatrudnienie w spółce-matce z 280 osób w 2018 r. spadło do 252 osób w 2019 r. (o 10%) i utrzymało się na tym poziomie w 2020 r. Przeciętne wynagrodzenie w PGZ SA w 2018 r. wyniosło 13 148,0 zł; w 2019 r. przejściowo zmniejszyło się do 12 511,0 zł, tj. o 4,8%, a w 2020 r. wzrosło o 4,2% do kwoty 13 032,0 zł i było „[...]” od przeciętnego wynagrodzenia w spółkach zależnych.

Produktywność<sup>156</sup> w GK PGZ (bez PGZ SA) w 2018 r. i 2019 r. wyniosła 320,0 tys. zł, a w 2020 r. - 316,0 tys. zł. Produktywność w GK PGZ (bez PGZ SA) w 2018 r. i 2019 r. wyniosła 320,0 tys. zł, a w 2020 r. - 316,0 tys. zł.

W całym okresie objętym kontrolą dynamika wzrostu przeciętnego wynagrodzenia w GK PGZ (bez spółki-matki) wyniosła „[...]” i wyprzedzała dynamikę produktywności jednego miejsca pracy o „[...]” punktów procentowych. „[...]”. Prawidłowe relacje wynagrodzeń i produktywności powinny kształtować się odwrotnie.

(akta kontroli str. 1256)

<sup>152</sup> Wynik ze sprzedaży do przychodów ze sprzedaży.

<sup>153</sup> Kapitały obce do aktywów ogółem.

<sup>154</sup> Np. <https://www.finansecontrolling.pl/controlling/wskazniki-zadluzenia> (dostęp 14.07. 2021 r.).

<sup>155</sup> Aktywa obrotowe do zobowiązań krótkoterminowych.

<sup>156</sup> Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi/przeciętne zatrudnienie. Dane przekazane przy piśmie PGZ SA z dnia 2 lipca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/34 (PGZ/1534/21).

Stwierdzone  
nieprawidłowości

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

Opis stanu  
faktycznego

#### 1.4 Realizacja prac badawczo-rozwojowych i innowacji

W dniu 20 sierpnia 2019 r. Zarząd PGZ SA podjął uchwałę<sup>157</sup> w sprawie zatwierdzenia *Polityki Innowacyjności* wraz z *Regulaminem Komitetu ds. Innowacji i Rozwoju Technologicznego* oraz w sprawie powołania Komitetu ds. Innowacji i Rozwoju Technologii. Celem tych regulacji było wprowadzenie w GK PGZ jednolitych zasad prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, obejmujących zarządzanie pomysłami (innowacjami), wiedzą, programami i projektami B+R. Przyjęto, iż Komitet ds. Innowacji i Rozwoju Technologicznego będzie konsultacyjno-doradczą komórką organizacyjną wydającą opinie i rekomendacje co do projektów B+R. Wsparciem dla Komitetu miał być interdyscyplinarny zespół ds. projektów B+R, powołany dla przygotowania i realizacji zatwierdzonych projektów B+R, złożony z pracowników PGZ SA i spółek Grupy.

W latach 2019-2021 (do 31 maja) Komitet zapoznał się i zaaprobował pięć projektów, z których trzy zgłosiła spółka WCBKT SA, a po jednym - Zakłady Produkcji Specjalnej „Gamrat” sp. z o.o. i WZL nr 1 SA<sup>158</sup>. Przedmiotem zainteresowania było także sześć projektów międzynarodowych.

Departament Rozwoju PGZ SA w październiku 2020 r. wdrożył narzędzie informacyjne pn. Platforma Wymiany Kompetencji Technologicznych (PWKT), przewidziane w *Strategii 2019-2023*. Na *Platformie* umieszczono m.in. bazę informacji o maszynach i urządzeniach wykorzystywanych przez spółki Grupy, a także o produktach oraz usługach technicznych i serwisowych. Istotną rolą Platformy jest przeciwdziałanie nieuzasadnionemu angażowaniu do projektów rozwojowych spółek z poza Grupy PGZ.

NIK zwraca uwagę, że w *Polityce innowacyjności* w pkt 2.13 zdefiniowano innowacje jako *zastosowanie nowych lub udoskonalonych rozwiązań (w tym produktów lub usług), procesów, metod marketingowych i organizacyjnych, zmian stosunków z otoczeniem lub organizacji pracy (innowacja produktowa, procesowa, organizacyjna, marketingowa) w celu opracowania lub rozwoju produktów lub usług*. Tak zdefiniowane pojęcie innowacji jest semantycznie sprzeczne z tezą wyrażoną w *Strategii 2019-2023 (...)*, że *duża liczba projektów B+R realizowanych ze środków własnych spółek sugeruje, że prace te mają raczej charakter ulepszeń i modernizacji, a nie mają na celu wypracowanie innowacji i wynalazków*. Ulepszenie jest bowiem udoskonaleniem dotychczasowego rozwiązania, tym samym jest innowacją.

(akta kontroli str. 537-544, 838-976)

#### Wybrane dane o pracach B+R i innowacjach w spółkach GK PGZ

W latach 2018-2020 w realizacji projektów B+R uczestniczyły 32 spółki z GK PGZ, realizując 304 projekty w 2018 r., 294 w 2019 r. i 322 w 2020 r.<sup>159</sup> Ok. 60% z nich było finansowanych ze środków własnych, ok. 18% przez NCBiR, 12% ze środków MON i ok. 6% ze środków zagranicznych. Pozostałe 4% to projekty realizowane finansowane z dotacji celowych oraz środków innych podmiotów.

„[...]”

(akta kontroli str. 23, 1258-1265)

<sup>157</sup> Uchwała nr 296/II/2019 Zarządu Spółki z dnia 20 sierpnia 2019 r.

<sup>158</sup> Pismo z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).

<sup>159</sup> Zestawienie PGZ SA przekazane przy piśmie z dnia 21 maja 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/25 (PGZ/1153/21), skorygowane przy piśmie z dnia 22 czerwca 2021 r., znak: BAUD.0803.1.2020/31 (PGZ/1379/21).



W poszczególnych latach okresu objętego kontrolą prac B+R nie prowadziły w ogóle „[...]” WZŁ nr 1 SA, PGZ SW sp. z o. oraz Nano Carbon sp. z o.o.

„[...]”.

Dalszych „[...]” spółek z GK PGZ, tj. Cenzin z o.o., „[...]”. i Zakład Mechaniczny „Bumar-Mikulczyce” SA w latach 2018-2020 nie prowadziły działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej, z uwagi na charakter ich działalności. Są to spółki handlowe, usługowe, zarządzające funduszami lub – w przypadku spółki Bumar - skoncentrowane na dotychczasowym profilu produkcji.

(akta kontroli str. 23, 1262-1265)

„[...]”.

(akta kontroli str. 1262-1265)

„[...]”.

Badaniu poddano realizację czterech projektów/programów, tj. ORLIK, BORSUK i WISŁA.

(akta kontroli str. 838-976)

- **Projekt ORLIK**, na zlecenie IU MON, realizuje konsorcjum spółek PGZ SA, PIT-RADWAR SA oraz WZŁ nr 2 SA. Umowa została zawarta przez PGZ SA (jako lidera konsorcjum) w dniu 30 listopada 2018 r. Jej przedmiotem jest dostawa ośmiu zestawów Bezzałogowych Statków Powietrznych (BSP) wraz z ich dostosowaniem. „[...]”.

(akta kontroli str. 461-462)

- **Projekt Nowego Bojowego Pływającego Wozu Piechoty BORSUK**<sup>160</sup> realizowany jest na podstawie umowy zawartej pomiędzy spółką HSW SA (liderem konsorcjum) a NCBiR w dniu 24 października 2014 r. Konsorcjum tworzą: WZInż SA, WZM SA, WZE SA, OBRUM sp. z o.o., ROSOMAK SA, a także Wojskowa Akademia Techniczna, Wojskowy Instytut Techniki Panczernej i Samochodowej, Politechnika Warszawska oraz Akademia Sztuki Wojennej. Prace prowadzone są pod nadzorem MON<sup>161</sup>. Celem głównym projektu (pierwotnym) jest opracowanie NBPWP<sup>162</sup> i przygotowanie dokumentacji do jego seryjnej produkcji. W umowie założono realizację projektu w ośmiu etapach do dnia 23 października 2019 r. Zakładano, iż NBPWP zastąpi aktualnie wykorzystywany bojowy wóz pływający, tzw. BWP-1.

Według stanu na dzień 31 maja 2021 r. „[...]”, termin zakończenia projektu uległ przesunięciu o ponad cztery lata, do dnia 23 grudnia 2023 r. „[...]”.

(akta kontroli str. 444-454, 486-508)

Elementem polonizacji Programu Obrony Powietrznej i Przeciwrakietowej Średniego Zasięgu **WISŁA** jest projekt realizowany w ramach dwóch oddzielnych umów, tj.:

- umowy na dostawę podwozi specjalistycznych;
- umów o charakterze B+R na opracowanie prototypu radarów, tj.: radaru wczesnego wykrywania P-18PL i multistatycznego systemu radiolokacji pasywnej PET/PCL<sup>163</sup>.

<sup>160</sup> Dalej także: NBPWP.

<sup>161</sup> Zgodnie z decyzją nr 141/MON z dnia 5 lipca 2017 r. w sprawie systemu pozyskiwania, eksploatacji i wycofywania sprzętu wojskowego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

<sup>162</sup> Zgodnie z požądanymi charakterystykami określonymi w Założeniach do Projektowania, tzw. OZP.

<sup>163</sup> Do wykrywania, lokalizacji i śledzenia obiektów powietrznych systemem PET/PCL wykorzystuje dwie metody: PCL - pasywną lokalizację koherentną (z ang. Passive Coherent Location) z wykorzystaniem promieniowania elektromagnetycznego

Dostawa podwozi specjalistycznych jest realizowana przez spółkę Jelcz sp. z o.o. na podstawie umowy zawartej z IU MON w dniu 17 maja 2019 r. Umowa obejmuje dostawę 73 szt. podwozi specjalnych<sup>164</sup> dla komponentów systemu WISŁA. „[...]”.

„[...]”.

#### **Radary P-18PL i PET/PCL.**

Radary P-18PL i PET/PCL powstają w ramach dwóch oddzielnych umów na projekty rozwojowe zawartych w dniu 18 grudnia 2012 r. - pierwszej<sup>165</sup> pomiędzy PIT-RADWAR SA (liderem), „[...]” i NCBiR oraz drugiej, pomiędzy PIT-RADWAR SA (liderem), „[...]” i NCBiR. „[...]” PGZ SA nie jest stroną tych umów.

**Prototyp radarów P-18PL** powstaje w ramach pierwszej umowy, zakładającej opracowanie prototypu mobilnego radaru pracującego w paśmie fal metrowych (VHF) z przeznaczeniem dla projektów NAREW oraz WISŁA. Pierwotny termin zakończenia umowy określono na dzień 18 grudnia 2016 r.

„[...]”.

Aktualna data zakończenia projektu, po zawarciu 12 aneksów, to 18 grudnia 2021 r.

**Projekt opracowania prototypu systemu radiolokacji pasywnej PET/PCL** jest realizowany w ramach drugiej umowy z dnia 18 grudnia 2012 r., zawartej pomiędzy PIT-RADWAR SA (lider) a NCBiR<sup>166</sup>. Celem projektu jest, w ogólnym zarysie, opracowanie i wykonanie systemu radiolokacji pasywnej dla Zestawów Rakietowych Obrony Powietrznej.

Pierwotny termin zakończenia projektu ustalono na dzień 17 grudnia 2016 r. Aktualnie przewidywana data zakończenia to 30 listopada 2021 r.

„[...]”.

(akta kontroli str. 454-461, 500-508)

Niezależnie od szczególnie ważnych projektów/programów, wymienionych w *Strategii 2019-2023*, zbadano, kierując się wynikami analizy ryzyka, przebieg realizacji dwóch programów TYTAN i RATOWNIK.

- Projekt Zintegrowanego Indywidualnego Systemu Walki **TYTAN**<sup>167</sup> realizowany jest na podstawie umowy<sup>168</sup> zawartej w dniu 26 czerwca 2014 r. pomiędzy PCO SA (liderem konsorcjum) a IU MON. Konsorcjum tworzy, poza PCO SA, 12 podmiotów przemysłowych i jednostek badawczych<sup>169</sup>. Przedmiotem umowy jest *dostawa zaawansowanych indywidualnych systemów walki kr. Tytan opracowanych w ramach realizacji pracy rozwojowej*<sup>170</sup>.

---

lokalnych emiterów i PET - pasywne śledzenie nadajników (a ang. Passive Emitter Tracking) z wykrywaniem promieniowania elektromagnetycznego generowanego przez urządzenia pokładowe wykrywanych obiektów: powietrznych, naziemnych i nawodnych.

<sup>164</sup> „[...]”

<sup>165</sup> Umowa nr DOBR/0042/R/ID1/2012/03.

<sup>166</sup> Nr DOBR/0043/R/ID1/2012/03.

<sup>167</sup> Dalej także: ZISW TYTAN.

<sup>168</sup> Nr IU/308/VI-21/UZ/NEG/ROZ/K/2012-2017/313.

<sup>169</sup> Tj.: Polski Holding Obronny Sp. z o.o. (PHO Sp. z o.o.), Bumar Elektronika SA, Fabryka Broni Łucznik-Radom Sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego „MASKPOL” SA, WB Electronics SA, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Mesko SA, Zakłady Metalowe „DEZAMET” SA, Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej, Wojskowy Instytut Higieny i Epidemiologii im. Gen. Karola Kaczkowskiego, Radmor SA, Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA.

<sup>170</sup> Umowa ramowa nr IU/123A/VI-19/ZS/NEGZ/DOS/SS/2014/318.

Formułę realizacji projektu definiuje Decyzja nr 72 MON 2013 r. opisująca zasady ustanawiania i prowadzenia prac rozwojowych, których przedmiotem jest sprzęt wojskowy. Opracowywana w ramach projektu dokumentacja dotyczy zintegrowanego systemu oraz 24 elementów i grup elementów składowych wraz z niezbędnym osprzętem, a ponadto Oprogramowania Zarządzania Walką i modułów kryptograficznych zapewniających cyberbezpieczeństwo systemu.

Umowę podzielono na trzy etapy:

- etap I - projekt wstępny;
- etap II - projekt techniczny (II);
- etap III - dokumentacja techniczna wyrobu.

„[...]”.

W trakcie realizacji tego etapu okazało się, że część wymagań stawianych elementom z grupy umundurowania i wyekwipowania jest technicznie nieosiągalna. Konieczne stało się zweryfikowanie wymagań. „[...]”.

Niezależnie od elementów umundurowania trudności z osiągnięciem zdefiniowanych wymagań technicznych pojawiły się w pracach nad granatami ręcznymi oraz amunicją granatnikową. „[...]”.

Ponadto w Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, zgodnie z procedurami MON, trwa proces certyfikacji modułów kryptograficznych, który również powinien zakończyć się „[...]”.

„[...]”.

(akta kontroli str. 463-464)

### **Projekt budowy okrętu ratowniczego RATOWNIK<sup>171</sup>**

„[...]”.

Program RATOWNIK realizowany był na podstawie umowy zawartej w dniu 27 grudnia 2017 r. pomiędzy IU MON a konsorcjum w składzie: PGZ SA (lider), PGZ SW sp. z o.o, Stocznia Remontowa Nauta SA oraz Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA na dostawę okrętu RATOWNIK<sup>172</sup>, o wartości 755 000 tys. zł.

Głównym celem projektu była budowa okrętu o długości 95 m, szerokości maksymalnej 18,8 m, zanurzeniu 5 m, prędkości maksymalnej 16 węzłów i wyporności ok. 6000 ton. W skład wyposażenia miały wchodzić:

- kompleks nurkowy do prowadzenia prac na dużych głębokościach (nurkowanie saturowane) oraz leczniczej dekompresji uratowanych członków załóg okrętów podwodnych;
- system obserwacji podwodnej;
- bezzałogowe pojazdy podwodne;
- urządzenie dźwigowe;
- systemy gaśnicze;
- systemy dezaktywacji i dezynfekcji;
- lądowisko dla śmigłowców;
- kompleks medyczny.

Wyposażenie to miało umożliwiać udzielanie pomocy i ratowanie załóg uszkodzonych okrętów podwodnych; prowadzenie prac podwodnych na

<sup>171</sup> M.in. na podstawie raportu pokontrolnego z dnia 8 lipca 2020 r. PGZ SA Analiza zapisów umów zawartych w związku z realizacją projektu OR RATOWNIK pod kątem identyfikacji ryzyk prawnych oraz ocena realizacji przez PGZ SA obowiązków z nich wynikających. Czynności kontrolne przeprowadzone o okresie 6 – 22 maja 2020 r.

<sup>172</sup> Nr IU/150/XI-113/ZS/NEGZJW/DOS/Z/2017/433.

różnych głębokościach; w tym z możliwością prowadzenia nurkowań saturowanych; poszukiwania i wydobywanie zatopionej techniki wojskowej; gaszenie pożarów jednostek pływających oraz wykonywanie zabiegów dezaktywacji i dezynfekcji w przypadku użycia broni masowego rażenia.

Do zadań PGZ SA w ramach umowy konsorcjum należało m.in.:

„[...]”.

W latach 2018-2020 (do 31 maja) umowa pomiędzy IU MON a konsorcjum była trzykrotnie aneksowana<sup>173</sup>.

Aneksem nr 1 zmieniono m.in.:

- termin dostarczenia zamawiającemu Projektu Wykonawczego z ośmiu do 15 miesięcy;
- termin, po upływie którego (jeśli nie zostanie w tym czasie zatwierdzona dokumentacja Projektu Wykonawczego), zamawiający ma prawo odstąpienia od umowy handlowej - z 15 na 22 miesiące od dnia jej podpisania.

Aneksem nr 2 zmieniono m.in.:

- termin, po upływie którego (jeśli nie zostanie w tym czasie zatwierdzony Projekt Wykonawczy) IU ma prawo odstąpienia od umowy z konsorcjum - z 22 na 24 miesiące od dnia podpisania umowy;
- załącznik „Wstępne Założenia Techniczno-Taktyczne”;
- wartość umowy handlowej w wyniku zatwierdzenia zmian we „Wstępnych Założeniach Techniczno-Taktyczne” (za pierwszy okręt) o kwotę 2,9 mln zł brutto;
- termin dostarczenia Projektu Wykonawczego do zatwierdzenia IU z 28 lutego 2019 r. na 28 czerwca 2019 r.;

W drodze Aneksu nr 3 wydłużono termin prawa odstąpienia IU od umowy handlowej w przypadku niezatwierdzenia Projektu Wykonawczego w ciągu 24 miesięcy od jej podpisania, z 60 dni na 120 dni.

„[...]”.

Oświadczenie o odstąpieniu od umowy zostało przekazane przez IU w dniu 23 kwietnia 2020 r.<sup>174</sup> Inspektorat powołał się na §14 ust. 3 umowy i wskazał trzy powody podjęcia decyzji, tj.:

- termin 24 miesięcy od daty podpisania umowy upłynął w dniu 27 grudnia 2019 r.;
- proces oceny i zatwierdzania Projektu Wykonawczego przekroczył datę 27 grudnia 2019 r., a zatem termin 24 miesięcy od daty podpisania Umowy;
- nie upłynął jeszcze termin 120 dni od dnia 27 grudnia 2019 r., w którym Zamawiający mógł wypowiedzieć umowę.

Inspektorat nałożył na PGZ SA karę umowną w wysokości 8 153,9 tys. zł.

„[...]”.

(akta kontroli str. 464-465, 467-485)

Stwierdzone  
nieprawidłowości

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

<sup>173</sup> Aneks nr 1 w dniu 19 września 2018 r., aneks nr 2 z dnia 7 stycznia 2020 r. i aneks nr 3 w dniu 24 lutego 2020 r.

<sup>174</sup> Pismo nr IU/3873/20.

## 1.5. Poziom jakościowy produktów i usług spółek GK PGZ

### Kontrakty zaniechane

Opis stanu faktycznego

W PGZ SA nie prowadzono monitoringu danych o wartości kontraktów, których realizacja przez spółki z GK PGZ w latach 2018-2020 została zaniechana oraz o konsekwencjach finansowych z tego tytułu. Stąd w wystąpieniu prezentowane są dane w ograniczonym zakresie.

„[...]”.

### Wyroby i produkty ostatecznie nieodebrane przez zamawiających

W okresie objętym kontrolą odnotowywano przypadki ostatecznego nieodebrania całości lub części zamówienia, niekiedy wskutek wad jakościowych produktu lub niewłaściwie sporządzonej dokumentacji. Cześć przyczyn leżała także po stronie odbiorców. Zidentyfikowane przez PGZ SA przykłady to:

w 2018 r.

- zamawiający odmówił odbioru pięciu kompletów skrzynek amunicyjnych z WZInż SA ze względu na uszkodzenia mechaniczne, odkształcenia oraz nieestetyczne wykonanie;
- niezgodność z wymaganiami w zakresie odporności balistycznej była przyczyną braku odbioru 6837 kompletów hełmów HB-05 wz. 2005 wersja B (trzy partie), których producentem była spółka Maskpol SA.

w 2019 r.

- zamawiający nie odebrał 1188 szt. kostek trotylu (400 g) z zakontraktowanych 10 tys. szt., z uwagi na niezgodność z umową w zakresie daty produkcji (Nitro-Chem sp. z o.o.);
- z powodu niepoprawnego działania zapalnika w kompletnym wyrobie nie doszło do odbioru partii amunicji w spółce Dezamet SA;
- 18 szt. pojazdów ze względu na niezgodność oznaczeń wyposażenia pojazdów (nr. silnika, typ pojazdu) w dokumentacji oraz wady pojazdów w postaci braku współosiowości otworu w podłogach z otworami w ramach pojazdów (Jelcz sp. z o.o.);
- z uwagi na brak odbioru końcowego przewidzianego na dzień 16 listopada 2019 r., spowodowanego przedłużającą się likwidacją usterek zgłoszonych w ramach reklamacji gwarancyjnych, nie zdołano przekazać żaglowca szkolnego EI-Mellah dla odbiorcy z Algierii (Cenzin sp. z o.o.)

w 2020 r.

- brak otwarcia akredytywy dokumentowej przez ostatecznego odbiorcę było przyczyną nieodebrania tłokowych silników lotniczych z WSK „PZL-KALISZ” SA.

(akta kontroli str. 779-782, 2096-2109)

„[...]”.

(akta kontroli str. 465-466)

Stwierdzone nieprawidłowości

W działalności kontrolowanej jednostki w przedstawionym wyżej zakresie nie stwierdzono nieprawidłowości

## IV. Wnioski

W związku ze stwierdzoną nieprawidłowością Najwyższa Izba Kontroli, na podstawie art. 53 ust. 1 pkt 5 ustawy o NIK, wnosi o pilne dokonanie przez Zarząd Polskiej

Grupy Zbrojeniowej SA, w porozumieniu ze spółkami Grupy Kapitałowej PGZ oraz innymi interesariuszami, aktualizacji *Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2019-2023* oraz planu wdrożenia jej postanowień, w szczególności eliminującej zidentyfikowane wady tego dokumentu oraz aktualizującej jego horyzont czasowy i szczegółowe terminy wykonania poszczególnych zadań.

## V. Pozostałe informacje i pouczenia

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

Prawo zgłoszenia  
zastrzeżeń

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

Obowiązek  
poinformowania  
NIK o sposobie  
wykorzystania uwag  
i wykonania wniosków

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

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

Warszawa 30 lipca 2021 r.

Kontroler  
Specjalista kp.  
/-/ Renata Iwaniuk

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

Zmian w wystąpieniu dokonał:  
p.o. Dyrektora  
Departamentu Gospodarki, Skarbu  
Państwa i Prywatyzacji  
Maciej Maciejewski

.....