



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI

Departament Strategii

KST.411.001.01.2020

Pan Paweł Majewski
Prezes Zarządu
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA
ul. Marcina Kasprzaka 25
01-224 Warszawa

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

zmienione zgodnie z treścią uchwały Zespołu Orzekającego Komisji Rozstrzygającej
w Najwyższej Izbie Kontroli z dnia 20 maja 2021 r.
(znak: KPK-KPO.443.054.2021)

D/20/504 – Działalność zagraniczna EXALO Drilling SA oraz nadzór właścicielski sprawowany przez
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA

Dane identyfikacyjne

Jednostka kontrolowana	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA ¹ , ul. Marcina Kasprzaka 25, 01-224 Warszawa
Kierownik jednostki kontrolowanej	<p>Paweł Majewski, Prezes Zarządu, od 10 listopada 2020 r.</p> <p>W okresie objętym kontrolą funkcję kierownika jednostki pełnili również:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Mariusz Zawisza, Prezes Zarządu, od 1 stycznia 2014 r. do 11 grudnia 2015 r.,2) Piotr Woźniak, członek Rady Nadzorczej delegowany do czasowego wykonywania czynności Prezesa Zarządu, od 11 grudnia 2015 r. do 10 lutego 2015 r. oraz Prezes Zarządu, od 11 lutego 2015 r. do 9 stycznia 2020 r.,3) Jerzy Kwieciński, Prezes Zarządu, od 10 stycznia 2020 r. do 22 października 2020 r.,4) Jarosław Wróbel, p.o. Prezesa Zarządu, od 28 października 2020 r. do 10 listopada 2020 r. <p>W dniach od 23 do 28 października 2020 r. nie było wyznaczonej osoby pełniącej obowiązki Prezesa Zarządu PGNiG SA.</p>
Zakres przedmiotowy kontroli	<ol style="list-style-type: none">1. Wykonywanie nadzoru PGNiG SA nad Exalo Drilling SA, w tym wykonywanie praw i obowiązków akcjonariusza Exalo Drilling SA.2. Organizacja systemu nadzoru PGNiG SA nad oddziałami i spółkami zależnymi prowadzącymi działalność na rynkach zagranicznych oraz mechanizmy oceny efektywności tej działalności.
Okres objęty kontrolą	Od dnia 1 stycznia 2015 r. do dnia 30 września 2020 r., z uwzględnieniem faktów i dowodów wykraczających poza ten okres mających znaczenie dla badanej działalności.
Podstawa prawna podjęcia kontroli	art. 2 ust. 3 <i>ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli</i> ²
Jednostka przeprowadzająca kontrolę	Najwyższa Izba Kontroli Departament Strategii
Kontrolerzy	<ol style="list-style-type: none">1. Michał Hackiewicz, specjalista kontroli państwowej, upoważnienie do kontroli nr KST/1/2020 z 25 września 2020 r.2. Milena Tymendorf, specjalista kontroli państwowej, upoważnienie do kontroli nr KST/2/2020 z 28 września 2020 r. <p>(akta kontroli str. 1-2, 1734-1755, 1784: plik 015)</p>

¹ Dalej: PGNiG SA.

² Dz. U. z 2020 r. poz. 1200. Dalej: *ustawa o NIK*.

I. Ocena ogólna³ kontrolowanej działalności

PGNiG SA posiadała zorganizowany system nadzoru nad działalnością zagraniczną prowadzoną w Grupie Kapitałowej PGNiG⁴. Sposób sprawowania nadzoru, choć był zgodny z przepisami powszechnie obowiązującymi, nie był jednak w pełni skuteczny w przypadku EXALO Drilling SA⁵, która była spółką z wyłącznym udziałem kapitałowym PGNiG SA⁶. Jego zakres nie był wystarczający w zestawieniu ze znanymi PGNiG SA problemami tej Spółki i jej jednostek prowadzących działalność poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej. Sprawowany nadzór nie prowadził do realizacji wymogów wynikających z wewnętrznych dokumentów korporacyjnych – przyjętych uchwałą Zarządu PGNiG SA *Zasad sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem kapitałowym PGNiG SA*⁷ oraz zawartego pomiędzy spółkami *Porozumienia w sprawie zasad współpracy PGNiG SA ze spółkami z Grupy Kapitałowej PGNiG*⁸, którego stroną było również EXALO.

Wykonywanie przez PGNiG SA praw z akcji EXALO było realizowane prawidłowo. Poprzez wdrożone mechanizmy i instrumenty, w tym informatyczne, wspomagające wykonywanie nadzoru nad spółkami zależnymi PGNiG SA posiadała informacje o działalności i sytuacji EXALO. W odniesieniu do tej spółki PGNiG SA inicjowała też przygotowanie i monitorowała wdrażanie planów naprawczych przygotowywanych przez kolejne Zarządy EXALO. Nie doprowadziło to jednak do stworzenia i przyjęcia przez EXALO długoterminowej strategii działania i trwałej poprawy sytuacji ekonomicznej.

Podejmowane w stosunku do tej spółki działania miały w dużej mierze charakter doraźny, co było działaniem nieadekwatnym wobec faktu, iż EXALO było podmiotem powstałym w wyniku konsolidacji pięciu spółek o bardzo zróżnicowanej kondycji finansowej, które świadczyły uprzednio usługi w ramach Grupy Kapitałowej PGNiG, a mimo upływu lat (od 2012 r.) spółka dotknięta była problemami strukturalnymi. Dotyczyły one m.in. skali i efektywności działalności zagranicznej, sposobu zarządzania jednostkami zagranicznymi, realizowania nierentownych kontraktów i błędów formalnoprawnych w działaniu oddziałów, a część z nich pozostawała nierozwiązana do zakończenia kontroli. Przykładem takiej sytuacji było wieloletnie funkcjonowanie spółki zależnej EXALO – [...].*

W konsekwencji sposób prowadzenia polityki właścicielskiej wobec EXALO nie realizował w pełni wypracowanych przez PGNiG SA zasad i nie wykorzystał wszystkich dostępnych możliwości. Działania PGNiG SA nie prowadziły do realizacji celów nadzoru wynikających z treści § 1 ust. 1 *Zasad sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem kapitałowym PGNiG SA*. Zła sytuacja ekonomiczna EXALO i jej wyniki finansowe, a także brak realizacji w latach 2015-2017 oraz 2019 wyznaczanych celów zarządczych ściśle powiązanych z wynikiem

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

⁴ Dalej także: GK PGNiG, Grupa.

⁵ Dalej także: EXALO, Spółka.

⁶ PGNiG SA jako jedyny akcjonariusz posiadała wyłączne uprawnienie do powoływania i odwoływania członków Rady Nadzorczej i Zarządu EXALO.

⁷ Dalej także: *Zasady nadzoru*, przyjęte uchwałą Nr 473/2007 Zarządu PGNiG SA z dnia 12 lipca 2007 r.

⁸ Zawarte pomiędzy PGNiG SA oraz 13 spółkami zależnymi. Dalej także: *Porozumienie*.

*) W treści wystąpienia pokontrolnego NIK wyłączyła jawność informacji ustawowo chronionych, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, na podstawie art. 5 ust. 2 *ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej* (Dz. U. z 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) w interesie Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwo SA i innych spółek prawa handlowego, których dotyczą zawarte w wystąpieniu pokontrolnym informacje przez ich wykreślenie i zastąpienie oznaczeniem [...].

finansowym EXALO, nie wpisywały się też w *Strategię Rozwoju GK PGNiG na lata 2017-2022*, która zakładała m.in. dążenie do wzrostu wskaźnika EBITDA.

PGNiG SA nie podjęła także wobec EXALO skonkretyzowanych działań w związku z zawarciem umowy, w wyniku której doszło do straty w wielkich rozmiarach. Zawarcie w dniu [...] 2015 r. umowy pomiędzy EXALO a spółką prawa kazachskiego [...] ⁹ nastąpiło bez uzyskania wymaganej zgody określonej w § 25 ust. 1 pkt 35 Statutu EXALO, a Zarząd EXALO nie dołożył – określonej w art. 483 § 1 i 2 *ustawy z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych*¹⁰ – należytej staranności także przy ocenie wiarygodności kontrahenta. Mimo tego PGNiG SA nie podjęła działań określonych w art. 486 § 1 k.s.h., które przysługiwały akcjonariuszowi wobec członków Zarządu EXALO tytułem dochodzenia roszczeń o naprawienie szkody powstałej wskutek działania podjętego w sposób sprzeczny z postanowieniami statutu Spółki (art. 17 § 3 k.s.h.) i braku dołożenia należytej staranności przy podpisaniu kontraktu z [...]. Zawarcie powyższej umowy i brak zapłaty za wykonane prace spowodowały stratę po stronie EXALO w wysokości [...] USD (kwota niezapłaconych faktur) i [...] USD (odsetki karne), tj. w kwocie [...] zł¹¹.

W *Porozumieniu w sprawie zasad współpracy PGNiG SA ze spółkami z Grupy Kapitałowej PGNiG* zobowiązywano się do [...]. Pomimo zobowiązań wynikających z tego *Porozumienia*, PGNiG SA nie prowadziła analiz opłacalności zaangażowania EXALO na poszczególnych rynkach zagranicznych, ograniczając się do przyjęcia założenia, że poszukiwanie zleceń, składanie ofert, podpisywanie kontraktów, ich realizacja i związane z tym otwieranie i zamykanie oddziałów zagranicznych to działalność operacyjna EXALO, za którą pełną odpowiedzialność ponosi Zarząd Spółki. Nie przyczyniało się to do określania spójnej wizji aktywności GK PGNiG na rynkach zagranicznych oraz ustalania stopnia i sposobu tego zaangażowania.

W ocenie NIK istniało ekonomiczne uzasadnienie i były prawne możliwości dla wzmocnienia nadzoru nad działalnością operacyjną EXALO, tym bardziej, że PGNiG SA posiadało odpowiednie zasoby organizacyjne i merytoryczne, a EXALO dotknięte było szeregiem problemów znanych PGNiG SA.

Przyznanie Prezesowi i członkowi Zarządu EXALO nagród uznaniowych w 2015 r. w łącznej kwocie [...] zł, tj. w kwocie odpowiadającej niemal [...] zysku netto Spółki za 2014 r., nie miało swojego uzasadnienia w poziomie realizacji celów zarządczych i sytuacji finansowej Spółki, a tym samym nie odpowiadało wymogom gospodarności.

⁹ Dalej także: [...].

¹⁰ Dz. U. z 2020 r. poz. 1526. Dalej: k.s.h.

¹¹ Tabela nr 003/B/NBP/2021 z dnia 2021-01-20 i Tabela nr 015/A/NBP/2021 z dnia 2021-01-25.

II. Opis ustalonego stanu faktycznego oraz oceny cząstkowe¹² kontrolowanej działalności

OBSZAR

1. Wykonywanie nadzoru PGNiG SA nad Exalo Drilling SA, w tym wykonywanie praw i obowiązków akcjonariusza Exalo Drilling SA

Cele, organizacja i wykonywanie nadzoru PGNiG SA nad Exalo Drilling SA

Opis stanu faktycznego

Zadania z zakresu nadzoru nad EXALO były realizowane głównie przez Departament Zarządzania Grupą Kapitałową oraz przy udziale pozostałych departamentów Centrali PGNiG SA, odpowiedzialnych za poszczególne obszary współpracy PGNiG SA ze spółkami GK PGNiG. W ramach Departamentu Zarządzania Grupą Kapitałową, zadania dotyczące EXALO wykonywał Dział Zarządzania Spółkami i Analiz, który odpowiadał za nadzór nad spółkami od strony korporacyjnej oraz wykonywanie praw właścicielskich z akcji i udziałów, a także monitorowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej oraz działalności gospodarczej spółek Grupy Kapitałowej PGNiG.

Podstawowym dokumentem regulującym zasady współpracy PGNiG SA ze spółkami GK PGNiG oraz wspomagającym realizację nadzoru właścicielskiego nad spółkami zależnymi PGNiG SA w poszczególnych obszarach ich działania było zawarte w dniu 28 kwietnia 2014 r. *Porozumienie w sprawie zasad współpracy PGNiG SA ze spółkami z Grupy Kapitałowej PGNiG*, którego stroną było m.in. EXALO.

W jego treści przewidziano, że [...]. *Porozumienie* stanowiło również, że [...].

(akta kontroli str. 323-337, 8-92, 323-337, 1157-1201)

Do dnia zakończenia czynności kontrolnych nie został powołany *Komitet Sterujący Spółek Wsparcia i Pozostałych*. Jego powołanie przewidywał pkt 3.1 *Porozumienia*. W założeniu miał on [...]. Z wyjaśnień Zarządu PGNiG SA¹³ wynikało, że *Komitet Sterujący Spółek Wsparcia i Pozostałych*, podobnie jak *Komitet Sterujący Spółek Kluczowych* nie zostały powołane, gdyż nie zidentyfikowano sytuacji wymagających ich powołania, zaś okoliczność ta nie wpływała w negatywny sposób na funkcjonowanie *Porozumienia*.

(akta kontroli str. 323-337, 1720-1733)

Nadzór nad EXALO oraz innymi spółkami zależnymi PGNiG SA regulowany był zasadami i procedurami określonymi w dokumencie *Zasady sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem kapitałowym PGNiG SA*. Określał on cele nadzoru nad spółkami zależnymi PGNiG SA oraz wskazywał działania służące realizacji tych celów. Wskazywał również komórki PGNiG SA odpowiedzialne za poszczególne działania.

Określone w *Porozumieniu* i *Zasadach nadzoru* reguły polityki właścicielskiej były tożsame dla podmiotów GK PGNiG działających na rynku krajowym, jak i rynkach zagranicznych¹⁴. Część działań nadzorczych dedykowana była określonym spółkom wymienionym w załącznikach¹⁵. Pomimo utworzenia EXALO, wymienione były

¹² Oceny cząstkowe to oceny działalności w poszczególnych obszarach badań kontrolnych. Ocena cząstkowa może być sformułowana jako ocena pozytywna, ocena negatywna albo ocena w formie opisowej.

¹³ Pismo znak DA/A/0000024/2021 z dnia 27 stycznia 2021 r.

¹⁴ Ewentualne różnice wynikały z wymogów prawa krajów rejestracji niektórych podmiotów GK PGNiG.

¹⁵ Dotyczyły one procedury planowania, monitorowania, raportowania wyników i działalności oraz objęcia zasadami analizy strategicznej (załączniki nr 3 i 4 *Zasad nadzoru*).

w nich w dalszym ciągu poszczególne spółki (pięć podmiotów) sprzed procesu konsolidacji.

W okresie objętym kontrolą podejmowano działania zmierzające do aktualizacji *Zasad nadzoru*, jednak do czasu zakończenia czynności kontrolnych nie zostały one sfinalizowane.

(akta kontroli str. 206-228, 1202-1258)

W okresie objętym kontrolą co roku Walne Zgromadzenie EXALO¹⁶ ustalało cele zarządcze¹⁷ dla Zarządu EXALO¹⁸. *Procedura opracowywania i oceny realizacji Kart celów w systemie premiowania Członków Zarządów Spółek GK PGNiG* została zatwierdzona przez Zarząd PGNiG SA uchwałą Nr 533/2015 z dnia 1 grudnia 2015 r.¹⁹ Cele MBO były jedynymi celami wyznaczanymi i komunikowanymi Zarządom Spółek i były traktowane jako tożsame z celami wynikającymi z § 57 ust. 1 *Zasad nadzoru*²⁰.

Propozycje celów MBO dla Zarządu EXALO były przygotowywane przez Departament Strategii w PGNiG SA. Oczekiwane wartości docelowe celów były ustalane na podstawie:

- rocznych Planów Działalności Gospodarczej;
- Planu Sprzedaży Nieruchomości w GK PGNiG;
- Strategii GK PGNiG²¹.

Cele MBO dla Zarządu EXALO w latach 2015-2020 powiązane były bezpośrednio z wynikiem finansowym Spółki, przede wszystkim poprzez miernik *Wynik EBITDA*, ale także *Zwrot na kapitale ROE*, *Poziom przychodów z usług świadczonych przez EXALO dla klientów spoza GK PGNiG* czy *Całkowity poziom OPEX zarządzanych*. Wartości docelowe dla powyższych mierników były ustalane na podstawie planów w zatwierdzanych Planach Działalności Gospodarczej²².

Propozycje celów zarządczych EXALO na dany rok były, przed uchwaleniem przez WZA EXALO, zatwierdzane przez Zarząd PGNiG SA²³.

Weryfikacja stopnia realizacji celów zarządczych była dokonywana w roku następującym po roku obrotowym, na który zostały wyznaczone cele. Ocena przyznana za realizację poszczególnych mierników przez Członka Zarządu PGNiG SA nadzorującego EXALO była ostateczną oceną przyznaną za realizację celów Spółki za dany rok i stanowiła podstawę do wyliczenia należnego wynagrodzenia zmiennego.

W przypadku braku realizacji celów zarządczych wynagrodzenie zmienne nie było wypłacane. Zarząd PGNiG SA wyjaśnił²⁴, że [...].

¹⁶ Dalej także: WZA.

¹⁷ Dalej także: cele MBO (z ang. skrót od *Management By Objectives* – Zarządzanie przez cele).

¹⁸ Uchwałą z 29 maja 2015 r. WZA przyjęło cele MBO na 2015 r., zmienione uchwałą z 2 października 2015 r.; uchwałą z 31 maja 2016 r. NWZA ustaliło cele, mierniki i ich wartości docelowe dla Zarządu Exalo Drilling SA na 2016 r., zmienione uchwałami NWZA z dnia 24 sierpnia 2016 r. i 2 listopada 2016 r.; uchwałą z 13 czerwca 2017 r. NWZA uchwaliło cele na rok 2017; uchwałą z 25 maja 2018 r. NWZA ustaliło cele zarządcze na 2018 r.; uchwałą z 31 maja 2019 r. NWZA ustaliło cele zarządcze na 2019 r.; uchwałą z 30 lipca 2020 r. NWZA ustaliło cele zarządcze dla Zarządu Exalo Drilling SA na rok 2020.

¹⁹ Zmieniona uchwałą Zarządu PGNiG SA Nr 653/2017 z dnia 19 grudnia 2017 r. oraz uchwałą Nr 384/2020 z dnia 28 lipca 2020 r.

²⁰ Pismo znak DA/A/000197/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

²¹ Pismo znak DA/A/000196/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

²² Pismo znak DA/A/0000025/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r.

²³ Uchwały Zarządu PGNiG SA: Nr 205/2015 z dnia 26 maja 2015 r., Nr 273/2016 z dnia 25 maja 2016 r., Nr 247/2017 z dnia 17 maja 2017 r., Nr 215/2018 z dnia 17 kwietnia 2018 r., Nr 253/2019 z dnia 28 maja 2018 r., Nr 389/2020 z dnia 28 lipca 2020 r.

²⁴ Pismo znak DA/A/0000024/2021 z dnia 27 stycznia 2021 r.

W okresie objętym kontrolą [...].

(akta kontroli str. 300-319, 323-327, 726-785, 1097-1119, 1720-1733)

W PGNiG SA funkcjonował system informatyczny, który wspomagał wykonywanie nadzoru nad spółkami zależnymi²⁵. Służył on do raportowania i konsolidacji wartości planowanych i faktycznego wykonania planów spółek GK PGNiG, co do których jednostka dominująca – PGNiG SA – sprawowała kontrolę w rozumieniu Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej.

Dzięki zawartym w systemie informatycznym danym o charakterze finansowym i operacyjnym PGNiG SA miała bieżący dostęp do aktualnych informacji dotyczących spółek GK PGNiG, w tym EXALO.

(akta kontroli str. 358-369)

W okresie objętym kontrolą PGNiG SA prowadziła monitoring danych finansowych wprowadzanych przez EXALO do systemu informatycznego oraz przedkładanych w odpowiedzi na prośby kierowane do Spółki. W przypadku odstępstw od zakładanych celów lub zagrożenia dla ich realizacji kierowano do Spółki zapytania i wnioski o wyjaśnienie przyczyn nieosiągnięcia założonych celów.

Spółka przygotowywała także i przedstawiała do akceptacji PGNiG SA coroczne Plany Działalności Gospodarczej.

Według Zarządu PGNiG SA²⁶, istotny wpływ na trudną sytuację finansowo-ekonomiczną Spółki i na [...] poziom realizacji celów MBO miały uwarunkowania i konsekwencje połączenia pięciu spółek w jeden podmiot w roku 2012.

(akta kontroli str. 173-201, 232-249, 358-369)

Wykonywanie praw i obowiązków akcjonariusza Exalo Drilling SA, w tym ocena wyników działalności Exalo Drilling SA

PGNiG SA, jako jedyny akcjonariusz Spółki, wykonywała wszystkie uprawnienia Walnego Zgromadzenia (WZA).

PGNiG SA podejmowała uchwały bez formalnego zwołania WZA. Według wyjaśnień Zarządu PGNiG SA²⁷, takie podejście było stosowane wobec wszystkich spółek GK PGNiG, których 100% właścicielem była PGNiG SA, co ułatwiało wykonywanie praw właścicielskich i pozwalało na nieograniczanie się co do terminów i formalnych warunków wynikających z przepisów prawa. Było to zgodne z art. 405 § 1 k.s.h.

W okresie objętym kontrolą WZA Spółki odbywały się w większości z inicjatywy Zarządu EXALO, który występował do WZA z wnioskami w określonych sprawach o wyrażenie zgody na podjęcie czynności lub podjęcie uchwał²⁸. Z inicjatywy PGNiG SA odbywały się WZA w sprawach osobowych, tj. dotyczących powołania lub odwołania członków Zarządu lub Rady Nadzorczej; ustalenia zasad ich wynagradzania; określenia wysokości wynagrodzeń i zasad premiowania członków Zarządu; uruchomienia postępowań kwalifikacyjnych na wybór członków Zarządu Spółki.

PGNiG SA nie składało żądań zwołania Walnego Zgromadzenia²⁹.

Do dnia 5 lutego 2016 r., zgodnie ze Statutem EXALO przyjętym w dniu 11 lutego 2013 r.³⁰, WZA zobowiązane było również do wyrażania zgody na zaciągnięcie

²⁵ Dalej: system informatyczny.

²⁶ Pismo znak DA/A/000191/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

²⁷ Pismo znak DA/A/000193/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

²⁸ Zgodnie z § 25 ust. 1 Statutu Exalo Drilling SA z 2013 r. oraz § 20 ust. 1 Statutów obowiązujących w latach 2015-2020.

²⁹ § 15 ust. 4 pkt 2 Statutu Exalo Drilling SA z 2013 r. lub § 11 ust. 4 pkt 2 Statutów Spółki z lat 2015-2020 oraz art. 400 § 1 k.s.h.

³⁰ Obowiązującym od dnia 5 marca 2013 r.

zobowiązania do świadczenia o wartości równej lub przekraczającej 3% kapitału zakładowego. EXALO wnioskowało do WZA o wyrażenie zgody na zaciągnięcie zobowiązania do świadczenia o wartości przekraczającej 3% kapitału zakładowego Spółki polegającego na zawarciu umowy z firmą [...] z siedzibą w [...] (Republika Kazachstanu) na wykonanie prac wiertniczych w Kazachstanie³¹. Według Zarządu PGNiG SA, wniosek został skierowany do Walnego Zgromadzenia już po zawarciu przez Spółkę umowy na prace wiertnicze i jak się okazało w trakcie uzyskiwania od EXALO dodatkowych wyjaśnień do wniosku – już w sytuacji, kiedy urządzenie wiertnicze było zaangażowane w prace. Wniosek Spółki został przeanalizowany, jednak posiedzenie WZA w tej sprawie nie zostało zwołane. PGNiG SA uznała wyrażanie zgody za bezprzedmiotowe³².

Obrady WZA EXALO, których przedmiotem było zatwierdzenie sprawozdań finansowych Spółki, sprawozdań Zarządu z działalności Spółki w danym roku obrotowym, powzięcie uchwały w sprawie podziału zysku lub pokrycia straty oraz udzielenie absolutorium członkom Zarządu odbywały się w terminie zgodnym z art. 395 § 1 k.s.h., tj. w terminie sześciu miesięcy od zakończenia danego roku obrotowego³³. Wyjątkiem był rok 2020, kiedy wydłużono o trzy miesiące termin zatwierdzania sprawozdań – odbycia WZA spółek³⁴.

W okresie objętym kontrolą tylko raz (w 2015 r.³⁵) PGNiG SA podjęła decyzję o nieudzieleniu absolutorium niektórym członkom Zarządu EXALO za okres pełnienia przez nich obowiązków w 2014 r. Jak wyjaśnił³⁶ Zarząd PGNiG SA, na taką decyzję wpłynęła ocena pracy i działań członków Zarządu Spółki.

Zarząd EXALO składał do PGNiG SA stosowne dokumenty będące przedmiotem obrad w terminach umożliwiających odbycie WZA w terminie wynikającym z zapisów Statutu Spółki i przepisów k.s.h.³⁷

Wnioski do Zarządu PGNiG SA w sprawie przyjęcia instrukcji i udzielenia pełnomocnictwa do uczestnictwa i głosowania na WZA EXALO w sprawie zatwierdzenia sprawozdań i udzielenia absolutorium były przygotowywane przez Departament Zarządzania Grupą Kapitałową w PGNiG SA. Dokonywał on analizy przedkładanych sprawozdań oraz wyników badania przez biegłego rewidenta i oceny RN EXALO. Wnioski składane były zgodnie z procedurą *Obieg dokumentów kierowanych na posiedzenie Zarządu PGNiG SA*.

W latach 2015-2020 Rada Nadzorcza EXALO³⁸ nie korzystała z uprawnień do zwołania Walnych Zgromadzeń³⁹.

(akta kontroli str. 232-249, 1734-1755, 1763: plik 007, 1764: plik 043, 1784: plik 005)

PGNiG SA jako jedyny akcjonariusz EXALO samodzielnie kształtowała skład Rady Nadzorczej Spółki poprzez wyznaczanie pełnomocników do głosowania na WZA zgodnie z instrukcjami do głosowania przyjmowanymi uchwałami Zarządu PGNiG SA. W okresie objętym kontrolą RN liczyła od trzech do pięciu członków,

³¹ Pismem znak Exalo/585/2015 z dnia 11 stycznia 2016 r.

³² Pismo znak DA/A/0000025/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r. wraz z załącznikiem.

³³ W dniach 26 czerwca 2015 r. – WZA za 2014 r.; 27 czerwca 2016 r. – WZA za 2015 r.; 30 czerwca 2017 r. – WZA za 2016 r.; 25 maj 2018 r. – WZA za 2017 r.; 25 czerwca 2019 r. – WZA za 2018 r.

³⁴ Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie określenia innych terminów wypełniania obowiązków w zakresie ewidencji oraz w zakresie sporządzenia, zatwierdzenia, udostępnienia i przekazania do właściwego rejestru, jednostki lub organu sprawozdań lub informacji (Dz. U. z 2020 r., poz. 570, ze zm.). W przypadku EXALO WZA za 2019 r. WZA odbyło się 30 września 2020 r.

³⁵ Protokół WZA Exalo Drilling SA z dnia 26 czerwca 2015 r.

³⁶ Pismo znak DA/A/0000025/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r.

³⁷ Pismo znak DA/A/000193/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

³⁸ Dalej także: RN Exalo.

³⁹ § 15 ust. 7 Statutu Spółki z 2013 r. oraz § 11 ust. 7 Statutów z lat 2015-2020, oraz art. 399 § 2 k.s.h.

przy czym od jednego do trzech członków Rady Nadzorczej EXALO było pracownikami PGNiG SA. W latach 2014 i 2015 dodatkowo w składzie RN zasiadał Wiceprezes Zarządu PGNiG SA ds. Poszukiwań i Wydobywania.

Wymagania, które musieli spełniać kandydaci na członków RN określone zostały w *Zasadach nadzoru* (§ 66), a od dnia 1 stycznia 2018 r. również musieli spełniać wymogi określone w przepisach *ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym*⁴⁰ i Statucie Spółki. Ustawa nakładała obowiązki na organy spółek w zakresie podjęcia działań w kierunku wprowadzenia do umów lub statutów poszczególnych spółek przewidzianych w niej rozwiązań. Decyzjami właścicielskimi wobec PGNiG SA podmiot uprawniony do wykonywania praw z akcji na WZA PGNiG SA⁴¹ określił termin do dnia 31 grudnia 2017 r. na wprowadzenie w umowach/statutach spółek zależnych PGNiG SA przepisów wynikających z u.z.m.p. W EXALO zostały one wprowadzone od dnia 1 stycznia 2018 r. (zmiana statutu spółki z dnia 20 grudnia 2017 r.).

Członek RN EXALO mógł być odwołany w każdym czasie⁴². Uchwały WZA w sprawie odwołania RN nie zawierały uzasadnienia, nie było to wymagane na podstawie Statutów Spółki ani na podstawie przepisów k.s.h.⁴³

Kompetencje do powołania i odwołania Członków Zarządu EXALO należały do Walnego Zgromadzenia⁴⁴. W okresie przed 2018 r. postępowania kwalifikacyjne na wybór członków Zarządu EXALO nie były przeprowadzane. Skład Zarządu Spółki był kształtowany przez WZA. Od dnia 1 stycznia 2018 r. członkowie Zarządu EXALO byli powoływani po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego prowadzonego przez WZA w celu sprawdzenia i oceny kwalifikacji kandydatów. Zgodnie z zapisami Statutu Spółki członkowie Zarządu i kandydaci na członków Zarządu powinni byli spełniać wymogi określone w art. 22 u.z.m.p. W uchwałach WZA EXALO o uruchomieniu postępowań kwalifikacyjnych każdorazowo określano wymagania wobec kandydatów na członków Zarządu EXALO oraz przyjmowano regulamin postępowania kwalifikacyjnego.

Uruchomienie postępowania kwalifikacyjnego na wybór członków Zarządu i zmiany w Zarządzie Spółki były dokonywane na podstawie uchwał WZA, podejmowanych przez pełnomocników wyznaczonych uchwałami Zarządu PGNiG SA, głosujących zgodnie z instrukcjami przyjętymi uchwałami Zarządu PGNiG SA.

Wnioski do Zarządu PGNiG SA w sprawach osobowych, tj. w sprawie zmian w Zarządzie Spółki oraz uruchomienia postępowania kwalifikacyjnego na wybór członków Zarządu, były przygotowywane przez Departament Zarządzania Grupą Kapitałową, w uzgodnieniu z Działem Prawnym PGNiG SA.

(akta kontroli str. 471-519, 1202-1258, 1734-1755)

Zgodnie z zapisami Statutu EXALO przyjęcie regulaminu organizacyjnego oraz jego zmiany wymagało uchwały Zarządu Spółki. Uchwała w tej sprawie wymagała zatwierdzenia przez RN⁴⁵. Według wyjaśnień Zarządu PGNiG SA⁴⁶, opracowywanie struktury organizacyjnej EXALO należało do zakresu działań operacyjnych Zarządu tej Spółki, który ustalał najbardziej optymalną dla niej strukturę w danym okresie, jednak w trakcie roboczych spotkań Zarząd EXALO przedstawiał informacje

⁴⁰ Dz. U. z 2020 r. poz. 735. Dalej także: u.z.m.p.

⁴¹ Uchwałą Nr 38/VI/2017 z dnia 28 czerwca 2017 r. WZA PGNiG SA.

⁴² § 26 ust. 7 Statutu z 2013 r. i § 21 ust. 7 Statutów z lat 2015-2020.

⁴³ Pismo znak DA/A/0000025/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r.

⁴⁴ § 36 ust. 2 Statutu EXALO z 2013 r. oraz § 29 ust. 1 Statutów Spółki z lat 2015-2020.

⁴⁵ § 35 ust. 1 pkt 12 Statutu z 2013 r. oraz § 28 ust. 1 pkt 4 Statutów z lat 2015-2020.

⁴⁶ Pismo znak DA/A/000194/2020 r. z dnia 30 grudnia 2020 r.

o planowanych zmianach struktury organizacyjnej, a zmiany te były przez Radę Nadzorczą zatwierdzane.

(akta kontroli str. 254-276, 1763: plik 007)

W sierpniu 2016 r. PGNiG SA wprowadziła w GK PGNiG *Procedurę zarządzania ryzykiem konfliktu interesów doradców prawnych w Grupie Kapitałowej PGNiG*. W grudniu 2017 r. wprowadzona została *Procedura zarządzania obsługą prawną i ryzykiem konfliktu interesów doradców prawnych w Grupie Kapitałowej*⁴⁷. PGNiG SA dokonywała analizy wydatków na obsługę prawną i, korzystając z uprawnienia wynikającego z § 13 ust. 6 lit. b *Procedury obsługi prawnej*, wydawała w tym zakresie rekomendacje oraz zwracała Spółce uwagę na potrzebę kontroli wysokości wydatków ponoszonych na zewnętrzną obsługę prawną⁴⁸.

W okresie objętym kontrolą koszty ponoszone przez EXALO na obsługę prawną wynosiły 15 539 tys. zł⁴⁹, w tym:

- w 2015 r. – 3 700 tys. zł
- w 2016 r. – 2 526 tys. zł
- w 2017 r. – 2 729 tys. zł
- w 2018 r. – 3 109 tys. zł
- w 2019 r. – 2 678 tys. zł
- w 2020 r.⁵⁰ – 797 tys. zł.

PGNiG SA dokonywała także analizy wyników działalności EXALO⁵¹. W przypadku niezadowolających wyników finansowych podejmowała wobec Spółki działania polegające na: kierowaniu do EXALO pism o wyjaśnienia lub przekazujących wytyczne; obligowaniu Spółki do sporządzania i przekazywania programów naprawczych (a także raportowania o ich realizacji); analizie miesięcznych wyników Spółki na podstawie danych raportowanych przez nią do systemu; przekazywania raportów miesięcznych i kwartalnych oraz informacji z realizacji działań naprawczych, zapraszaniu Zarządu Spółki na posiedzenia Zarządu PGNiG SA w celu omówienia sytuacji EXALO. W sytuacjach, w których oceniano, że działania Zarządu EXALO były niesatysfakcjonujące i niewystarczające dla efektywnej działalności Spółki, dokonywano także zmian w Zarządzie Spółki⁵².

W związku z trudną sytuacją finansową EXALO, PGNiG SA inicjowała opracowanie programów naprawczych i restrukturyzacyjnych. W latach 2015-2020 były wdrażane w Spółce trzy takie programy przyjęte przez Zarząd EXALO: w listopadzie 2014 r., w czerwcu 2016 r. oraz w marcu 2017 r.⁵³ Spółka podejmowała działania w kierunku realizacji poszczególnych przewidzianych w nich działań, jednak nie wszystkie

⁴⁷ Dalej: *Procedura obsługi prawnej*.

⁴⁸ M.in. pisma: DO/A/160/2019 z dnia 18 października 2019 r. oraz DO/A/OC/310/2020 z dnia 30 stycznia 2020 r.

⁴⁹ Na podstawie informacji przedłożonych w zestawieniu sporządzonym przez PGNiG SA.

⁵⁰ I połowa 2020 r.

⁵¹ Departament Finansowy i Departament Zarządzania Grupą Kapitałową PGNiG SA prowadziły monitoring ekonomiczno-finansowy działalności Exalo Drilling SA.

⁵² M.in. pisma: DG/A/GA/24/2015 z 9 stycznia 2015 r.; DG/A/GA/203 /2015 z 27 marca 2015 r.; DG/A/GA/304/2016 z 19 kwietnia 2016 r.; DG/A/GA/685/2016 z 5 sierpnia 2016 r.; DG/A/GA/572/2017 z 25 lipca 2017 r.; DG/A/GA/225/2017 z 5 kwietnia 2017 r.; DG/A/GA/571/2017 z 25 lipca 2017 r.; DG/A/GA/904/2017 z 19 grudnia 2017 r.; DG/A/GA/128/2018 z 22 lutego 2018 r.; DG/A/GA/585/2019 z 13 września 2019 r.; DG/A/GA/343/2020 z 30 kwietnia 2020 r.

⁵³ Uchwały nr 629/2014 z 17 listopada 2014 r., uchwała nr 108/2016 z 23 maja 2016 r. oraz 75/2017 z 28 marca 2017 r.

przewidziane efekty były osiągane, co z kolei było jedną z przyczyn przygotowania kolejnych programów⁵⁴.

PGNiG SA sygnalizowała EXALO konieczność obniżenia kosztów działalności operacyjnej, w szczególności kosztów świadczeń pracowniczych – pisemnie⁵⁵, jak również w trakcie roboczych spotkań i rozmów oraz przez RN EXALO.

(akta kontroli str. 173-201, 254-276, 281-296, 619-620, 1344, 1345-1347, 1348-1349, 1350-1351, 1431, 1432, 1434-1435)

Stworzony przez PGNiG SA system nadzoru i monitoringu sytuacji w EXALO dawał jej właścicielowi dostęp do wiedzy o stanie spółki. PGNiG SA posiadała informacje o problemach istniejących w EXALO lub w jej jednostkach zależnych – w tym także o wieloletnim charakterze. Jednym z nich⁵⁶ była kwestia [...].

W ocenie Zarządu PGNiG SA⁵⁷, na rynkach krajów arabskich, afrykańskich, azjatyckich trudno jest prowadzić przez polskie firmy działalność bez znajomości tamtejszych uregulowań prawnych, księgowych, podatkowych itp. Celem sprostania tym obowiązkowym formalnościom i wymogom EXALO posiłkowała się więc lokalnymi usługami specjalistycznymi. Niemniej jednak Departament Zarządzania Grupą Kapitałową w PGNiG SA zwracał uwagę na poddanie pod analizy (głównie w ramach roboczych spotkań z Zarządem EXALO oraz za pośrednictwem RN EXALO) zasadności dalszej działalności spółki [...] i wskazywał na konieczność wyjaśnienia kwestii związanych z jej funkcjonowaniem.

(akta kontroli str. 254-276, 1734-1755, 1765: plik 098)

Różnice kursowe ujęte w Skonsolidowanych Sprawozdaniach Finansowych⁵⁸ Grupy Kapitałowej EXALO były ujemne w latach 2015-2019. Wyniosły one kolejno w 2015 r. (-)28 143 tys. zł, w 2016 r. (-)20 368 tys. zł, w 2017 r. (-)45 915 tys. zł, w 2018 r. (-)16 225 tys. zł, a w 2019 r. (-)6 660 tys. zł.

W SSF GK EXALO wykazano również różnice kursowe netto dotyczące działalności operacyjnej, które były uwzględniane w pozostałych kosztach (ujemne różnice kursowe) lub przychodach (dodatnie różnice kursowe) operacyjnych netto. Wynosiły one kolejno: w 2015 r. 14 500 tys. zł; w 2016 r. (-)1 288 tys. zł; w 2017 r. (-)4 815 tys. zł; w 2018 r. 6 450 tys. zł; w 2019 r. 2 267 tys. zł.

Według wyjaśnień Zarządu PGNiG SA⁵⁹, EXALO, ze względu na obecność na rynkach zagranicznych, podejmowała działania, których celem było zminimalizowanie wpływu niekorzystnych zmian kursów walutowych na wynik finansowy polegające na zawieraniu umów handlowych, w ramach których należności regulowane były częściowo w walucie danego kraju oraz w walutach wymiennalnych (EUR lub USD). Umożliwiało to również stosowanie obowiązującej w GK PGNiG polityki hedgingu naturalnego, tj. realizacji zakupów materiałów, usług, środków trwałych w walutach wymiennalnych (EUR lub USD). Dążono do ograniczenia ryzyka walutowego w ramach prowadzonej działalności, jednak bez wykorzystania instrumentów zewnętrznych. Nie przygotowano polityki, procedury, czy formalnie zatwierdzanego dokumentu opisującego stosowane w tym zakresie działania.

(akta kontroli str. 254-276)

⁵⁴ [...]

⁵⁵ Np. w piśmie DG/A/GA/343/2020 z 30 kwietnia 2020 r.

⁵⁶ Pisma znak DG/A/GA/000718/2016 z dnia 26 czerwca 2016 r., DG/A/GA/303/2017 z dnia 12 maja 2017 r.

⁵⁷ Pismo znak DA/A/000197/2020 z 30 grudnia 2020 r.

⁵⁸ Dalej: SSF.

⁵⁹ Pismo znak DA/A/000194/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

Wynagrodzenia, w tym część stała i zmienna wynagrodzeń oraz odprawy i dodatkowe świadczenia, dla członków organów Exalo Drilling SA

Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy EXALO podjęło w dniu 28 czerwca 2017 r. uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków Zarządu⁶⁰ oraz zasad kształtowania wynagrodzeń członków Rady Nadzorczej⁶¹. Uchwały były zgodne z zasadami określonymi w *ustawie z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami*⁶² oraz zostały podjęte z dochowaniem określonego w powyższej ustawie terminu⁶³.

Wynagrodzenie członków Zarządu ustalono w przedziale od siedmio- do 15-krotności podstawy wymiaru⁶⁴ – w okresie od 1 lipca 2017 r. do 7 lipca 2020 r. oraz od cztero- do ośmiokrotności podstawy wymiaru – w okresie od 8 lipca 2020 r.⁶⁵ do dnia zakończenia kontroli. Wysokość wynagrodzenia została określona prawidłowo. Kwoty miesięcznego wynagrodzenia stałego przysługującego poszczególnym członkom Zarządu były określane każdorazowo odrębnymi uchwałami Walnego Zgromadzenia i wynosiły od [...] zł do [...] zł.

(akta kontroli str. 254-276, 1766: pliki 120-126)

Wynagrodzenie członków Rady Nadzorczej od dnia 4 marca 2015 r.⁶⁶ do dnia zakończenia czynności kontrolnych wynosiło jednokrotność podstawy wymiaru. Do dnia 4 marca 2015 r. Rada Nadzorcza EXALO wykonywała swoje obowiązki bez wynagrodzenia.

(akta kontroli str. 254-276)

W okresie objętym kontrolą PGNiG SA nie monitorowała wysokości faktycznie wypłacanych wynagrodzeń. Zarząd PGNiG SA wyjaśnił, że faktyczna wypłata wynagrodzeń członkom Zarządu i Rady Nadzorczej była wyłączną kompetencją operacyjną, wewnętrzną spółki i to EXALO odpowiadało za wypłatę wynagrodzeń i należnych świadczeń zgodnie z przyjętymi dokumentami stanowiącymi podstawę tych świadczeń, a akcjonariusz nie prowadził czynności technicznych i operacyjnych w zakresie wypłaty wynagrodzeń i czynności księgowych.

W okresie objętym kontrolą Zarządowi EXALO wypłacona została część zmienna wynagrodzenia⁶⁷ za rok 2018, co było wynikiem wykonania celów zarządczych określonych w Spółce. Łączna kwota przyznanego Prezesowi i dwóm członkom Zarządu wynagrodzenia zmiennego wyniosła netto [...] zł (powiększona o podatek od towarów i usług). Jej wysokość została określona prawidłowo.

⁶⁰ Uchwała Nr 1 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Exalo Drilling Spółka Akcyjna z siedzibą w Pile z dnia 28 czerwca 2017 r. w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków Zarządu.

⁶¹ Uchwała Nr 4 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Exalo Drilling Spółka Akcyjna z siedzibą w Pile z dnia 28 czerwca 2017 r. w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków Rady Nadzorczej.

⁶² Dz. U. z 2020 r. poz. 1907. Dalej także: u.z.k.w.

⁶³ Zgodnie z art.21 ust.1 u.z.k.w „podmiot uprawniony do wykonywania praw udziałowych jest obowiązany podjąć działania mające na celu ukształtowanie i stosowanie w spółce zasad wynagradzania członków organu zarządzającego i członków organu nadzorczego, określonych niniejszą ustawą, najpóźniej do dnia zwyczajnego walnego zgromadzenia, którego przedmiotem będzie rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za rok obrotowy rozpoczynający się w 2016 r.” Ww. zgromadzenie odbyło się w dniu 30 czerwca 2017 r.

⁶⁴ Podstawa wymiaru to wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego

⁶⁵ Uchwała Nr 1 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki Exalo Drilling S.A. z siedzibą w Pile z dnia 8 lipca 2020 r. w sprawie zmiany zasad kształtowania wynagrodzeń członków Zarządu Exalo Drilling S.A.

⁶⁶ Uchwała Nr 3 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki pod firmą Exalo Drilling Spółka Akcyjna z siedzibą w Pile z dnia 4 marca 2015 r. w sprawie określenia zasad wynagradzania i ustalenia wysokości wynagrodzeń Członków Rady Nadzorczej spółki Exalo Drilling SA, Uchwała Nr 4 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki pod firmą Exalo Drilling Spółka Akcyjna z siedzibą w Pile z dnia 28 czerwca 2017 r. w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków Rady Nadzorczej.

⁶⁷ Uchwała NWZ Exalo Drilling S.A. z dnia 01.08.2019 r.

Stwierdzone
nieprawidłowości

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

1. PGNiG SA, będąca jedynym akcjonariuszem spółki EXALO, nie podjęła działań wobec członków zarządu EXALO, na podstawie art. 486 § 1 k.s.h. w zw. z art. 483 § 1 i 2 k.s.h. w zw. z art. 17 § 3 k.s.h., tytułem dochodzenia roszczeń o naprawienie szkody w kwocie [...] zł⁶⁸, która powstała wskutek działania EXALO – zawarcia w dniu [...] 2015 r. umowy ze spółką prawa kazachskiego [...] ⁶⁹ w sposób sprzeczny z postanowieniami Statutu Spółki i bez dołożenia należytej staranności. Działania tych nie podjęto, pomimo że Walne Zgromadzenie Spółki nie potwierdziło powyższej czynności Zarządu EXALO.

Wniosek Zarządu w sprawie wyrażenia zgody na zaciągnięcie zobowiązania do świadczenia o wartości przekraczającej 3% kapitału zakładowego Spółki, polegającego na zawarciu umowy z [...] na prace wiertnicze w Kazachstanie został wniesiony do Walnego Zgromadzenia EXALO dopiero w dniu 11 stycznia 2016 r. Z informacji przedłożonych przez EXALO wynikało, że umowa z [...] została zawarta w dniu [...] 2015 r. i od końca grudnia trwały prace wiertnicze w ramach zawartego kontraktu⁷⁰. W piśmie Dyrektora Departamentu Zarządzania Grupą Kapitałową w PGNiG SA z dnia 4 lutego 2016 r. do Prezesa EXALO⁷¹ zawarte zostało stwierdzenie: „*mając na uwadze fakt, iż od momentu zawarcia przez Exalo Drilling SA umowy na realizację kontraktu upłynął już znaczny okres, na obecnym etapie, decyzja Walnego Zgromadzenia w sprawie wyrażenia zgody na zaciągnięcie przez Exalo Drilling SA zobowiązania przekraczającego 3% kapitału zakładowego, o którym mowa we wniosku Spółki do Walnego Zgromadzenia nr Exalo/528/2015 wydaje się bezprzedmiotowa*”. Dodatkowo w tym piśmie zostało wskazane, że czynność prawna dokonana bez zgody właściwego organu spółki, wymaganej wyłącznie przez statut (co dotyczyło przypadku zaciągnięcia zobowiązania do świadczenia o wartości przekraczającej 3% kapitału zakładowego – przyp. NIK), jest ważna.

PGNiG SA winna była dokonać weryfikacji okoliczności związanych z zawarciem powyższej umowy. W procesie zawarcia przez EXALO umowy z [...] nie dochowano należytej staranności – Zarząd EXALO nie uzyskał zgody Walnego Zgromadzenia na zawarcie umowy, zaś ocena wiarygodności kontrahenta dokonana przez EXALO była bardzo ograniczona. Opierała się ona na informacji, iż spółka [...] zaciągnęła kredyt w kazachskim banku [...], w związku z czym przyjęło założenie, że [...] jest firmą stabilną, o dobrej kondycji finansowej, mającą zdolność do obsługi zadłużenia, podczas gdy w stosunku do [...] jako dłużnika w sierpniu 2018 r. zostało wszczęte postępowanie upadłościowe.

Zarząd PGNiG SA wyjaśnił⁷², że PGNiG SA posiadała informację o realizacji przez EXALO przedmiotowego kontraktu. Dysponowała również informacją o problemach z windykacją należności od [...], w związku z trudną sytuacją finansową tego podmiotu, a później, jak wskazano w wyjaśnieniach, ogłoszeniem przez niego upadłości. Zostały pozyskane od Spółki w przedmiotowej sprawie stosowne wyjaśnienia. PGNiG SA posiadała również wiedzę, że EXALO

⁶⁸ Tabela nr 003/B/NBP/2021 z dnia 2021-01-20 i Tabela nr 015/A/NBP/2021 z dnia 2021-01-25.

⁶⁹ Dalej także: [...].

⁷⁰ Pismo znak DGA/A/GA/83/16 z 4 lutego 2016 r. stanowiące załącznik do pisma znak DA/A/0000026/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r.

⁷¹ Pismo znak: DGA/A/GA/83/16.

⁷² Pismo znak DA/A/0000026/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r.

podejmowała działania w celu odzyskania należności, a także, iż realne ich odzyskanie było bardzo wątpliwe.

W ocenie NIK, pomimo posiadania przez PGNiG SA informacji, że podpisanie umowy z [...] zostało dokonane z naruszeniem § 25 ust. 1 pkt 35 Statutu EXALO oraz wiedzy o stracie poniesionej przez EXALO, PGNiG SA nie podjęła działań, jakie mogła podjąć zgodnie z przepisami prawa w stosunku do członków Zarządu EXALO. Brak powyższych działań był szczególnie istotny z uwagi na upływające terminy przedawnienia roszczeń o naprawienie szkody, wynikające z przepisów k.s.h.⁷³. Zawarcie tej umowy spowodowało stratę po stronie EXALO w wysokości [...] USD i [...] USD (jako odsetki karne), tj. w kwocie [...] zł⁷⁴.

(akta kontroli str. 1734-1755, 1756-1762, 1784: plik 014)

2. Nadzór PGNiG SA nad działalnością EXALO prowadzony był w sposób nie w pełni skuteczny. Jego zakres nie uwzględniał w dostatecznym stopniu skali problemów istniejących w EXALO i jej jednostkach zależnych, a tym samym nie zapewniał realizacji celów nadzoru określonych w § 1 ust. 1 *Zasad sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem kapitałowym PGNiG SA* – przyjętych uchwałą Zarządu PGNiG SA Nr 473/2007 z dnia 12 lipca 2007 r. – oraz niezbędnego zakresu tego nadzoru wynikającego z § 2 ust. 2 tego dokumentu⁷⁵. Nie wykorzystano również w odpowiedni sposób możliwości ustalenia przez PGNiG SA obszarów działalności EXALO podlegających stałemu procesowi monitorowania w ramach wykonywania nadzoru właścicielskiego, do czego podstawę stanowił § 59 pkt 3 ww. *Zasad*.

W konsekwencji pomimo funkcjonowania zorganizowanego systemu nadzoru i instrumentów, w tym informatycznych, które wspomagały wykonywanie nadzoru nad spółkami zależnymi, nie podjęto adekwatnych działań wobec problemów w działalności EXALO o istotnym wymiarze finansowym.

Nie kwestionując stanowiska przedstawianego w wyjaśnieniach Zarządu PGNiG SA⁷⁶, że prowadzenie spraw spółki należało do Zarządu EXALO, w ocenie NIK, nadzór właścicielski nad EXALO wymagał szczególnej uwagi, z uwagi na znane Zarządowi PGNiG SA problemy wynikające z faktu utworzenia EXALO w wyniku konsolidacji pięciu spółek o różnej sytuacji finansowej, które świadczyły usługi w ramach Grupy Kapitałowej PGNiG. Różniła się ona zarówno pod względem generowanych przychodów ze sprzedaży, jak i wyników finansowych, a problemy miały charakter strukturalny. W konsekwencji EXALO z powodu trudnej sytuacji ekonomicznej i w pogarszającym się otoczeniu rynkowym zmuszona była do inicjowania działań restrukturyzacyjnych, które jednak nie przyniosły wymiernych i długotrwałych efektów. Podejmowane przez PGNiG SA w stosunku do EXALO działania prowadziły jedynie do doraźnej poprawy efektów ekonomicznych działalności Spółki. Do trwałego rezultatu nie przyczyniły się także udzielane EXALO przez PGNiG SA pożyczki⁷⁷. W ocenie NIK, nadzór ze strony PGNiG SA nie wyeliminował błędnych, stosowanych w EXALO, mechanizmów zarządzania projektami przyczyniających się do realizowania kontraktów nierentownych oraz błędów formalnoprawnych w funkcjonowaniu EXALO i oddziałów zagranicznych, które skutkowały naliczaniem istotnych kwotowo kar finansowych.

⁷³ Art. 488 k.s.h. - roszczenie o naprawienie szkody przedawnia się z upływem trzech lat od dnia, w którym spółka dowiedziała się o szkodzie i o osobie obowiązanej do jej naprawienia, zaś w każdym przypadku roszczenie przedawnia się z upływem pięciu lat od dnia, w którym nastąpiło zdarzenie wyrządzające szkodę.

⁷⁴ Tabela nr 003/B/NBP/2021 z dnia 2021-01-20 i Tabela nr 015/A/NBP/2021 z dnia 2021-01-25.

⁷⁵ Zgodnie z § 2 ust. 2 *Zasad nadzoru*, zakres sprawowania nadzoru właścicielskiego uzależniony jest od [...].

⁷⁶ Pismo znak DA/A/0000026/2021 z dnia 29 stycznia 2021 r. oraz DA/A/000197/2020 z 30 grudnia 2020 r.

⁷⁷ [...].

W rezultacie nie została zapewniona należyta realizacja zadania określonego w pkt 6 *Polityki GK PGNiG w obszarze nadzoru właścicielskiego*, stanowiącej załącznik nr 4 do *Porozumienia w sprawie zasad współpracy PGNiG SA ze spółkami z Grupy Kapitałowej PGNiG*, przewidującego podejmowanie działań w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom w funkcjonowaniu spółek GK PGNiG.

(akta kontroli str. 323-337)

3. WZA EXALO w 2015 r. przyznało nagrody uznaniowe⁷⁸ Prezesowi oraz jednemu z dwóch członków Zarządu EXALO w łącznej kwocie [...] zł. Jak wyjaśnił Zarząd PGNiG SA⁷⁹, *nagrody uznaniowe zostały przyznane Prezesowi i Członkom Zarządu Exalo Drilling S.A. w roku 2015 z tytułu prowadzenia w spółce w roku 2014 i 2015 działań restrukturyzacyjnych i naprawczych*. Umowa o świadczenie usług zarządzania i zakazie konkurencji dopuszczała⁸⁰ przyznawanie nagród uznaniowych po zakończeniu realizacji kluczowych dla spółki projektów bądź zadań.

W ocenie NIK, przyznanie nagród uznaniowych nie miało swojego uzasadnienia w realizacji celów MBO. Nagrody zostały przyznane przez Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy EXALO pomimo, że realizacja celów MBO na 2014 r. w EXALO wyniosła [...], a na rok 2015 – [...]. W sytuacji finansowej Spółki, która po stracie w 2013 r. zaczęła przynosić niewielkie zyski⁸¹ wypłata nagród uznaniowych, w kwocie odpowiadającej niemal [...] zysku netto Spółki za 2014 r., była działaniem nieodpowiadającym wymogom gospodarności. W dniu 21 stycznia 2016 r. osoby, które otrzymały nagrody uznaniowe zostały odwołane ze składu Zarządu EXALO.

(akta kontroli str. 358-369, 1720-1733)

OCENA CZĄSTKOWA

Sposób sprawowania nadzoru właścicielskiego przez PGNiG SA nad EXALO, choć był zgodny z przepisami powszechnie obowiązującymi, nie był jednak wystarczający w odniesieniu do problemów tej spółki oraz jej jednostek zależnych prowadzących działalność zagraniczną. Nie realizował on również w pełni założeń wynikających z wewnętrznych dokumentów korporacyjnych.

Tym samym pomimo, że w PGNiG SA funkcjonował zorganizowany system nadzoru i instrumentów, w tym informatycznych, które wspomagały wykonywanie nadzoru nad spółkami zależnymi, a PGNiG SA wykonywała obowiązki akcjonariusza oraz zasięgała informacje od EXALO i żądała wyjaśnień w kwestiach dotyczących jej działalności, podejmowane działania prowadziły jedynie do doraźnych efektów i nie zapewniły rozwiązania strukturalnych problemów EXALO.

Bez adekwatnej reakcji ze strony PGNiG SA pozostało zawarcie przez EXALO w dniu 3 grudnia 2015 r. umowy ze spółką [...], które nastąpiło w sposób wadliwy. Zarząd EXALO nie dochował należytej staranności – nie uzyskał zgody Walnego Zgromadzenia Spółki (na którym działała wyłącznie PGNiG SA jako jedyny akcjonariusz) na zawarcie tej umowy, a ocena wiarygodności kontrahenta dokonana przez EXALO była bardzo ograniczona. PGNiG SA posiadała wiedzę zarówno o tym

⁷⁸ Uchwała Nr 1 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki Exalo Drilling S.A. z siedzibą w Pile w z dnia 15 września 2015 r. w sprawie przyznania nagrody uznaniowej Prezesowi Zarządu Spółki, Uchwała Nr 2 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia spółki Exalo Drilling S.A. z siedzibą w Pile w z dnia 15 września 2015 r. w sprawie przyznania nagrody uznaniowej Członkowi Zarządu Spółki

⁷⁹ Pismo DA/A/000004/2021 z dnia 19 stycznia 2021 r.

⁸⁰ Zarząd PGNiG wyjaśnił w piśmie znak DA/A/000004/2021 z dnia 27 stycznia 2021 r., że umowa o świadczenie usług zarządzania w wersji umożliwiającej przyznawanie przez WZA członkom zarządów spółek zależnych PGNiG SA nagród uznaniowych obowiązywała od 20 sierpnia 2015 r. do połowy czerwca 2017 r.

⁸¹ EXALO w 2013 r. poniosła stratę w wysokości 11 mln zł, 2014 r. zakończyła zyskiem w wysokości 0,6 mln zł i 2015 r. zyskiem 1,4 mln zł (dane ze sprawozdania Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej EXALO DRILLING w 2019 roku)

naruszeniu, jak również o stracie poniesionej przez EXALO. Umowa zawarta z [...] spowodowała stratę po stronie EXALO w wysokości [...] USD oraz [...] USD (jako odsetki karne), tj. w kwocie [...] zł⁸².

NIK negatywnie ocenia akceptację PGNiG SA dla przyznania Prezesowi i członkowi Zarządu EXALO nagród uznaniowych w 2015 r. w wysokości, która odpowiadała łącznie niemal [...] kwoty zysku netto osiągniętego w 2014 r. Nie miało to swojego uzasadnienia w realizacji celów MBO i sytuacji finansowej EXALO.

OBSZAR

2. Organizacja systemu nadzoru PGNiG SA nad oddziałami i spółkami zależnymi prowadzącymi działalność na rynkach zagranicznych oraz mechanizmy oceny efektywności tej działalności

Opis stanu faktycznego

W okresie objętym kontrolą PGNiG SA była obecna na rynkach zagranicznych poprzez oddziały dystrybutorskie⁸³ oraz spółki zależne – świadczące usługi dla zewnętrznych zlecniodawców (operatorów koncesji)⁸⁴ oraz prowadzące działalność w obszarze *upstream*⁸⁵ i handlu⁸⁶.

(akta kontroli str. 1763: plik 006)

Oddziały operatorskie oraz spółki PGNiG Upstream Norway AS i PGNiG Upstream North Africa BV działały na dedykowanych rynkach⁸⁷, zaś pozostałe podmioty prowadziły działalność przede wszystkim poprzez oddziały zagraniczne i zakłady podatkowe, powoływane zależnie od uwarunkowań i pozyskanych kontraktów. EXALO i PGNiG Supply & Trading GmbH działały również przez spółki zależne⁸⁸. Spółki usługowe były obecne na następujących rynkach zagranicznych:

- EXALO – Kazachstan, Pakistan, Libia, Uganda, Egipt, Słowacja, Czechy, Czad, Litwa, Ukraina⁸⁹, Zjednoczone Emiraty Arabskie⁹⁰ i Gruzja,
- Geofizyka Kraków SA – Pakistan, Libia, Czechy, Gruzja, Oman i Maroko,
- Geofizyka Toruń SA – Egipt, Czechy, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Algieria, Niemcy, Indie, Tunezja, Kolumbia, Mozambik i Mjanma.

PGNiG Supply and Trading GmbH, poprzez swoją centralę w Niemczech prowadziła działalność na rynkach: niemieckim, duńskim, holenderskim, norweskim, słowackim, ukraińskim. Działalność na rynkach: brytyjskim, czeskim i polskim prowadzona była przez zlokalizowane w tych krajach oddziały⁹¹. PST Europe Sales GmbH oprócz centrali zlokalizowanej w Niemczech prowadziła oddziały w Austrii⁹² i Polsce⁹³, zaś Xool GmbH działała tylko poprzez centralę w Niemczech.

⁸² Tabela nr 003/B/NBP/2021 z dnia 2021-01-20 i Tabela nr 015/A/NBP/2021 z dnia 2021-01-25.

⁸³ W Pakistanie i Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

⁸⁴ Exalo Drilling SA, Geofizyka Toruń SA, Geofizyka Kraków SA (1 sierpnia 2016 r. zdecydowano o likwidacji spółki, 12 marca 2020 r. ogłoszono jej upadłość).

⁸⁵ Poszukiwanie i wydobywanie.

⁸⁶ PGNiG Upstream Norway AS, PGNiG Upstream North Africa BV, PGNiG Supply & Trading GmbH.

⁸⁷ PGNiG Upstream Norway AS na rynku norweskim, PGNiG Upstream North Africa BV na rynku libijskim.

⁸⁸ Exalo Drilling SA poprzez Exalo Drilling Ukraine LLC działającą na rynku ukraińskim i Oil Tech International F.Z.E. działającą na rynku ZEA, zaś PGNiG Supply & Trading GmbH poprzez PST Europe Sales GmbH (należąca w 100% do PGNiG Supply and Trading GmbH, zawiązana 23.06.2015 r.) i jej spółkę zależną Xool GmbH (należąca w 100% do PST Europe Sales GmbH, zawiązana 01.05.2012 r.).

⁸⁹ Poprzez spółkę zależną Exalo Drilling Ukraine LLC.

⁹⁰ Poprzez spółkę zależną Oil Tech International F.Z.E.

⁹¹ Oddziały utworzone odpowiednio 21.09.2016 r., 31.10.2018 r., 09.07.2013 r.

⁹² Utworzony 16.01.2016 r.

⁹³ Utworzony 01.12.2015 r., zlikwidowany 16.11.2018 r.

W dniu 3 sierpnia 2010 r. zarejestrowana została w Sztokholmie spółka PGNiG Finanse AB. Po wykorzystaniu tej spółki do emisji obligacji europejskich została ona zlikwidowana w dniu 4 kwietnia 2019 r.

(akta kontroli str. 1763: plik 006)

W okresie objętym kontrolą nadzór nad oddziałami i spółkami zależnymi PGNiG SA prowadzącymi działalność na rynkach zagranicznych prowadzony był przez Zarząd PGNiG SA, który realizował go poprzez Departament Zarządzania Grupą Kapitałową oraz pozostałe departamenty Centrali PGNiG SA odpowiedzialne za poszczególne obszary współpracy PGNiG SA ze spółkami GK PGNiG.

(akta kontroli str. 8-92)

W całym okresie objętym kontrolą prowadzenie nadzoru nad Grupą Kapitałową PGNiG, w tym przygotowanie i nadzór nad realizacją strategii oraz kreowanie jej optymalnego kształtu, leżało w kompetencjach Prezesa Zarządu PGNiG SA. Był on również odpowiedzialny za zarządzanie Grupą Kapitałową i sprawowanie w ramach Grupy Kapitałowej nadzoru właścicielskiego (z przerwą w okresie od marca⁹⁴ do października 2016 r., kiedy kompetencje te powierzono Wiceprezesowi Zarządu ds. Korporacyjnych). Ponadto, uchwałą kompetencyjną z dnia 11 sierpnia 2015 r.⁹⁵, Prezesowi Zarządu PGNiG SA przypisano odpowiedzialność za monitorowanie i analizowanie rynków zagranicznych. W marcu 2016 r. nadzór i koordynację nad monitorowaniem i analizowaniem rynków zagranicznych przekazano Wiceprezesowi Zarządu ds. Handlowych. W styczniu 2020 r. monitorowanie i analizowanie rynków zagranicznych wróciło do kompetencji Prezesa Zarządu PGNiG SA i pozostawało w jego nadzorze do dnia zakończenia kontroli. Nadzór nad funkcjonowaniem zagranicznych przedstawicielstw spółki do sierpnia 2015 r. sprawował w całości Prezes Zarządu PGNiG SA. W kolejnych latach nadzór ten został rozdzielony pomiędzy Prezesa i Wiceprezesów Zarządu PGNiG SA, jednak uchwałą Zarządu PGNiG SA ze stycznia 2020 r.⁹⁶ wrócił w całości pod bezpośredni nadzór Prezesa Zarządu PGNiG SA i pozostawał w nim do dnia zakończenia kontroli.

Funkcjonowanie Oddziałów Zagranicznych PGNiG SA, podobnie jak realizowanie polityki poszukiwania węglowodorów w kraju i za granicą, a także prowadzenie całości spraw koncesyjnych w powyższych zakresie było w latach 2015-2016 nadzorowane i koordynowane przez Wiceprezesa Zarządu ds. Poszukiwań i Wydobywania. Od marca 2016 r. do stycznia 2020 r. nadzór nad ww. sferami działalności spółki przejął w całości Prezes Zarządu PGNiG SA, a od stycznia 2020 r. Wiceprezes Zarządu ds. Operacyjnych.

(akta kontroli str. 1259-1324)

Merytoryczny nadzór nad zagranicznymi spółkami zależnymi oraz nad oddziałami PGNiG SA realizującymi projekty poszukiwawczo-wydobywcze pełnił, w całym okresie objętym kontrolą, Dyrektor Oddziału Geologii i Eksploatacji PGNiG SA.

(akta kontroli str. 173-201)

Za monitorowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej oraz działalności gospodarczej spółek Grupy Kapitałowej PGNiG, przez cały okres objęty kontrolą, odpowiedzialny był Departament Zarządzania Grupą Kapitałową. Nadzór nad EXALO i Geofizyką Toruń SA prowadziło dwóch spośród ośmiu pracowników Działu Zarządzania Spółkami i Analiz⁹⁷ tego departamentu⁹⁸. Spółki mające swoją siedzibę poza

⁹⁴ Uchwała Nr 120/16 Zarządu PGNiG SA z dnia 22 marca 2016 r. w sprawie: podziału kompetencji pomiędzy członków Zarządu PGNiG SA.

⁹⁵ Uchwała Nr 353/15 Zarządu PGNiG SA z dnia 11 sierpnia 2015 r. w sprawie: podziału kompetencji pomiędzy członków Zarządu PGNiG SA.

⁹⁶ Uchwała Nr 20/2020 Zarządu PGNiG SA z dnia 21 stycznia 2020 r.

⁹⁷ Poza EXALO do tego działu przyporządkowane były także m.in. Geofizyka Toruń SA i Geofizyka Kraków SA.

⁹⁸ Departament Zarządzania Grupą Kapitałową w kontrolowanym okresie zatrudniał 16 pracowników.

granicami Polski, w tym PGNiG Upstream North Africa B.V., PGNiG Upstream Norway AS i PGNiG Supply & Trading GmbH znajdowały się w sferze odpowiedzialności Działu Zarządzania Spółkami i Projektów Zagranicznych.

(akta kontroli str. 8-92, 340-352)

Szczególne uprawnienia i obowiązki dotyczące nadzoru nad spółkami posiadały, zgodnie z art. 382 i art. 383 k.s.h., rady nadzorcze. Dla rad nadzorczych spółek zależnych PGNiG SA, w rozdziale VI. *Zasad nadzoru* sformułowano dodatkowe wytyczne⁹⁹ i obowiązki polegające na składaniu kwartalnych raportów z sytuacji nadzorowanej spółki, co zostało szerzej omówione w dalszej części Wystąpienia. Zarząd PGNiG SA wyjaśnił¹⁰⁰ również, że w ramach współpracy z członkami rad nadzorczych praktykowane było raczej miękkie, konsultacyjne podejście, a nie twarde formułowanie wytycznych.

(akta kontroli str. 206-228)

W przypadku EXALO, według Statutu Spółki z dnia 6 listopada 2015 r.¹⁰¹, Rada Nadzorcza wyrażała również zgodę na zaciąganie zobowiązań w zakresie działalności podstawowej o wartości równej lub przekraczającej 7 500 000 EUR. We wcześniejszym Statucie, przyjętym w dniu 11 lutego 2013 r.¹⁰², na zaciągnięcie zobowiązania do świadczenia o wartości równej lub przekraczającej 3% kapitału zakładowego zgodę wyrazić musiało Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy.

(akta kontroli str. 1763: plik 007)

Podstawowym mechanizmem oceny efektywności działalności oddziałów PGNiG SA oraz spółek zależnych prowadzących działalność na rynkach zagranicznych był monitoring, który był prowadzony przede wszystkim w krótkiej (tygodniowej, miesięcznej, kwartalnej) i średniej (rok) perspektywie.

Raportowanie tygodniowe dotyczyło spółek zależnych i jak wyjaśnił¹⁰³ Zarząd PGNiG SA zostało wprowadzone w połowie 2016 r. jako odpowiedź na ówczesnie formułowane oczekiwania Zarządu PGNiG SA. Spółki sporządzały raporty zawierające najistotniejsze informacje dotyczące ich działalności¹⁰⁴ według przekazanego im przez Departament Zarządzania Grupą Kapitałową wzoru. Do 2017 r. dane z raportów były gromadzone do jednego raportu i przekazywane członkom Zarządu PGNiG SA. Od 2017 r. raporty były umieszczane w systemie informacji menadżerskiej, który gromadził raporty dotyczące różnych dziedzin, do którego dostęp ma Zarząd PGNiG SA.

(akta kontroli str. 340-352, 1784: pliki 002, 007-011)

Wyniki finansowe spółek zależnych i oddziałów PGNiG SA raportowane były co miesiąc do wcześniej opisanego systemu informatycznego. Zarząd PGNiG SA wyjaśnił¹⁰⁵, że były one analizowane i przedstawiane w postaci szablonu zagregowanych danych, jako załącznik do wniosków kierowanych do zarządu PGNiG SA w sprawach dotyczących spółek i oddziałów.

Spółki były zobowiązane do wprowadzania do systemu informatycznego rocznych planów działalności gospodarczej i comiesięcznego raportowania z ich wykonania.

⁹⁹ § 74 ust. 2 Zasad: „Szczególnemu nadzorowi, w tym analizie ekonomicznej i prawnej dotyczącej zasad funkcjonowania, ryzyk oraz odpowiedzialności majątkowej spółki i wspólników, powinny podlegać przedsięwzięcia gospodarcze spółki za granicą”.

¹⁰⁰ Pismo znak DA/A/000192/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹⁰¹ Obowiązującego od 5 lutego 2016 r.

¹⁰² Obowiązującym od 5 marca 2013 r.

¹⁰³ Pismo znak DA/A/000198/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹⁰⁴ Przedstawiane są m.in.: PGNiG Upstream Norway AS - informacje o stopniu zaawansowania prac na poszczególnych koncesjach (w % planów dla każdej koncesji), Geofizyka Toruń SA - zaawansowanie prac na kluczowych kontraktach sejsmicznych, Exalo Drilling SA - informacje o zaangażowaniu urządzeń.

¹⁰⁵ Pismo znak DA/A/000192/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

(akta kontroli str. 206-228)

Narzędziem oceny efektywności działalności spółek zależnych były również kwartalne raporty dotyczące wykonywania obowiązków oraz oceny sytuacji w spółce, do których składania zobowiązana była Rada Nadzorcza na podstawie § 78 *Zasad nadzoru*. Wzór raportu został określony w załączniku do *Zasad nadzoru* i obejmował najważniejsze informacje zarządcze. Rada Nadzorcza EXALO i rady nadzorcze pozostałych spółek prowadzących działalność zagraniczną sporządzały powyższe raporty. Zarząd PGNiG SA wyjaśnił¹⁰⁶, że w spółce PGNiG Upstream Norway AS nie było rady nadzorczej, a organami spółki były Zgromadzenie Wspólników i Rada Dyrektorów, w której zasiadają członkowie Zarządu PGNiG SA. Spółka ta przekazywała comiesięczne informacje o sytuacji finansowej, poszczególnych koncesjach oraz protokoły i decyzje Rady Dyrektorów.

(akta kontroli str. 1720-1733, 1765: pliki 083-086)

W perspektywie rocznej, oceny działalności spółek zależnych, w tym prowadzących działalność na rynkach zagranicznych dokonywano poprzez analizę i akceptację planów działalności gospodarczej¹⁰⁷ oraz poprzez analizę raportów z ich wykonania. Plany były przygotowywane w oparciu o przyjmowane przez Zarząd PGNiG SA (w latach 2015 i 2016), a przekazywane przez Departament Ekonomiczny wytyczne (od 2017 r. przygotowywane były Założenia). Integralną częścią PDG był *plan inwestycyjny*¹⁰⁸, co zostało szerzej opisane w dalszej części wystąpienia.

NIK zwraca uwagę na znaczne rozbieżności, które wystąpiły pomiędzy PDG EXALO na 2016 r., a jego wykonaniem – w 2016 r. planowano zysk netto w wysokości 29,7 mln zł, a rok zamknięto stratą (-)118,6 mln zł.

(akta kontroli str. 1702-1719)

Mechanizmem oceny efektywności działalności w perspektywie rocznej w całym okresie objętym kontrolą w PGNiG SA w oddziałach i spółkach zależnych prowadzących działalność na rynkach zagranicznych był *Program zarządzania przez cele* (MBO). Cele zarządcze, mierniki, wagi, wartości docelowe oraz skalę przypisane każdemu miernikowi na dany rok obrotowy zatwierdzał Zarząd PGNiG SA, a walne zgromadzenie, zgromadzenie wspólników lub w przypadku PGNiG Upstream Norway AS Rada Dyrektorów, ustalały je zgodnie z kartą celów w formie uchwały.

(akta kontroli str. 726-785, 1734-1755, 1784: plik 004)

PGNiG SA prowadziła w okresie objętym kontrolą analizy opłacalności działalności oddziałów PGNiG SA oraz spółek zależnych prowadzących działalność na rynkach zagranicznych. W okresie objętym kontrolą podstawą do ogólnej analizy opłacalności spółek były PDG, które spółki zależne przedkładały każdego roku, a w szczególności dane dotyczące stanu ich realizacji, które spółki wprowadzały co miesiąc do systemu informatycznego.

Jeżeli w trakcie roku występowały znaczące zmiany w otoczeniu rynkowym lub istotna modyfikacja zamierzeń Grupy, uruchamiany był proces aktualizacji PDG (APDG). Pozwalało to dostosowywać je do aktualnych uwarunkowań i modyfikowało punkt odniesienia dla prowadzonych analiz.

(akta kontroli str. 358-369)

¹⁰⁶ Pismo znak DA/A/0000024/2021 z dnia 27 stycznia 2021 r.

¹⁰⁷ Dalej: PDG.

¹⁰⁸ Obowiązek jego sporządzania nałożono także w Procedurze Inwestycyjnej dla GK PGNiG, a także Procedurze Sporządzania Skonsolidowanego Planu Działalności Gospodarczej GK PGNiG z grudnia 2019 r.

Analizy opłacalności prowadzone były także w odniesieniu do poszczególnych inwestycji wprowadzonych do planów inwestycyjnych¹⁰⁹. Wykonanie planów inwestycyjnych było comiesięcznie raportowane w systemie informatycznym.

Projekty o charakterze rozwojowym o wartości powyżej [...] zł, podlegały ocenie Komisji Oceny Inwestycji¹¹⁰ w celu weryfikacji zasadności ich realizacji.

(akta kontroli str. 358-369)

W przypadku podmiotów zajmujących się poszukiwaniem i wydobywaniem węglowodorów (Oddział Operatorski PGNiG SA w Pakistanie, PGNiG Upstream Norway AS) zakres analiz obejmował przede wszystkim [...]. W przypadku PGNiG Upstream Norway AS w okresie objętym kontrolą ocenie KOI poddane zostały [...] projekty inwestycyjne realizowane poza granicami Polski – były to jedyne projekty, które w okresie objętym kontrolą były analizowane przez KOI. W przypadku Oddziału Operatorskiego PGNiG SA w Pakistanie pięć projektów o wartości przekraczającej [...] PLN zostało poddanych analizie Komisji Oceny Projektów powołanej przez Dysponenta Środków, co było zgodne z PI.

(akta kontroli str. 374-383, 1764: plik 038)

Procedury i dokumenty organizacji wewnętrznej PGNiG SA nie przewidywały, prowadzenia analiz, opiniowania czy zatwierdzania decyzji spółek zależnych o likwidacji oddziałów zagranicznych i sposobie ich przeprowadzenia. Według Zarządu PGNiG SA¹¹¹, *decyzje spółek zależnych o likwidacji oddziałów zagranicznych nie były przedmiotem analiz PGNiG SA, ponieważ sprawy te nie leżą w kompetencjach walnego zgromadzenia/zgromadzenia wspólników.*

W PGNiG Supply & Trading GmbH akty korporacyjne nie przewidywały obowiązku zgody Rady Nadzorczej lub Zgromadzenia Wspólników na utworzenie lub likwidację oddziału, jednak Zarząd spółki występował o zgodę Zgromadzenia Wspólników na otwarcie oddziału w przypadku, kiedy łączyło się to z decyzją o istotnym rozszerzeniu zakresu działalności, bądź istotną zmianą struktury samej spółki. Zgody zostały wydane między innymi dla oddziałów w Londynie¹¹² i Monachium¹¹³.

(akta kontroli str. 173-201, 1763: plik 007, 1768: pliki 184, 186)

W przypadku EXALO tworzenie zakładów, oddziałów lub przedstawicielstw Spółki oraz ich likwidacja każdorazowo, obok uchwały Zarządu, wymagało zgody Rady Nadzorczej. W okresie objętym kontrolą RN EXALO wyraziła zgodę na likwidację trzech zagranicznych oddziałów spółki – litewskiego (12 kwietnia 2017 r.)¹¹⁴, etiopskiego¹¹⁵ (19 czerwca 2017 r.) i gruzińskiego (6 sierpnia 2018 r.). We wnioskach Zarządu EXALO o wyrażenie zgody nie przedstawiano szczegółowych

¹⁰⁹ Dalej: PI.

¹¹⁰ Dalej: KOI.

¹¹¹ Pismo znak DA/A/000191/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹¹² Uchwała ZW PST z 22.06.2016 r.

¹¹³ Uchwała ZW PST z 01.09.2020 r.

¹¹⁴ „Oddział Exalo Drilling SA w Republice Litewskiej od ponad 3 lat nie prowadzi działalności operacyjnej. Rozpoznanie rynku usług wiertniczych i serwisowych w Republice Litewskiej wskazuje na brak szans pozyskania i prowadzenia przez Oddział działalności operacyjnej w zakresie prac wiertniczych, rekonstrukcyjnych i serwisowych w przewidywalnej przyszłości.” - uzasadnienie wniosku Zarządu Exalo Drilling SA o wyrażenie zgody przez Radę Nadzorczą Exalo Drilling SA na likwidację Oddziału pod firmą: Exalo Drilling SA Oddział w Republice Litewskiej (pismo Exalo/54/2017 z dnia 9 marca 2017 r.)

¹¹⁵ „W 2012 r. do Etiopii zostało przetransportowane urządzenie Skytop N-75 Rig 205. Od tego momentu urządzenie wykonało 4 otwory. Od lipca 2014 r. tj. od czasu zakończenia prac dla Tullow Oil B.V. Oddział Exalo Drilling w Etiopii nie prowadzi działalności operacyjnej. [...] Jednocześnie nadmieniamy, iż rozpoznanie usług wiertniczych i serwisowych w Etiopii wskazuje na brak szans pozyskania i prowadzenia przez Oddział działalności operacyjnej w zakresie prac wiertniczych, rekonstrukcyjnych i serwisowych w przewidywalnej przyszłości.” - uzasadnienie wniosku Zarządu Exalo Drilling SA o wyrażenie zgody przez Radę Nadzorczą Exalo Drilling SA na likwidację Oddziału pod nazwą Exalo Drilling SA Oddział w Etiopii (pismo Exalo/107/2017 z dnia 25 maja 2017 r.).

analiz uzasadniających planowane likwidacje, nie określano również szczegółów związanych z postępowaniem z wyposażeniem znajdującym się za granicą.

Powtarzającym się schematem, była likwidacja oddziału zagranicznego po zrealizowaniu pojedynczego kontraktu i długim przestoju spowodowanym niepozyskaniem nowych kontraktów na danym rynku zagranicznym.

O planach likwidacji oddziałów zagranicznych EXALO i wyrażeniu na nie zgody jej Rada Nadzorcza każdorazowo informowała PGNiG SA w raportach kwartalnych.

(akta kontroli str. 1763; plik 007)

Na 2021 r. zaplanowano likwidację¹¹⁶ spółki zależnej EXALO w [...] – [...]. W 2019 r. w Zjednoczonych Emiratach Arabskich uruchomiono Oddział Operatorski PGNiG SA.

NIK zauważa, że w EXALO brak było długookresowej strategii ekspansji i rozwoju. Nieznany¹¹⁷ pozostawał status określonych dla EXALO w *Strategii Grupy Kapitałowej PGNiG SA na lata 2017-2022* zadań [...]. Zarząd PGNiG SA wyjaśnił¹¹⁸ ponadto, że do akceptacji nie wpłynęły żadne przygotowane przez EXALO w latach 2015-2020 średnio lub długoterminowe strategie bądź plany działalności (inne niż plany działalności gospodarczej i programy naprawcze), szczególnie za granicą.

(akta kontroli str. 8-92, 254-276, 358-369)

Podejmowane przez PGNiG SA w stosunku do oddziałów i spółek zależnych prowadzących działalność za granicą działania nadzorcze były zgodne z wewnętrznymi przepisami i procedurami. PGNiG SA podejmowała działania nadzorcze w przypadku, gdy raportowane wyniki finansowe oddziałów lub spółek zależnych znacząco odbiegały od zaplanowanych. W przypadku zidentyfikowania odstępstw lub nieprawidłowości w ich funkcjonowaniu Dyrektor Departamentu Zarządzania Grupą Kapitałową występował o wyjaśnienia¹¹⁹. W przypadku znacznych odchyień, PGNiG SA inicjowała i monitorowała przygotowanie i realizację programów naprawczych¹²⁰, a w skrajnych wypadkach postępowań upadłościowych, jak w przypadku spółki Geofizyka Kraków SA¹²¹.

(akta kontroli str. 1327-1332, 1345-1347, 1348-1349, 1350-1351, 1434-1435, 1734-1755)

Pod wpływem bieżących analiz, działania nadzorcze podejmowano również w odniesieniu do spółek PGNiG Supply and Trading GmbH i jej spółki córki – PST Europe Sales GmbH – w związku z [...] przeprowadzono w 2020 r. dezinwestycję tego segmentu działalności Grupy Kapitałowej PGNiG Supply and Trading GmbH.

(akta kontroli str. 340-352)

W przypadku Oddziału Operatorskiego PGNiG SA w Pakistanie, w okresie objętym kontrolą, w wyniku [...], Zarząd PGNiG SA podjął decyzję¹²² o [...]123.

¹¹⁶ Pismo znak DA/A/000189/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r. i DA/A/000194/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹¹⁷ Ostatnie przekazane sprawozdanie z postępów jest datowane na 29 sierpnia 2017 r.

¹¹⁸ Pismo znak DA/A/000004/2021 z dnia 13 stycznia 2021 r.

¹¹⁹ Do Exalo Drilling SA: pismo DG/A/GA/203/15 z dnia 27.03.2015 r., pismo DG/A/GA/304/16 z dnia 19.04.2016 r., pismo DG/A/GA/128/17(8?) z dnia 22.02.2017(8?) r., do Geofizyki Kraków SA: pismo DG/A/GA/137/15 z dnia 27.02.2015 r.

¹²⁰ PGNiG SA zobowiązał Exalo Drilling SA do przygotowania programów naprawczych w 2014, 2016 i 2017 r., Geofizyka Kraków SA została zobowiązana przez Zarząd PGNiG SA do przygotowania programu restrukturyzacji spółki w 2015 r.

¹²¹ Analizy nad dalszym istnieniem spółki Geofizyka Kraków SA prowadzono już w 2013 r., a w 2014 r. wynajęty doradca sygnalizował, że z punktu widzenia podstawowej działalności PGNiG SA nie jest wymagane dalsze zaangażowanie kapitałowe w spółki geofizyczne (Geofizyka Kraków SA i Geofizyka Toruń SA). Ostatecznie decyzję o likwidacji spółki podjęto 01.08.2016 r., a ogłoszenie upadłości spółki nastąpiło 12.03.2020 r.

¹²² Wiadomość e-mail z dnia 2019-08-26 10:26.

¹²³ Protokół nr 1 z posiedzenia KOP w dniu 27.07.2020 r. w Warszawie.

W ramach prowadzonego monitoringu, Departament Finansowy kierował do Oddziału pisma o przedstawienie wyjaśnień co do stanu należności przeterminowanych i podejmowanie stosownych działań w celu ich zmniejszenia¹²⁴.

(akta kontroli str. 173-201, 1767: plik 147)

Z kolei w przypadku EXALO jej Zarząd brał udział w posiedzeniach Zarządu PGNiG SA, na których przedstawiano prezentacje o sytuacji EXALO oraz poruszano problemy, z którymi zmagala się Spółka. W okresie objętym kontrolą odbyło się przynajmniej siedem takich spotkań. Sytuacja i problemy EXALO były również co najmniej dwukrotnie przedmiotem posiedzeń Rady Nadzorczej PGNiG SA¹²⁵ i dwukrotnie spotkań Zarządu EXALO z przedstawicielami Departamentu Zarządzania Grupą Kapitałową PGNiG SA¹²⁶.

(akta kontroli str. 232-249, 1768: pliki 174-178)

Na podstawie informacji przekazywanych przez rady nadzorcze spółek, PGNiG SA podejmowała również działania dotyczące prowadzonych audytów. Jak wyjaśniła PGNiG SA¹²⁷ działania podejmowano w przypadkach, w których stwierdzone nieprawidłowości mogły mieć istotny wpływ na działalność Spółki – w przypadku EXALO w odniesieniu do audytu dotyczącego współpracy z [...] oraz organizacji procesu zakupowego¹²⁸. Działania PGNiG SA zmierzały przede wszystkim do uzyskania wyjaśnień – dotyczących zarówno zidentyfikowanych nieprawidłowości, jak i podejmowanych działań zaradczych.

W przypadku spółki PGNiG Supply&Trading GmbH kontrole i audyty przeprowadzane w okresie objętym kontrolą miały charakter rutynowy, nie wynikały z podejrzenia naruszeń ze strony spółki, wobec czego Rada Nadzorcza spółki nie sygnalizowała PGNiG SA nieprawidłowości, a PGNiG SA nie występowała o udostępnienie ich wyników.

W przypadku PGNiG Upstream Norway AS organem zarządzającym była Rada Dyrektorów, w której w praktyce co do zasady zasiadali członkowie Zarządu PGNiG SA, w związku z czym wiedza Zarządu PGNiG SA na temat sytuacji spółki była bezpośrednia.

(akta kontroli str. 323-337, 1433, 1436-1437)

W okresie objętym kontrolą, obowiązującym w PGNiG SA i spółkach Grupy Kapitałowej, zarówno dla przedsięwzięć krajowych jak i zagranicznych, był dokument p.t.: *Procedura Inwestycyjna dla GK PGNiG*¹²⁹ w kolejnych brzmieniach uchwalonych w 2015 r.¹³⁰, 2016 r.¹³¹ i 2019 r.¹³². Zastąpił on w tym zakresie częściowe regulacje przyjmowane w latach wcześniejszych.

¹²⁴ Wiadomości e-mail z dnia 2018-10-24 11:42.

¹²⁵ 24 kwietnia 2017 r. i 6 października 2017 r.

¹²⁶ 8 lipca 2019 r. i 5 października 2019 r.

¹²⁷ Pismo znak DA/A/000197/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹²⁸ Audyt pt. Proces wyboru wykonawcy – audyt pod kątem prawidłowości procesu wyłonienia dostawcy w postępowaniach zakupowych realizowanych w latach 2016-2018, został zlecony przez Radę Nadzorczą Exalo Drilling SA w związku z docierającymi do PGNiG SA sygnałami o możliwych nieprawidłowościach w obszarze wyboru wykonawców/dostawców w postępowaniach zakupowych w Exalo Drilling SA.

¹²⁹ Dalej: Procedura.

¹³⁰ Uchwała Zarządu Spółki PGNiG SA Nr 411/2015 z 18 września 2015 r. w sprawie przyjęcia Procedury Inwestycyjnej dla GK PGNiG.

¹³¹ Uchwała Nr 327/2016 Zarządu Spółki Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA w Warszawie z dnia 14 czerwca 2016 r. w sprawie przyjęcia Procedury Inwestycyjnej dla GK PGNiG.

¹³² Uchwała Nr 567/2019 Zarządu Spółki Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA w Warszawie z dnia 12 listopada 2019 r. w sprawie przyjęcia i wprowadzenia do stosowania Procedury Inwestycyjnej dla GK PGNiG.

Na podstawie *Procedury*¹³³, odbywał się kontroling procesów inwestycyjnych w PGNiG SA, w tym w oddziałach zagranicznych i spółkach zależnych oraz ocena opłacalności ekonomicznej projektów inwestycyjnych podejmowanych w GK PGNiG.
(akta kontroli str. 173-201)

W przypadku oddziałów operatorskich projekty inwestycyjne/przedsięwzięcia inwestycyjne były przygotowywane i zgłaszane do planu inwestycyjnego przez dyrektora oddziału, natomiast dla obszaru Poszukiwanie i Wydobywanie (należą do niego zagraniczne oddziały operatorskie PGNiG SA), dla projektów powyżej [...] zł (a od 2019 r. dla wszystkich) – dysponentem środków był Dyrektor Oddziału Geologii i Eksploatacji PGNiG SA. Dla ww. obszaru wyróżniono odrębne kategorie projektów i odrębne grupy kosztowe, a także odrębne ścieżki ich uruchamiania.

W okresie objętym kontrolą analizą i oceną ekonomicznej efektywności zostało poddanych pięć projektów inwestycyjnych Oddziału Operatorskiego PGNiG SA w Pakistanie.

(akta kontroli str. 206-228)

Procedura przewidywała monitorowanie wykonawcze (w ujęciu finansowym i rzeczowym) i powykonawcze (w ujęciu wydatkowym i przychodowym), które dla projektów z obszaru Poszukiwanie i Wydobywanie o wartości powyżej [...] zł prowadzone było raz w roku, w oparciu o dane rzeczywiste z lat ubiegłych, jak również zrewidowane prognozy dotyczące przyszłych okresów. Działania z zakresu monitorowania były przez PGNiG SA prowadzone.

(akta kontroli str. 374-383, 1764: plik 038)

Plany inwestycyjne spółek zależnych były integralną częścią planów działalności gospodarczej spółek zależnych. Przedsięwzięcia o charakterze rozwojowym¹³⁴ o wartości powyżej [...] zł podlegały ocenie Komisji Oceny Inwestycji w celu weryfikacji zasadności ich realizacji.

W latach objętych kontrolą EXALO przygotowywała i przedkładała plany inwestycyjne do Departamentu Ekonomicznego PGNiG SA, gdzie była weryfikowana ich kompletność, rentowność projektów i źródła finansowania. Departament Ekonomiczny przekazywał zalecenia dotyczące zmian w planach.

W okresie objętym kontrolą, EXALO nie przedstawiło w PI zamiaru realizacji projektu rozwojowego o wartości ponad [...] zł, wobec czego żadne z realizowanych przez EXALO przedsięwzięć inwestycyjnych nie podlegało ocenie Komisji Oceny Inwestycji. Łącznie, w okresie objętym kontrolą, do oceny KOI przekazano [...] przedsięwzięcia inwestycyjne – wszystkie realizowane przez PGNiG Upstream Norway AS. Wykonanie finansowe i rzeczowe PI było, według wyjaśnień Zarządu PGNiG SA¹³⁵, co miesiąc raportowane do systemu HFM i przekazywane w formie informacji na Zarząd.

(akta kontroli str. 206-228)

Proces bieżącego zarządzania i monitorowania projektów inwestycyjnych realizowanych w GK PGNiG był w oparciu Centralną Metodykę Zarządzania Projektami¹³⁶. Opracowano ją i wdrożono – najpierw jako *Ogólną Metodykę Zarządzania Projektami w GK PGNiG*¹³⁷, a następnie jako *Centralną Metodykę*

¹³³ Pismo znak DA/A/000191/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹³⁴ „[...]” - definicja ta pojawiła się w aktualnej wersji Procedury Inwestycyjnej dla GK PGNiG, przyjętej Uchwałą Nr 567/2019 Zarządu Spółki Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA w Warszawie z dnia 12 listopada 2019 r. w sprawie przyjęcia i wprowadzenia do stosowania Procedury Inwestycyjnej dla GK PGNiG.

¹³⁵ Pismo znak DA/A/000192/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹³⁶ Dalej: CMZP.

¹³⁷ Pierwsza wersja przyjęta Uchwałą Zarządu PGNiG SA Nr 77/2014 z dnia 11 lutego 2014 r.

Zarządzania Projektami w GK PGNiG¹³⁸. Była ona fakultatywnie wdrażana przez spółki GK PGNiG.

EXALO wdrożyło CMZP w dniu 16 stycznia 2020 r., natomiast w praktyce regulacja nie była stosowana, gdyż spółka nie prowadziła projektów ani programów w rozumieniu CMZP, a większość działań była realizowana operacyjnie¹³⁹. W konsekwencji EXALO nie prowadziło ani nie raportowało do Centralnego BZP projektów w rozumieniu Metodyki.

NIK zwraca uwagę, że na brak systemu zarządzania projektami w EXALO wskazywano w Programie naprawczym EXALO z 2014 r.¹⁴⁰ i 2016 r.¹⁴¹. Podnieśli go także autorzy audytu *Przegląd wybranych obszarów działalności Spółki Exalo Drilling SA* (zadanie zrealizowane przez [...]), jaki został wykonany w EXALO w 2016 r.¹⁴², a także Rada Nadzorcza EXALO w raporcie za I kwartał 2016 r. Propozycje regulacji dotyczących zarządzania projektowego („Lider kontraktu”, Zespół Analiz Kontraktów w Pile) pojawiły się również w Programie naprawczym Spółki EXALO z 16 marca 2017 r.

NIK zwraca uwagę, że działalność EXALO i innych spółek z GK PGNiG prowadzona na rynkach zagranicznych, w tym przede wszystkim działania skierowane na zdobywanie nowych rynków, czy wychodzenie z rynków nieperspektywicznych, miały cechy projektu i jako takie mogłyby podlegać wspólnym zasadom zarządzania projektami w pełnym zakresie. Tym bardziej, że jak wyjaśnił¹⁴³ Zarząd PGNiG SA, CMZP nie zawierała szczegółowych wytycznych odnośnie tego jaka działalność powinna być prowadzona w formule projektowej, a jaka w formule działalności operacyjnej – miała to być decyzja poszczególnych spółek bądź jednostek organizacyjnych.

(akta kontroli str. 254-276, 1763: pliki 032,160)

W odniesieniu do oddziałów operatorskich, Zarząd PGNiG SA wyjaśnił¹⁴⁴, że Oddział Operatorski w Pakistanie i Oddział w Ras Al Khaimah w Zjednoczonych Emiratach Arabskich nie prowadziły projektów w rozumieniu CMZP.

(akta kontroli str. 323-337)

Zarząd PGNiG SA wyjaśnił¹⁴⁵ również, że Centralna MZP lub Obszarowe MZP, które uzyskały certyfikację Centralnego Biura Zarządzania Projektami w PGNiG SA, funkcjonują wyłącznie w następujących spółkach: PSG, GSP, PGNiG OD, PGNiG Termika, PGNiG Serwis, PGNiG Upstream Norway, PST, z czego dwie ostatnie prowadzą działalność zagraniczną. W spółkach tych zostały powołane również

¹³⁸ Do zakończenia czynności kontrolnych metodyka była dziewięciokrotnie aktualizowana.

¹³⁹ Pismo znak DA/A/000197/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹⁴⁰ Przyjęty Uchwałą nr 629/2014 Zarządu Spółki Exalo Drilling SA z siedzibą w Pile z dnia 17 listopada 2014 r. „W związku z brakiem systemu budżetowania projektów Spółka ma trudności z monitorowaniem danych rzeczywistych projektów w porównaniu do budżetu. Wynika to w głównej mierze z niewystarczającego poziomu wdrożenia systemu SAP oraz braku jednego działu odpowiedzialnego za funkcje kontrolingowe.”, Karta dokumentacji działania naprawczego: Zarządzanie projektami wiertniczymi i serwisowymi.

¹⁴¹ „Podstawowa działalność Spółki polega na prowadzeniu projektów wiertniczych i serwisowych. Obecnie w Spółce nie istnieje system monitorowania przebiegu procesów i projektów realizowanych przez Spółkę. Kontroling praktycznie nie istnieje, a planowanie i budżetowanie jest na niskim poziomie. Jednocześnie pomimo, iż Spółka od lat realizuje projekty nie została wypracowana spójna dla całej Spółki metodyka zarządzania projektami. Podstawowym problemem jest rozproszona na wielu szczeblach zarządzania odpowiedzialność za realizację projektów, a w szczególności za jego wynik finansowy”.

¹⁴² Zidentyfikowane uchybienia i słabości: „brak metodyki zarządzania projektami oraz brak efektywnego standardu monitoringu kosztów projektowych”, „niski poziom wykorzystania dostępnych pracowników operacyjnych w latach 2014-2015”, „spadający poziom wykorzystania maszyn wiertniczych w latach 2013-2015”, „utrzymywanie oddziałów zagranicznych, w których nie były prowadzone projekty wiertnicze i serwisowe”.

¹⁴³ Pismo znak DA/A/000194/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹⁴⁴ Pismo znak DA/A/000197/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

¹⁴⁵ Pismo znak DA/A/000194/2020 z dnia 30 grudnia 2020 r.

Obszarowe Biura Zarządzania Projektami lub wyznaczono osoby, które pełnią taką rolę. Według wiedzy PGNiG SA, EXALO nie posiadała takiej komórki.

Centralne Biuro Zarządzania Projektami w Departamencie Strategii PGNiG SA ma wiedzę wyłącznie o przedsięwzięciach prowadzonych zgodnie z Centralną lub Obszarową MZP i nie monitoruje działalności operacyjnej w ramach GK PGNiG.

(akta kontroli str. 254-276)

Stwierdzone
nieprawidłowości

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

OCENA CZĄSTKOWA

Spółki prowadzące działalność zagraniczną podlegały w GK PGNiG tym samym zasadom nadzoru właścicielskiego, co spółki funkcjonujące w Polsce. PGNiG SA stworzyła i wdrożyła mechanizmy monitoringu ekonomicznego, które pozwalały na bieżącą ocenę sytuacji ekonomicznej i efektywności działalności oddziałów PGNiG SA oraz spółek zależnych prowadzących działalność na rynkach zagranicznych. Wprowadzone zostały także rozwiązania zmierzające do analizy i oceny planów inwestycyjnych i niektórych przedsięwzięć rozwojowych w GK PGNiG. Metodyka zarządzania projektami wdrażana była jednak przez spółki fakultatywnie. Analizy efektywności projektów inwestycyjnych *ex post* (monitorowanie powykonawcze) dotyczyły części realizowanych działań.

Organizacja systemu nadzoru i oceny efektywności działalności spółek GK PGNiG nie zapewniła jednak uwzględnienia specyfiki i potrzeb podmiotu Grupy Kapitałowej PGNiG będącego w szczególnej sytuacji, tj. spółki EXALO.

Nie doprowadzono do opracowania i przyjęcia w EXALO strategii długoterminowej i planów zapisanych w *Strategii Rozwoju GK PGNiG na lata 2017-2022*, przez co, w ocenie NIK, podejmowane wobec tej spółki działania miały w dużej mierze charakter doraźny i nie przyniosły trwałej poprawy sytuacji finansowej.

Pomimo zakładanej w *Porozumieniu w sprawie zasad współpracy PGNiG SA ze spółkami GK PGNiG* [...], PGNiG SA nie prowadziła analiz opłacalności zaangażowania EXALO na poszczególnych rynkach zagranicznych, ograniczając się do przyjęcia założenia, że poszukiwanie zleceń, ofertowanie, podpisywanie kontraktów, ich realizacja i związane z tym otwieranie i zamykanie oddziałów zagranicznych stanowiło działalność operacyjną EXALO, za którą pełną odpowiedzialność ponosił Zarząd Spółki. Podejście takie nie sprzyjało wypracowywaniu decyzji o skali i formie zaangażowania spółek GK PGNiG na rynkach zagranicznych.

W ocenie NIK, nieskuteczność stosowanych w EXALO mechanizmów zarządzania kontraktami, która nie została skorygowana w ramach wykonywania funkcji nadzoru, w tym realizowanie kontraktów nierentownych, była jednym z głównych powodów złej sytuacji finansowej EXALO.

III. Wnioski

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

- 1) Opracowanie rozwiązań wewnętrznych zmierzających do oceny przyczyn wystąpienia szkody w spółkach zależnych PGNiG SA pod kątem korzystania z mechanizmów mających na celu dochodzenie roszczeń o ich naprawienie,
- 2) Wykorzystanie wszystkich instrumentów nadzoru właścicielskiego przewidzianych w dokumentach korporacyjnych PGNiG SA wobec EXALO Drilling SA w celu zapobiegania błędnym decyzjom Zarządu Spółki narażających spółkę na straty finansowe.

IV. 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 Strategii 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.

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, dnia 19 lutego 2021 r.

Kontroler
Michał Hackiewicz
Specjalista kontroli państwowej
/-/
Kontroler
Milena Tymendorf
Specjalista kontroli państwowej
/-/

Najwyższa Izba Kontroli
Departament Strategii
p.o. Dyrektor
Marzena Rajczewska
/-/

Zmian w wystąpieniu pokontrolnym
dokonała:
Najwyższa Izba Kontroli
Departament Strategii
p.o. Dyrektor
Marzena Rajczewska
/-/