



**Najwyższa Izba Kontroli
Delegatura w Szczecinie**

Szczecin, dnia 26 stycznia 2011 r.

**Zarząd
Zakładów Chemicznych „Police” S.A.**

LSZ-4112-02-01/2010
S/10/003

WYSTĄPIENIE POKONTROLNE

Na podstawie art. 2 ust. 3 ustawy z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli¹, (dalej ustawa o NIK), Najwyższa Izba Kontroli Delegatura w Szczecinie przeprowadziła kontrolę wybranych aspektów funkcjonowania Zakładów Chemicznych „Police” S.A. (dalej Z.Ch. Police S.A. lub Spółka) w latach 2008-2009.

W związku z kontrolą, której wyniki przedstawione zostały w protokole kontroli, podpisanym w dniu 21 grudnia 2010 r., Najwyższa Izba Kontroli Delegatura w Szczecinie, stosownie do art. 60 ust. 1 ustawy o NIK, przekazuje Zarządowi niniejsze wystąpienie.

Najwyższa Izba Kontroli negatywnie ocenia działalność Spółki w badanym zakresie. Spółka uzyskała w 2008 r. dodatni zysk netto, który wyniósł 30.028 tys. zł. Natomiast w 2009 r. działalność Spółki zamknęła się stratą w wysokości 426.943 tys. zł. W 2009 r. ogólne przychody Spółki ze sprzedaży eksportowej w porównaniu z 2008 r. zmniejszyły się z kwoty 1.258.245 tys. zł do 337.335 tys. zł, tj. spadek nastąpił o 70%, a ze sprzedaży krajowej z 1.143.758 tys. zł do 1.109.831, tj. o 3%. Załamanie sprzedaży wynikające ze spadku popytu na produkty Spółki w konsekwencji spowodowało ww. straty finansowe, których kumulacji nie udało się Spółce powstrzymać przez cały 2009 r. Przyczynami takiej sytuacji była m.in. głęboka dekonjunktura rynków w IV kwartale 2008 r. Zła sytuacja Spółki została także pogłębiona konsekwencjami decyzji Zarządu Spółki podjętymi w okresie koniunktury. Decyzje te wraz z zaistniałą sytuacją rynkową przyniosły Spółce utratę stabilności ekonomicznej oraz narastające problemy w utrzymaniu ciągłości działalności, aż do groźby utraty płynności finansowej. Istotnym czynnikiem pogłębienia niekorzystnych tendencji było tempo spadku cen nawozów, które nie zostało zrównoważone tempem spadku cen surowców przez cały 2009 r. Zdecydowanie wolniejsza dynamika spadku cen

¹ Dz. U. z 2007 r. Nr 231, poz. 1701 ze zm.

surowców przełożyła się też na wyniki Spółki. Rentowność sprzedaży spadła do wartości ujemnych (- 27%) pogarszając płynność oraz standing finansowy². Spadek popytu wymusił w konsekwencji ograniczenie mocy produkcyjnych Spółki.

Poza kryzysem gospodarczym, do takiej sytuacji Spółki przyczyniło się także złe zarządzanie Spółką, brak profesjonalizmu oraz „paraliż decyzyjny” Zarządu Spółki w IV kwartale 2008 r. Brak analiz dotyczących chłonności (możliwości popytu) rynku oraz brak reakcji na sygnały, co prawda niespójne, ale pojawiające się już w II kwartale 2008 r. o możliwych niekorzystnych zmianach na rynku nawozów spowodował błędne (zawyżone) prognozy sprzedaży, planów produkcji i zakupów. Spowodowało to nadmierne zakupy i nagromadzenie surowców strategicznych Spółki, a także przyczyniło się do strat poniesionych na zabezpieczeniach walutowych.

W badanym okresie Spółka nie posiadała procedur regulujących dokonywanie zakupów surowców strategicznych. Wysoki poziom zapasów tych surowców na koniec 2008 r. obniżył płynność Spółki, a wartość utworzonych odpisów na zapasy w wysokości 163,4 mln zł wpłynęła na obniżenie zysków Spółki za 2008 r.

Kontrola wykazała, że w procesie zarządzania ryzykiem walutowym popełniono w Z.Ch. Police S.A. wiele błędów, które naraziły Spółkę na utratę płynności i omal nie doprowadziły do upadłości. Błędy te wynikały ze źle realizowanej na bieżąco (głównie w latach 2007-2008) polityki zarządzania ryzykiem walutowym. W skutek tego straty poniesione przez Spółkę (w okresie 31.01.2007- 31.03.2010) wyniosły 109.397 tys. zł.

Zarząd Spółki zezwolił na zawieranie transakcji o charakterze stricte spekulacyjnym, jednak nie wszystkie transakcje zawierane przez Spółkę w latach 2007-2008 miały taki charakter (transakcje typu *Forward*). Już w 2007 r. Spółka zaczęła stosować bardziej skomplikowane instrumenty pochodne, które miały dwa podstawowe mankamenty, tj.: nie zabezpieczały Spółki przed ujemnymi różnicami kursowymi (czyli umacnianiem się złotego) oraz narażały ją na duże straty w razie gwałtownego odwrócenia się tego trendu (osłabienia złotego), do którego doszło jesienią 2008 r. Przez niemal cały 2007 r. Z.Ch. Police notowały już ujemne różnice kursowe na poziomie ponad 2 mln zł średniomiesięcznie, co wynikało ze stale umacniającego się złotego w stosunku do EURO i USD. Ponadto zabezpieczano pozycję otwartą Spółki (różnicę pomiędzy należnościami i

² Standing finansowy - jest oceną rzetelności przedsiębiorstwa i jego zdolności do wywiązywania się z zobowiązań finansowych w wyznaczonych terminach spłaty kredytu wraz z niezależnymi odsetkami. Ocena jest zwykle dokonywana przez bank przed udzieleniem kredytu czy przed emisją obligacji, akcji, itp. Od niego zależy późniejszy koszt pozyskania kapitału na rynku lub marża narzucana przez bank przy udzielaniu kredytu. Standing finansowy jest częścią ogólnej oceny firmy, często utożsamianym z pojęciem reputacji handlowej.

zobowiązaniami wyrażonymi w tej samej walucie) w stopniu znacznie wyższym, niż było to przewidziane obowiązującą procedurą oraz „żelaznymi” zasadami dobrej praktyki w tym zakresie. Zgodnie z tymi zasadami oraz obowiązującą procedurą Z.Ch. Police S.A. należało zabezpieczać nie więcej niż 80% tej pozycji. Jednakże w rzeczywistości Spółka zabezpieczała okresowo, aż do 18.000% tej pozycji w stosunku do rzeczywistych przepływów finansowych oraz ponad 11.000% (IV.2009) pozycji planowanej. W badanym okresie Zarząd Spółki przyjął błędne założenie, że złoty będzie się nieustannie umacniał i w związku z tym nie był przygotowany na wypadek odwrócenia się tego trendu. Nie przewidywano i nie opracowano, żadnego „planu awaryjnego” na wypadek spadku wartości złotego w stosunku do innych walut (USD, EURO).

Kolejnym błędem w zakresie zabezpieczeń walutowych, było dokonanie w dniu 4.11.2008 r. przez Prezesa/Dyrektora Generalnego oraz Wiceprezesa/Dyrektora Ekonomicznego podwyższenia limitu skarbowego w banku (...) z 30.000 tys. zł do 46.000 tys. zł bez stosownej uchwały Zarządu Spółki w tym zakresie. Była to czynność przekraczająca zwykle czynności Spółki określone w Regulaminie Zarządu. Podwyższenie tego limitu spowodowało zwiększenie odpowiedzialności i wiarygodności kredytowej Spółki, w momencie gdy sytuacja ekonomiczna Spółki znacznie się pogorszyła.

Zarząd Spółki w trakcie narastania strat z tytułu zawartych transakcji walutowych doznał „paraliżu decyzyjnego” (działania naprawcze podjęto ze spóźnieniem ok. 5 miesięcy). Wszystkie transakcje spekulacyjne nie mające pokrycia w gwałtownie spadającej sprzedaży eksportowej powinny zostać skorygowane natychmiast po przedstawieniu przez Dział Handlu informacji o spadku zamówień. Niestety w Spółce wystąpił brak komunikacji pomiędzy Działami Handlu i Ekonomicznym. Informacje na temat spadku sprzedaży docierały do osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem walutowym zbyt późno.

Na złą sytuację Spółki wpłynęły również niekorzystne relacje gospodarcze ze spółkami zależnymi Z.Ch. Police S.A., z których na 8 spółek zależnych tylko 3 spółki w latach 2000-2009 odnotowały dodatni łączny wynik finansowy netto. Wykazano również, że na 8 spółek zależnych 7 z nich posiadało udziały w przychodach od Z.Ch. Police S.A. Udział tych przychodów w latach 2001-2010 (5 miesięcy) w przypadku 4 spółek wynosił aż 95%, co wskazywało, że spółki te utrzymują się z przychodów od Z.Ch. Police S.A. Współpraca gospodarcza Z.Ch. Police S.A. z tymi spółkami odbywała się na podstawie zawartych niekorzystnych dla Spółki umów ramowych. Umowy te gwarantowały spółkom zależnym wyłączność na świadczenie usług dla Z.Ch. Police S.A. Badania kontrolne przeprowadzone na analizie spółki „Remech” Sp. z o.o. dowiodły, że świadczenie usług przez tę spółkę na rzecz Z.Ch. Police S.A. odbywało się po cenach nierynkowych, a część prac zleczanych przez Z.Ch. Police

S.A. firmie „Remech” była przez nią w 100% podzlecana innym wykonawcom. Wskutek takiego działania i niekorzystnych (niegospodarnych) dla Spółki zapisów umów ramowych, Z.Ch. Police S.A. poniosły w latach 2007-2010 (30.06) łączną stratę w wysokości 11.723.708,83 zł. Ponadto Rada Nadzorcza Spółki w latach 2008-2009 wbrew obowiązkowi określonymu w *zarządzeniu Ministra Skarbu Państwa*³ w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego na spółkami z udziałem Skarbu Państwa (pkt 8 Nadzorowanie spółek zależnych) - pomimo okresowej informacji przedkładanej przez Biuro Nadzoru Właścicielskiego Spółki - nie dokonywała okresowej analizy celowości zaangażowania kapitałowego Z.Ch. Police S.A. w spółki zależne.

W umowach z członkami zarządu (IV kadencji) w sposób niekorzystny dla finansów Spółki (niegospodarny) Rada Nadzorcza ustaliła zasady wypłaty odprawy w przypadku odwołania ze stanowiska (3-krotność miesięcznego wynagrodzenia), określając obowiązek jej wypłaty w przypadku odwołania lub rozwiązania umowy o pracę (z innych przyczyn niż ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych) niezależnie od tego, czy powodem rezygnacji z pracy była własna decyzja czy wniosek z prośbą o odwołanie. Podkreślić należy, że *ustawa kominowa*⁴ wskazywała jedynie na możliwość wypłaty odpraw, nie obowiązek. W badanym okresie jeden z członków Zarządu (Prezes) zrezygnował z pełnienia funkcji i otrzymał z tego tytułu odprawę, a dwóch zostało odwołanych z pełnionych funkcji na własny wniosek również z tego tytułu wypłacono im ww. odprawę. Łączna kwota odpraw z tego tytułu (dla 3 członków Zarządu) wyniosła 179.268,12 zł. W umowach z członkami kolejnego Zarządu (V kadencji) Rada Nadzorcza zmieniła już ww. zapis dotyczący odpraw.

Dodatkowo, w badanym okresie, Rada Nadzorcza zawierała z członkami Zarządu (IV kadencji) niekorzystne dla Spółki umowy o zakazie konkurencji po zaprzestaniu pełnienia funkcji członka zarządu, nie dokonując jednocześnie kontroli, ani żadnych innych czynności mających na celu sprawdzenie wypełniania obowiązków wynikających z tych umów. Wysokość wydatków poniesionych przez Spółkę (do 31.08.2010 r.) z tego tytułu wynosiła 365.617,13 zł. Z członkami Zarządu V kadencji, Rada Nadzorcza zmieniła sposób postępowania w zakresie ochrony przed łamaniem zakazu konkurencji i taki zakaz wpisuje jedynie w treść umów o pracę, nie zawierając dodatkowych umów w tym zakresie, przez co nie naraża to Spółki na dodatkowe koszty.

³ Zarządzenie Nr 41 Ministra Skarbu Państwa z dnia 19.10.2005 r., a obecnie Zarządzenie Nr 19 Ministra Skarbu Państwa z 19.03.2010 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem skarbu państwa.

⁴ Ustaw z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (Dz. U. Nr 26, poz 306 ze zm.)

Zła sytuacja Spółki spowodowana była również brakiem ciągłości jej zarządzania. Od momentu komercjalizacji Spółki w 1995 r. do 3.12.2010 r. Z.Ch. Police S.A. kierowało 8 prezesów zarządu, a średnia kadencja trwała niecałe 2 lata. Powyższa sytuacja w kolejnych latach pogarszała się, bowiem od momentu wejścia Spółki na giełdę, tj. 2005 r. do 3.12.2010 r. funkcję prezesa zarządu w Spółce sprawowało 5 osób, a średnia kadencja wyniosła zaledwie 1 rok. Pomimo, że w Z.Ch. Police S.A. istotną rolę w procesie planowania i sprzedaży odgrywali pracownicy handlu, to wykazano, że na stanowisku Dyrektora Handlowego występowała jeszcze większa destabilizacja. W latach 2007-2010 (do 10 grudnia) funkcję Dyrektora Handlowego pełniło 5 osób, a średni okres pełnienia tej funkcji nie wyniósł nawet 10 miesięcy. W tym samym okresie tylko 3 osoby z 5 były jednocześnie powołane w skład Zarządu Spółki. Analizując okres krótszy, tj. lata 2009-2010 (do 10 grudnia) wykazano, że tendencja ta znacznie się pogorszyła, bowiem średni okres sprawowania funkcji Dyrektora Handlowego spadł poniżej 5 miesięcy, oraz tylko 2 z 5 osób sprawujących tę funkcję było jednocześnie członkiem zarządu. W tym samym okresie, tj. w latach 2007-2010 Zarząd Spółki wydatkował na usługi zewnętrznych firm doradczych (koszty doradztwa i opinii ekspertów) łącznie ponad 7 mln zł. Wykazano także, że Rada Nadzorcza Spółki w trakcie prowadzenia postępowań kwalifikacyjnych na stanowisko członka zarządu zaniechała protokołowania treści rozmów prowadzonych z kandydatami. Stanowiło to naruszenie § 10 ust. 2 pkt 5 *rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18 marca 2003 r. w sprawie przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego na stanowisko członka zarządu w niektórych spółkach handlowych*⁵, który stanowi, że z prowadzonego postępowania kwalifikacyjnego sporządza się protokół, który powinien zawierać m.in. treść przeprowadzanych rozmów z kandydatami.

Na złe zarządzanie Spółką, wskazywała również przeprowadzona analiza notowań akcji Z.Ch. Police w stosunku do indeksu firm średnich (do którego wchodzi Spółka) SWIG80. Przebieg tego wskaźnika wskazywał, że w okresie analizy (tj. 22.09.2008 r. – 05.11.2010 r.) firmy wchodzące w jego skład przyniosły inwestorom 26,82% zysku rozumianego, jako zwiększenie wartości ich kapitału. Natomiast wskaźnik z przebiegu notowań akcji Z.Ch. Police w tym samym okresie wyniósł (minus) 63,96%, a więc znacząco odbiegał od przeciętnej. Również analiza indeksu WIG-Chemia w tym okresie, który grupuje wyłącznie firmy branży chemicznej wykazała, że średnio inwestorzy uzyskali zwiększenie wartości ich kapitału o 12,29%, a więc wartość znacznie odbiegającą (in plus) w stosunku do Z.Ch. Police S.A.

⁵ Dz. U. Nr 55, poz. 476 ze zm.

Szczegółowe badania w zakresie działań windykacyjnych (10 dłużników o łącznej wartości 26.295.216,14 zł) wykazały, że w sposób prawidłowy Spółka prowadziła działania windykacyjne w celu odzyskania swoich należności.

Przedstawiając powyższe oceny i uwagi, Najwyższa Izba Kontroli wnioskuje o:

1. *Rozważenie przez Zarząd Spółki możliwości podjęcia w stosunku do banku działań odszkodowawczych związanych z zawieraniem transakcji walutowych.*
2. *Protokołowanie treści rozmów prowadzonych z kandydatami na członków zarządu.*

Najwyższa Izba Kontroli, na podstawie art. 62 ust. 1 ustawy o NIK, oczekuje przedstawienia przez Zarząd Z.Ch. Police S.A. w terminie 30 dni od daty otrzymania niniejszego wystąpienia pokontrolnego, informacji o sposobie wykorzystania uwag i wykonania wniosków, bądź o działaniach podjętych w celu ich realizacji lub przyczynach niepodjęcia takich działań.

Zgodnie z treścią art. 61 ust. 1 ustawy o NIK, w terminie 7 dni od daty otrzymania niniejszego wystąpienia pokontrolnego, przysługuje Zarządowi Spółki prawo zgłoszenia na piśmie, do Dyrektora Delegatury NIK, umotywowanych zastrzeżeń w sprawie ocen, uwag i wniosków zawartych w tym wystąpieniu.

W razie zgłoszenia zastrzeżeń, zgodnie z art. 62 ust. 2 ustawy o NIK, termin nadesłania informacji, o którym wyżej mowa, liczy się od dnia otrzymania ostatecznej uchwały.