

**WALDEMAR WALCZAK**

Uniwersytet Łódzki, absolwent studiów doktoranckich

## **Organizacyjno-prawne aspekty konsolidacji spółek w ramach grupy kapitałowej Polska Grupa Zbrojeniowa SA**

### **Wprowadzenie**

Zagadnienia dotyczące konsolidacji spółek polskiego przemysłu obronnego stały się w ciągu ostatnich kilku lat jednym z ważniejszych tematów pojawiających się w debacie publicznej. Można sądzić, że złożyło się na to wiele przyczyn mających podłoże w zmieniającej się sytuacji geopolitycznej, wyzwaniach współczesnego świata, uwarunkowaniach polskiej gospodarki, a także (być może głównie) planowane wydatkowanie blisko 130 mld zł, jakie mają być przeznaczone na modernizację polskiej armii. Powszechną akceptację w literaturze przedmiotu zyskuje pogląd, zgodnie z którym uważa się, że „istotnym elementem gospodarczej sfery bezpieczeństwa Polski jest rozwój przemysłu obronnego”<sup>1</sup>. Bardzo często podkreśla się również, że konsolidacja tego przemysłu ma w rezultacie doprowadzić do lepszego wykorzystania potencjału firm branży zbrojeniowej w kontekście zmieniających się uwarunkowań na europejskich i światowych rynkach. Utworzenie pod koniec 2013 r. Polskiej Grupy Zbrojeniowej SA (PGZ SA) przez niektórych autorów jest postrzegane w kategorii „zwieńczenia procesów konsolidacji PPO Polski”<sup>2</sup>. Sama isto-

---

<sup>1</sup> W. Lewandowski, *Polski przemysłowy potencjał obronny w dobie konsolidacji*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 1, s. 169.

<sup>2</sup> W. Skrzypczak, P. Luzak, *Miejsce, rola i zadania polskiego przemysłu zbroje-*

ta, uwarunkowania i procesy składające się na ową konsolidację spółek w ramach grupy PGZ niestety nie stają się przedmiotem rzetelnych, dociekliwych i pogłębionych analiz<sup>3</sup>. Jest to wysoce zastanawiające, gdyż z jednej strony w publikacjach akcentuje się rangę i doniosłe znaczenie przeprowadzonej konsolidacji, a z drugiej pomijane są milczeniem jej ważne aspekty i wymiary.

Mając na względzie powyższe przesłanki, celem niniejszego opracowania jest przedstawienie rozważań i analiz dotyczących wybranych aspektów organizacyjno-prawnych, a także uwarunkowań związanych z procesami konsolidacji spółek przemysłowego potencjału obronnego (PPO) w ramach utworzonej grupy kapitałowej PGZ SA, jakie są pokłosiem prowadzonych badań<sup>4</sup>. W szczególności skoncentrowano się na omówieniu treści pism otrzymanych od zarządu spółki PGZ SA<sup>5</sup>, stanowiących odpowiedź na przesłany kwestionariusz ankietowy, zawierający precyzyjne i szczegółowe pytania odnoszące się do wyodrębnionych cząstkowych problemów badawczych.

W dniu 26 marca 2015 r. kierownik projektu prof. UJK dr hab. Paweł Soroka wysłał oficjalne pismo przewodnie do zarządu PGZ SA ze wskazaniem zagadnień tematycznych i pytań badawczych wraz z decyzją władz Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach w sprawie prowadzonych badań statutowych. Władze spółki zostały więc skutecznie poinformowane o tema-

---

niowego w systemie bezpieczeństwa państwa, „Przegląd Strategiczny” 2014, nr 7, s. 469.

<sup>3</sup> Zob. B. Wójtowicz, P. Nogał, T. Nalepa, *Aktualne problemy i działania administracyjne w zakresie funkcjonowania i doskonalenia przemysłu obronnego w Polsce*, „Modern Management Review” 2014, nr 2, s. 161–177; W. Skrzypczak, P. Luzak, *Miejsce, rola i zadania*, s. 467–479.

<sup>4</sup> Artykuł powstał w ramach projektu badawczego „Konsolidacja polskiego przemysłu obronnego w warunkach konkurencyjnego europejskiego rynku uzbrojenia” realizowanego na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach (zlecenie pracy badawczej nr 614571).

<sup>5</sup> Dwa pisma z PGZ SA stanowiące załącznik do dokumentacji projektowej.

tyce i zakresie realizowanego projektu. Dnia 25 kwietnia 2015 r. (a więc po miesiącu) do kierownika projektu wysłano bardzo krótkie, dwustronicowe pismo podpisane przez członka zarządu PGZ, niezawierające wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi na wszystkie zadane pytania, a zamiast tego odsyłające do strony internetowej spółki, gdzie rzekomo zamieszczone są interesujące informacje. Należy zwrócić uwagę na fakt, że informacje podawane na stronie internetowej PGZ są publicznie dostępne, a taka porada nie jest merytoryczną odpowiedzią na zadane pytania. W związku z tym niezwłocznie, tj. 30 kwietnia 2015 r. sporządzono i przesłano pisemne ustosunkowanie się do otrzymanej odpowiedzi (na 12 stronach), zawierające wnikliwą analizę i ocenę treści komunikatów umieszczanych na stronie internetowej PGZ SA (w odniesieniu do zakresu problemowego realizowanych badań) oraz kwestionariusz wywiadu<sup>6</sup> zawierający pogrupowane tematycznie merytoryczne pytania skierowane do władz spółki PGZ SA. Po blisko 4 miesiącach oczekiwania, 26 sierpnia 2015 r. wpłynęło do kierownika projektu pismo z PGZ, w którym ponownie nie udzielono rzetelnych odpowiedzi na wszystkie stawiane pytania, a cały szereg ważnych zagadnień badawczych zignorowano.

## **Podstawy prawne i cele utworzenia spółki Polska Grupa Zbrojeniowa SA**

Spółka PGZ SA została zawiązana przez ministra Skarbu Państwa 26 listopada 2013 r. i zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego 5 grudnia 2013 r. Kapitał zakładowy spółki PGZ SA wynosił wówczas 200 tys. zł i został podzielony na 200 tys. akcji imiennych o wartości nominalnej 1 zł za każdą. Przed zarejestrowaniem spółki została wpłacona kwota

---

<sup>6</sup> Kwestionariusz wywiadu zawierający pogrupowane tematycznie pytania skierowane do zarządu spółki PGZ SA stanowi załącznik nr 1 do publikacji.

200 tys. zł i wszystkie akcje zostały objęte przez Skarb Państwa, co oznacza, że utworzony podmiot z prawnego punktu widzenia stanowił jednoosobową spółkę Skarbu Państwa (JSSP). W kwestii uprawnień związanych z wykonywaniem nadzoru właścicielskiego nad spółką PGZ SA prawa z akcji Skarbu Państwa wykonuje minister właściwy do spraw Skarbu Państwa.

Na stanowisko prezesa zarządu spółki została powołana osoba, która w tym czasie pełniła jednocześnie funkcję prezesa zarządu innej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, jaką jest Agencja Rozwoju Przemysłu SA (ARP SA). Łączenie przez jedną osobę funkcji prezesa zarządu w dwóch JSSP trwało do połowy 2014 r.<sup>7</sup> W czerwcu 2014 r. poinformowano opinię publiczną o złożeniu rezygnacji z zajmowanego stanowiska przez prezesa zarządu ARP SA, przedstawiając argumentację odnoszącą się do potrzeby skoncentrowania się na budowie PGZ SA, spółki, która ma stać się ważnym elementem naszego bezpieczeństwa narodowego. Agencja Rozwoju Przemysłu SA wyjaśniała, że rezygnacja ma związek z objęciem funkcji prezesa zarządu PGZ SA i rozpoczęciem przez spółkę działalności operacyjnej<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> We wskazanym okresie wystąpiło również czasowe kumulowanie kolejnych stanowisk w radach nadzorczych spółek MS TFI SA oraz Bilfinger Crist Offshore sp. z o.o. Według informacji podawanych na stronie internetowej spółka Bilfinger Crist Offshore jest spółką, w której Bilfinger ma 62,5% udziałów, ARP SA (MARS FIZ) – 35,67%, a stocznia Crist – 1,83% (5 grudnia 2013 r.). Głównym profilem działań spółki Bilfinger Mars Offshore sp. z o.o. jest budowa fabryki fundamentów dla morskich siłowni wiatrowych w Szczecinie – projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego; <http://www.bmo.bilfinger.com/pl/>. Inwestycja jest prowadzona na terenie odkupionym od należącej do MARS FIZ stoczni Gryfia, który dzięki inicjatywie ARP SA został włączony do zarządzanej przez nią szczecińskiej podstrefy SSE EURO-PARK MIELEC; <http://www.bmo.bilfinger.com/pl/news/news-detail-polnisch/article/2938/> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>8</sup> [http://hutnictwo.wnp.pl/wojciech-dabrowski-przechodzi-z-arp-do-pgz,227918\\_1\\_0\\_0.html](http://hutnictwo.wnp.pl/wojciech-dabrowski-przechodzi-z-arp-do-pgz,227918_1_0_0.html) [data odsłony: 20.09.2015].

Podmiot działający pod firmą PGZ SA został utworzony na czas nieoznaczony. Zgodnie z zapisami § 2 statutu siedzibą spółki jest Radom<sup>9</sup>, a spółka prowadzi działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami. Spółka może otwierać i prowadzić oddziały, zakłady, biura i przedstawicielstwa oraz inne jednostki, a także uczestniczyć w innych spółkach i przedsięwzięciach na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami. W statucie zdefiniowano, że głównym celem działalności spółki jest zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa i obronności państwa w zakresie badań naukowych, prac rozwojowych, produkcji, serwisowania, obsługiwanie, modyfikacji, modernizacji i remontów oraz napraw sprzętu wojskowego, a także jego promocja i obrót (§ 4). Przedmiot działalności spółki obejmuje również inne obszary aktywności, m.in. sprzedaż hurtową odpadów i złomu (Polska Klasyfikacja Działalności – PKD 46.77.Z), magazynowanie i przechowywanie pozostałych towarów (PKD 52.10.B), transport drogowy towarów (PKD 49.41.Z), wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi (PKD 68.20.Z), pozostałe pośrednictwo pieniężne (PKD 64.19.Z), działalność holdingów finansowych (PKD 64.20.Z), leasing finansowy (PKD 64.91.Z), pozostałe pośrednictwo pieniężne (PKD 64.19.Z). Warto w tym miejscu podkreślić, że profil i charakter przedsięwzięć gospodarczych, w które zgodnie ze statutem może się angażować spółka, nie zawęża się jedynie do spraw stricte związanych z obszarem bezpieczeństwa i obronności państwa. Takie rozwiązanie stwarza szansę na dywersyfikację wertykalną i horyzontalną realizowanych procesów biznesowych, co w rezultacie może stanowić źródło pozyskiwania przychodów z tytułu innych działań niż

---

<sup>9</sup> W debacie publicznej pojawiają się czasami opinie, że decyzja o ulokowaniu siedziby spółki w Radomiu może mieć podłoże polityczne, co niekoniecznie musi być słusznym rozumowaniem. Warto bowiem zauważyć, że spółka została zarejestrowana na terenie należącym do podstrefy Tarnobrzskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

te, które wiążą się z realizacją głównego celu, dla którego spółka została zawiązana.

Podstawowym zamierzeniem (uzasadnieniem) dla utworzenia PGZ SA jest potrzeba przeprowadzenia konsolidacji spółek polskiego przemysłu obronnego, których obszar działalności odgrywa ważną rolę z punktu widzenia zadań związanych z procesem modernizacji polskiej armii. Chodzi zatem o konsolidację podmiotów mających istotne znaczenie dla obronności państwa.

Spółka PGZ ma być podmiotem dominującym (holderem) grupy kapitałowej, w której zostaną skoncentrowane spółki sektora obronnego z bezpośrednim i pośrednim udziałem Skarbu Państwa. W ocenie Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP) takie rozwiązanie pozwoli na efektywne wykorzystanie potencjału krajowego przemysłu obronnego, jak również umożliwi skorelowanie działań inwestycyjnych i badawczo-rozwojowych. Kolejnym podawanym argumentem jest potrzeba wyeliminowania zjawiska wzajemnej konkurencji pomiędzy spółkami obronnymi, które rywalizują o zamówienia dla polskiej armii<sup>10</sup>.

## **Etapy konsolidacji spółek polskiego przemysłu obronnego – podstawy prawne i harmonogram podejmowanych działań**

Ministerstwo Skarbu Państwa (MSP) zleciło przygotowanie oceny obejmującej analizę możliwych opcji rozwoju przemysłu zbrojeniowego w Polsce, którą wykonała firma Deloitte Business Consulting<sup>11</sup>. W drugiej połowie 2013 r. Rząd Rzeczypospolitej

---

<sup>10</sup> Zob. szerzej: Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Zdzisława Gawlika – z upoważnienia ministra – na interpelację nr 24318 w sprawie konsolidacji sektora obronnego w ramach Polskiej Grupy Zbrojeniowej, Warszawa, 26 marca 2014 r.; <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/InterpelacjaTresc.xsp?key=336EE710> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>11</sup> Do wiadomości publicznej nie podano informacji na temat tego, ile koszt-

Polskiej dokonał wyboru modelu konsolidacji polskiego sektora obronnego i utworzenia narodowego koncernu obronnego na bazie nowej spółki akcyjnej PGZ, utworzonej przez Skarb Państwa.

Zdaniem Agnieszki Woś MSP brało pod uwagę 2 możliwe warianty konsolidacji kapitałowej podmiotów zaliczanych do sektora obronnego, tj.:

- utworzenie nowego podmiotu o charakterze holdingowym (nowa spółka Skarbu Państwa);
- przejście spółek przez dotychczasowy podmiot dominujący (Grupa Polskiego Holdingu Obronnego).

Procesy decyzyjne poprzedziła „pogłębiona analiza poszczególnych scenariuszy, towarzyszących im uwarunkowań i ryzyk, a także uzgodnienia przeprowadzone z resortem Obrony Narodowej”<sup>12</sup>. Ustalenia na temat dokonanego wyboru modelu konsolidacji podano do publicznej wiadomości w trakcie konferencji prasowej z udziałem Prezesa Rady Ministrów, ministra obrony narodowej i ministra Skarbu Państwa, która odbyła się 16 września 2013 r. na terenie Wojskowych Zakładów Mechanicznych SA w Siemianowicach Śląskich<sup>13</sup>.

Następnie 21 stycznia 2014 r. Rada Ministrów przyjęła wniosek ministra Skarbu Państwa, wyrażając zgodę na inny niż publiczny, określony w art. 33 ust. 1 ustawy z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, tryb zbycia akcji w 12 spółkach sektora obronnego (w tym: 11 spółek z grupy Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych oraz Huty Stalowa Wola SA) należących do Skarbu Państwa. W dalszej kolejności w gru-

---

wało przygotowanie opracowania, a także jaki zespół ekspertów był zaangażowany w realizację zlecenia.

<sup>12</sup> A. Woś, *Kierunki przekształceń strukturalnych spółek sektora obronnego z bezpośrednim i pośrednim udziałem Skarbu Państwa*, VI Konferencja „Dni Przemysłu 2014”, „Nowoczesny przemysł – silna armia”, 8 kwietnia 2014 roku, Departament Polityki Zbrojeniowej MON, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2014, s. 50.

<sup>13</sup> Tamże.

pie kapitałowej zostały skonsolidowane: Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA, spółki nadzorowane przez ARP SA oraz podmioty produkcyjne i handlowe skupione w Grupie Polskiego Holdingu Obronnego.

Piątego marca 2014 r. rząd przyjął wniosek ministra Skarbu Państwa o wyrażenie przez Radę Ministrów zgody na inny niż publiczny, określony we wspomnianej ustawie z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, tryb zbycia akcji spółki Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA w Gdyni poprzez wniesienie akcji tejże spółki należących do Skarbu Państwa do spółki PGZ SA w zamian za objęcie akcji w podwyższonym kapitale zakładowym PGZ SA. Na podstawie zgłoszeń złożonych do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) 20 lutego oraz 12 marca 2014 r. PGZ SA uzyskała zgodę Prezesa UOKiK nr DKK-47/2014 i DKK-48/2014 z 15 kwietnia 2014 r. na dokonanie koncentracji polegającej na przejściu kontroli przez PGZ SA nad następującymi przedsiębiorstwami: Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne SA w Poznaniu, Wojskowe Zakłady Uzbrojenia SA w Grudziądzu, Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 2 SA w Bydgoszczy, Wojskowe Zakłady Mechaniczne SA w Siemianowicach Śląskich, Wojskowe Zakłady Łączności Nr 2 SA w Czernicy, Wojskowe Biuro Konstrukcyjno-Technologiczne SA w Warszawie, Wojskowe Zakłady Elektroniczne SA w Zielonce, Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 1 SA w Łodzi, Wojskowe Zakłady Łączności Nr 1 SA w Zegrzu, Wojskowe Zakłady Lotnicze Nr 4 SA w Warszawie, Wojskowe Zakłady Inżynieryjne SA w Dęblinie, Huta Stalowa Wola SA w Stalowej Woli, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA w Gdyni, Fabryka Broni „Łucznik – Radom” sp. z o.o. w Radomiu, Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL – Kalisz” SA w Kaliszu, Nano Carbon sp. z o.o. w Warszawie, MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA w Warszawie<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r., sygn. PGZ/PZ/718/2015, s. 4–5.



Warto w tym miejscu przypomnieć, że według MSP w pierwszym etapie konsolidacji (drugi kwartał 2014 r.) oprócz spółek obronnych skupionych w ARP SA<sup>15</sup> rozważano również kwestię konsolidacji innych podmiotów nadzorowanych przez agencję, które mogłyby zasilić potencjał produkcyjno-technologiczny PGZ, w tym Fundusz Inwestycyjny Zamknięty MARS, który kontroluje m.in. dwie stocznie remontowe zaliczane do przemysłowego potencjału obronnego, tj. Morską Stocznnię Remontową Gryfia SA i Stocznnię Remontową Nauta SA. W ramach pierwszego etapu konsolidacji zakładano także podwyższenie kapitału zakładowego PGZ SA wkładem pieniężnym wniesionym przez ARP SA<sup>16</sup>.

Uzyskanie zgody UOKiK na przejęcie przez PGZ SA kontroli nad spółką Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SA (TFI SA) w Warszawie w praktyce oznacza, że podmiot dominujący, czyli spółka PGZ SA w rezultacie dokonanych przekształceń własnościowych zdobywa uprawnienia do wykonywania funkcji z tytułu nadzoru właścicielskiego nad TFI SA, a zarządzany przez towarzystwo fundusz FIZ MARS<sup>17</sup> i kontrolowane przez niego spółki

---

<sup>15</sup> Huta Stalowa Wola SA, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Centrum Techniki Morskiej SA oraz spółki z portfela Agencji Rozwoju Przemysłu SA, w tym Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego PZL-Kalisz SA, Fabryka Broni Łucznik Radom sp. z o.o., mniejszościowy pakiet akcji HSW SA (31%).

<sup>16</sup> Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa.

<sup>17</sup> MARS Fundusz Inwestycyjny Zamknięty (MARS FIZ) jest funduszem zarządzanym przez MS Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych. MARS FIZ działa od drugiej połowy 2010 r. na podstawie zezwolenia udzielonego przez Komisję Nadzoru Finansowego (i pod jej nadzorem). Fundusz zarządza portfelem większościowych udziałów akcji w 14 spółkach niepublicznych. Pośród nich znajdują się spółki z sektora remontu statków i budowy konstrukcji stalowych offshore, producenta kotłów energetycznych oraz spółki, których głównymi aktywami są nieruchomości. Podstawowym celem Funduszu, zgodnie z jego statutem, jest wzrost wartości posiadanych aktywów, realizowany m.in. poprzez wdrożenie projektów inwestycyjnych i naprawczych w spółkach portfelowych. Aktywa Funduszu podlegają systematycznej kwartalnej wycenie przeprowadzanej przy udziale zewnętrznego audytora i pod nadzo-

MSR Gryfia SA i Stocznia Remontowa Nauta SA będzie można określić mianem podmiotów pozostających w relacji na drugim i trzecim poziomie zależności w stosunku do spółki PGZ SA. Chodzi tutaj oczywiście o zależności między podmiotami, jakie wynikają z powiązań kapitałowych ze spółką zależną TFI SA. Ten przykład pokazuje, jak bardzo rozbudowana i skomplikowana jest rozległa sieć wielowymiarowych relacji zachodzących pomiędzy spółkami skonsolidowanymi w ramach grupy kapitałowej PGZ. Należy bowiem zwrócić także uwagę na wytworzoną sieć powiązań personalnych, wynikających z kumulowania przez jedną osobę kilku stanowisk w organach spółek – łączenie funkcji członka zarządu spółki z pełnieniem funkcji w organie nadzoru innego podmiotu. Takie rozwiązania z punktu widzenia nauk o zarządzaniu trzeba postrzegać jako koncentrację uprawnień decyzyjnych przez wąską grupę osób. Innymi słowy zjawisko łączenia stanowisk w spółkach w praktyce oznacza umożliwienie wąskiemu gronu osób przejęcie władzy i kontroli nad majątkiem nadzorowanych podmiotów, czego najważniejszym wyznacznikiem jest zdobycie uprawnień do podejmowania decyzji rodzących określone skutki finansowe<sup>18</sup>. W nawiązaniu do tych refleksji warto zauważyć, że procesy konsolidacji spółek w ramach PGZ SA skutkują właśnie tym, że zarząd PGZ jako organ upoważniony do kierowania bieżącą działalnością spółki uzyskuje władzę nad kontrolowanymi spółkami zależnymi oraz uprawnienia do bezpośredniego wpływu, oddziaływania na procesy decyzyjne związane z kształtowaniem składu osobowego organów kontrolowanych spółek.

Wracając do kwestii dotyczącej omawianego etapu konsolidacji, trzeba zaznaczyć, że w pismach otrzymanych od zarządu PGZ

---

rem banku depozytariusza. W trakcie ostatniej wyceny (31 marca 2015 r.) wartość aktywów netto MARS FIZ wyniosła na 1,2 mld zł, <http://www.mstfi.pl/MARS-FIZ.html> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>18</sup> Zob. szerzej: W. Walczak, *Kumulowanie stanowisk w organach spółek z udziałem Skarbu Państwa*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 3, s. 3–23.

SA nie udzielono odpowiedzi i nie ustosunkowano się do tematu wskazanego w kwestionariuszu wywiadu, a mianowicie do zaangażowania kapitałowego ARP SA w spółkę PGZ SA poprzez wniesienie wkładu gotówkowego pochodzącego ze środków Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorstw (FRP) w wysokości 172 mln zł oraz pośrednio ze środków pochodzących z FRP (certyfikaty Funduszu Inwestycyjnego Zamkniętego Aktywów Niepublicznych MARS o wartości rynkowej 251,4 mln zł). Z informacji podawanych do publicznej wiadomości wynika, że:

wyłączenie oceny biznesplanu PGZ lub oceny strategii PGZ, która uprawdopodobniałaby zwrot zainwestowanych środków, stanowiło uznaniową decyzję walnego zgromadzenia ARP, poprzedzoną stosownymi uchwałami zarządu i rady nadzorczej Agencji, będącymi reakcją na wystąpienie ministra Skarbu Państwa, wskazującego na konieczność sfinansowania uruchomienia statutowej działalności spółki PGZ<sup>19</sup>.

Zarząd PGZ SA nie udzielił odpowiedzi na pytanie, czy w tym okresie spółka PGZ miała przyjętą i zatwierdzoną przez statutowe organy strategię rozwoju grupy PGZ bądź biznesplan. Ponadto brakuje odpowiedzi na pytanie, w jakim konkretnie okresie nastąpiło zaangażowanie kapitałowe ARP w spółkę PGZ SA. To zagadnienie jest również istotne z uwagi na fakt opisywanego wcześniej łączenia przez jedną osobę funkcji prezesa zarządu spółek ARP i PGZ.

Dla precyzyjnego wyjaśnienia zasygnalizowanych tematów warto odwołać się do innego źródła informacji, skoro zarząd PGZ SA nie widział potrzeby udzielenia stosowanej odpowiedzi. W raporcie z kontroli NIK zawarto następujące stwierdzenia dotyczące wsparcia ze środków pochodzących z FRP dla spółki PGZ SA.

---

<sup>19</sup> NIK o wsparciu ARP dla firm: efektywne, ale były nieprawidłowości, 16 kwietnia 2015 r., [http://www.pap.pl/palio/html.run?\\_Instance=cms\\_www.pap.pl&\\_PageID=1&s=infopakiet&dz=gospodarka&idNewsComp=205826&filename=&idnews=209137&data=&status=biezace&\\_CheckSum=987794720](http://www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=infopakiet&dz=gospodarka&idNewsComp=205826&filename=&idnews=209137&data=&status=biezace&_CheckSum=987794720) [data odsłony: 25.04.2015].

Siódmego marca 2014 r. minister Skarbu Państwa poinformował Zarząd ARP SA o konieczności dokapitalizowania PGZ SA<sup>20</sup> kwotą 500 mln zł, z przeznaczeniem na uruchomienie jej działalności oraz osiągnięcie przez nią pozycji konkurencyjnej na rynku uzbrojenia i sprzętu wojskowego, wskazując jednocześnie na brak możliwości wniesienia takiego wkładu z funduszy będących w dyspozycji MSP lub z innych środków budżetowych.

Minister wskazał również na cel strategiczny ARP SA w latach 2012–2015, którym jest „Wspieranie budowy gospodarki opartej na wiedzy oraz stymulowanie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw”, a także na fakt dysponowania przez Agencję środkami pochodzącymi z FRP oraz z tzw. funduszu zbrojeniowego<sup>21</sup>. Zaproponował wniesienie do PGZ SA wkładu pieniężnego w wysokości 250 mln zł oraz wkładu niepieniężnego, tj. akcji 5 spółek sektora obronnego działających z udziałem ARP SA, a także certyfikatów inwestycyjnych FIZ MARS należących do Agencji. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie ARP SA 5 maja 2014 r. wyraziło zgodę na odstąpienie od stosowania „Zasad udzielania wsparcia finansowego WZ” w odniesieniu do czynności objęcia akcji w podwyższonym kapitale PGZ SA, przy czym kwota 172 mln zł na pokrycie części kapitału miała pochodzić ze środków otrzymanych przez Agencję na podstawie art. 56 ust. 5 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji. W rezultacie Agencja, wyłączając stosowanie zasad wewnętrznych, odstąpiła od wymogu przedłożenia

---

<sup>20</sup> Jak wynika z wystosowanego pisma, PGZ SA powstała w wyniku decyzji Rady Ministrów wyrażającej zgodę na inny niż określony w art. 33 ust. 1 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji tryb zbycia akcji w 12 spółkach sektora obronnego należących do Skarbu Państwa, poprzez ich wniesienie na podwyższenie kapitału zakładowego PGZ.

<sup>21</sup> Fundusz, który powstał w ARP w 1998 r., wskutek dokapitalizowania Agencji kwotą 100 mln zł z Funduszu Pracy z przeznaczeniem na restrukturyzację podmiotów przemysłu obronnego. Po wyczerpaniu tej puli w 2011 r. Agencja utrzymała fundusz, zasilając go środkami własnymi z prywatyzacji spółek zbrojeniowych, w których ma udziały.

przez PGZ SA biznesplanu lub strategii działania i dokonania ich oceny przez ARP SA<sup>22</sup>. Wynika z tego, że prawie pół roku od momentu utworzenia spółki takie dokumenty nie były opracowane, dlatego też nie mogły i nie zostały przedłożone do oceny. Innymi słowy **najpierw zostało spółce przyznane dofinansowanie, a dopiero następnie podjęto prace nad strategią rozwoju**. Zdaniem NIK w przypadku projektu finansowanego ze środków pochodzących z Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorstw odstępianie przez ARP SA od wewnętrznych procedur stosowanych w odniesieniu do innych przedsięwzięć finansowanych z tych samych funduszy jest wyrazem niejednolitego traktowania potencjalnych beneficjentów. Dodatkowym argumentem uzasadniającym sformułowaną tezę jest wsparcie podmiotu, który nie zwrócił się do Agencji ze stosownym wnioskiem o jego udzielenie<sup>23</sup>. Nie ma zatem żadnych wątpliwości, że **spółka PGZ SA jest na tle innych podmiotów traktowana w sposób szczególny**. Oczywiście można próbować szukać wyjaśnienia, że udzielone wsparcie wynika z realizacji celów związanych z bezpieczeństwem i obronnością państwa. Wydaje się jednak, że tym bardziej winno się w pierwszej kolejności jasno i klarownie zdefiniować kierunki działań, zamierzenia i oczekiwane rezultaty, aby wiadomo było, jakich konkretnych i wymiernych korzyści należy oczekiwać w przyszłości.

W dniu 29 maja 2014 r. została zawarta pomiędzy ARP SA a PGZ SA umowa objęcia akcji na drodze subskrypcji prywatnej i pokrycia ich wkładem niepieniężnym w postaci:

- akcji: Huty Stalowa Wola SA w Stalowej Woli, Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-Kalisz” Spółki Akcyjnej w Kaliszu,

---

<sup>22</sup> Informacja o wynikach kontroli *Restrukturyzacja przedsiębiorców przez Agencję Rozwoju Przemysłu S.A. finansowana ze środków Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorców*, nr ewid. 12/2015/P/14/020/KGP, Departament Gospodarki Skarbu Państwa i Prywatyzacji, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 4 marca 2015 r., s. 23.

<sup>23</sup> Tamże, s. 24.

- udziałów: Fabryki Broni „Łucznik” – Radom sp. z o.o. w Radomiu, Nano Carbon sp. z o.o. w Warszawie,
- Certyfikatów Funduszu Inwestycyjnego Zamkniętego Aktywów Niepublicznych MARS.

W dniu 16 maja 2014 r. Nadzwyczajne Zgromadzenie Wspólników PHO sp. z o.o. wyraziło zgodę na zbycie przez PHO sp. z o.o. na rzecz PGZ SA akcji/udziałów spółek: Mesko SA, PCO SA, PIT-Radwar SA, ZM „Bumar-Łabędy” SA, OBRUM sp. z o.o., Cenzin sp. z o.o., Centrex sp. z o.o., Stomil-Poznań SA, Radmor SA. Nadzwyczajne Zgromadzenie Wspólników PHO wyraziło zgodę na objęcie akcji PGZ SA w zamian za aport w postaci ww. spółek z Grupy PHO.

Polska Grupa Zbrojeniowa SA uzyskała zgodę Prezesa UOKiK nr DKK-111/2014 z 18 sierpnia 2014 r. na dokonanie koncentracji polegającej na przejęciu kontroli przez PGZ SA nad przedsiębiorcami: Mesko SA, PCO SA, PIT-Radwar SA, ZM „Bumar-Łabędy” SA, OBRUM sp. z o.o., Cenzin sp. z o.o., Centrex sp. z o.o., Stomil-Poznań SA<sup>24</sup>.

W udzielonej odpowiedzi<sup>25</sup> z 23 kwietnia 2015 r. podano, że spółka PGZ SA objęła akcje/udziały spółek z Grupy PHO na podstawie umowy przeniesienia własności udziałów i objęcia akcji w subskrypcji prywatnej zawartej 9 października 2014 r. Z kolei PHO podał na swojej stronie internetowej, że 1 kwietnia 2015 r. podpisał z PGZ SA umowę objęcia akcji na drodze subskrypcji prywatnej, na podstawie której spółki z Grupy PHO zostały włączone do Grupy PGZ<sup>26</sup>. W zamian za wniesiony wkład niepieniężny (aport) PHO sp. z o.o. – w chwili rejestracji pod-

---

<sup>24</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r., sygn. PGZ/PZ/718/2015, s. 5.

<sup>25</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 23 kwietnia 2015 r., sygn. PGZ/WO/301/2015, s. 2.

<sup>26</sup> *Umowa objęcia akcji w drodze subskrypcji prywatnej*, <http://www.pho.pl/wydarzenia/umowa-objecia-akcji-pgz-w-drodze-subskrypcji-prywatnej/index.php?category=aktualnosci> [data odsłony: 28.04.2015].

wyższenia kapitału PGZ SA – obejmie adekwatny wartościowo pakiet akcji PGZ SA, co stanowi 34,9% udziału w kapitale zakładowym PGZ SA.

Odnosząc się do działań prowadzących do podwyższenia kapitału zakładowego PGZ SA w wyniku wniesienia akcji/udziałów spółek wchodzących w skład PHO, warto podkreślić, że oznacza to przeniesienie na rzecz PGZ SA wszelkich praw majątkowych i niemajątkowych wynikających z akcji i udziałów. Tym samym wraz z konsolidacją spółek dominujących następuje koncentracja należących do nich aktywów, w tym udziałów i akcji jednostek zależnych. Zatem w odniesieniu do Grupy Kapitałowej Mesko SA konsolidacja w PGZ SA obejmie także podmioty zależne wchodzące w skład tej grupy, w tym Zakłady Chemiczne Nitro-Chem SA, Bydgoskie Zakłady Elektromechaniczne Belma SA, Zakłady Metalowe Dezamet SA, Zakład Produkcji Specjalnej Gamrat sp. z o.o., PRESSEKO sp. z o.o., Przedsiębiorstwo Teleinformatyczne Mesko-Net sp. z o.o. Podobne zasady dotyczyć będą pozostałych czterech konsolidowanych podmiotów dominujących, tj. PCO SA, Bumar Elektronika SA, ZM Bumar-Łabędy SA i Cenzin sp. z o.o., gdzie również wraz z wniesieniem ich akcji/udziałów do PGZ SA nastąpi równoległa koncentracja ich obecnych spółek zależnych i stowarzyszonych<sup>27</sup>.

W podsumowaniu przeprowadzonych rozważań trzeba zaznaczyć, że procesy konsolidacji były uwarunkowane koniecznością podjęcia wielu czynności proceduralnych, do których zalicza się:

- dokonanie wyceny wartości akcji/udziałów wnoszonych spółek – niestety nie udało się uzyskać od zarządu PGZ SA odpowiedzi na pytania: jakie firmy na zlecenie MSP (nazywane doradcami prywatyzacyjnymi) sporządzały analizy sytuacji prawnej oraz były odpowiedzialne za oszacowanie wartości spółek podlegających konsolidacji w PGZ SA i ile kosztowały te usługi;

---

<sup>27</sup> Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa.

- uzyskanie zgody Rady Ministrów na zbycie (wniesienie) posiadanych przez Skarb Państwa akcji spółek przemysłu obronnego w trybie innym niż publiczny<sup>28</sup>;
- uzyskanie decyzji Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów wyrażającej zgodę na dokonanie planowanej koncentracji;
- uzyskanie wymaganych przepisami statutów zgód korporacyjnych na zbycie (wniesienie) akcji/udziałów konsolidowanych spółek;
- uzyskanie opinii biegłego rewidenta sądowego w zakresie, czy wartość wkładów niepieniężnych odpowiada co najmniej wartości obejmowanych za nie akcji (zgodnie z przepisem art. 312 w związku z art. 431 § 7 kodeksu spółek handlowych);
- podjęcie stosownych uchwał przez Walne Zgromadzenie spółki o podwyższeniu kapitału zakładowego PGZ SA poprzez wniesienie wkładu niepieniężnego (aportu) w postaci akcji spółek obronnych oraz zawarcie umów wniesienia akcji/udziałów konsolidowanych spółek na podwyższenie kapitału zakładowego PGZ SA<sup>29</sup>.

Polska Grupa Zbrojeniowa SA otrzymała koncesję na wykonywanie działalności gospodarczej w zakresie obrotu bronią, amunicją oraz wyrobami o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym – ma zatem prawo realizować taki obrót w kraju. Spółka

---

<sup>28</sup> Zarząd PGZ SA wskazał w piśmie z 26 sierpnia 2015 r. następujące podstawy prawne konsolidacji:

- protokół ustaleń Nr 3/2014 z posiedzenia Rady Ministrów 21 stycznia 2014 r. znak RM-000-3-14,
- pismo od Sekretarza Rady Ministrów p. Macieja Berka znak RM-24-27-14 z 6 marca 2014 r.,
- uchwała Zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu SA Nr 146/XVIII/2014 z 14 marca 2014 r.

<sup>29</sup> A. Woś, *Kierunki przekształceń strukturalnych spółek sektora obronnego*, s. 52–53.



21 kwietnia 2015 r. uzyskała certyfikaty systemu zarządzania jakością ISO 9001:2008<sup>30</sup> i AQAP 2110:2009<sup>31</sup> w zakresie koordynacji obrotu międzynarodowego i krajowego, procesów projektowania, produkcji, modernizacji i remontów oraz obsługi sprzętu wojskowego i cywilnego. Przyznanie tych certyfikatów w ocenie zarządu ma umożliwić spółce składanie ofert na dostawy wyrobów wojskowych itp., w tym np. dla MON. Docelowo w połowie maja 2015 r. spółka miała uzyskać jeszcze certyfikat WSK, czyli systemu kontroli i bezpieczeństwa obrotu z zagranicą, co umożliwi PGZ SA uczestnictwo w procesie handlu uzbrojeniem z zagranicą. W piśmie z 23 kwietnia 2015 r. zarząd stwierdził: „obecnie jesteśmy na etapie wdrażania systemu”, a w kolejnym piśmie z końca sierpnia nic więcej na ten temat nie wyjaśniono.

## **Aktualna struktura własnościowa spółki PGZ SA, kapitał zakładowy, liczba skonsolidowanych podmiotów**

Udzielając odpowiedzi na sformułowane w ramach prowadzonych badań pytania o aktualną strukturę własnościową spółki, wskazanie akcjonariuszy oraz posiadanych przez nich udziałów w kapitale zakładowym spółki, a także zasad podziału głosów na Walnym Zgromadzeniu, w piśmie zarządu PGZ SA do kierownika projektu stwierdzono jednym zdaniem, że jest to „spółka z większościowym udziałem Skarbu Państwa”<sup>32</sup>. Z taką oceną nie

---

<sup>30</sup> Certyfikat nr 1109/S/2015 wystawiony przez Centrum Certyfikacji Jakości Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, ważny od 21.04.2015 do 20.04.2018, PGZ Dokumenty, <http://pgzsa.pl/#pgz> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>31</sup> Certyfikat nr 1109/A/2015 wystawiony przez Centrum Certyfikacji Jakości Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, ważny od 21.04.2015 do 20.04.2018, PGZ Dokumenty, <http://pgzsa.pl/#pgz> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>32</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r., sygn. PGZ/PZ/718/2015, s. 2.

można się jednak zgodzić, ponieważ wyrażona opinia nie stanowi odzwierciedlenia rzeczywistego stanu rzeczy w przedmiotowym zakresie. Trudno również uznać udzieloną odpowiedź za pewnego rodzaju skrót myślowy, gdyż w kwestii struktury właścicielskiej podmiotu trzeba udzielić wyjaśnień precyzyjnych i skonkretyzowanych. Mając na względzie te przesłanki, należy w jednoznaczny sposób rozstrzygnąć i uszczegółowić analizowane zagadnienie, co zostało zilustrowane na rys. 1. Otóż spółka PGZ SA aktualnie (stan na 20 sierpnia 2015 r.) nie jest podmiotem z większościowym udziałem Skarbu Państwa, ponieważ udział ten w strukturze własnościowej PGZ SA wynosi 36,75%. Pozostałymi akcjonariuszami są dwie spółki: ARP SA mająca 29,54% akcji oraz PHO sp. z o.o., którego udziały stanowią 33,71%<sup>33</sup>. Trzeba zatem w jednoznaczny



Rys. 1. Udział akcjonariuszy w strukturze właścicielskiej spółki PGZ SA (zgodnie ze stanem na 20 sierpnia 2015 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji podanych na stronie internetowej PGZ SA.

<sup>33</sup> *Struktura własnościowa i status prawny PGZ*, <http://bip.pgza.pl/pl/struktura-wlasnosciova-i-status-prawny/4241,struktura-wlasnosciova.html> [data odśrody: 20.08.2015].

sposób rozstrzygnąć i wyjaśnić, że PGZ SA jest spółką, w której Skarb Państwa ma udział mniejszościowy, a większościowy pakiet akcji PGZ SA – łącznie 63,25% – posiadają spółki ARP SA i PHO sp. z o.o.

Użyte przez zarząd PGZ określenie „spółka z większościovym udziałem Skarbu Państwa” jest natomiast jak najbardziej zasadne i prawidłowe, jeśli będzie się takim zwrotem określać strukturę właścicielską spółek takich jak ARP SA<sup>34</sup> i PHO sp. z o.o.<sup>35</sup>, które *de facto* posiadają taki status prawny.

---

<sup>34</sup> Agencja Rozwoju Przemysłu SA (ARP SA) jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa utworzoną 25 stycznia 1991 r. na mocy upoważnienia udzielonego przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w ustawie z 14 grudnia 1990 r. o zniesieniu i likwidacji niektórych funduszy. Spółka powstała w wyniku przekształcenia Funduszu Zmian Strukturalnych w Przemśle i jest zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem 0000037957. Właścicielem 100% akcji ARP SA jest Skarb Państwa. Jest to zatem jednoosobowa spółka Skarbu Państwa (JSSP). Funkcje Walnego Zgromadzenia w spółce pełni Minister Skarbu Państwa. Siedziba główna ARP SA znajduje się w Warszawie, przy ul. Nowy Świat 6/12. ARP SA ma oddziały w Katowicach, Mielcu, Tarnobrzegu i jest właścicielem Fundacji PRO ARTE ET HISTORIA, która zarządza zespołami zamkowo-parkowymi w Baranowie Sandomierskim i Krasiczynie; <http://www.bip.arp.pl/strona-glowna/struktura-wlasnosciowa-i-status-prawny> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>35</sup> Do 2014 r. Polski Holding Obronny (dawniej Grupa Bumar) był grupą kapitałową łączącą ponad 20 spółek polskiego przemysłu obronnego w Polsce i za granicą, a tym samym największym producentem i dostawcą uzbrojenia w Polsce. Dwadzieścia spółek należących do PHO w 2014 roku zostało skonsolidowanych pod szyldem powołanej przez rząd Rzeczypospolitej Polskiej Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Obecnie PHO jest w 33% udziałowcem Polskiej Grupy Zbrojeniowej – narodowego koncernu przemysłu obronnego skupiającego ponad 30 firm i 19 tys. zatrudnionych pracowników. Struktura własnościowa spółki: Skarb Państwa, którego udział w kapitale spółki wynosi 84,09%, ARP 15,75%, pozostali udziałowcy 0,16%; <http://www.pho.pl/o-nas/> [data odsłony: 20.09.2015]. A zatem to spółkę PHO można zgodnie ze stanem faktycznym określić mianem spółki z większościovym udziałem Skarbu Państwa.

Aktualnie (tj. według stanu na 20 sierpnia 2015 r.) kapitał zakładowy spółki PGZ SA wynosi 5 289 525 508,00 zł<sup>36</sup>. Na oficjalnej stronie internetowej spółki w zakładce „struktura własnościowa” BIP podano następujący „akcjonariat: Minister Skarbu Państwa – 1.943.720.297 akcji, Agencja Rozwoju Przemysłu SA – 1.562.643.341 akcji, Polski Holding Obronny Sp. z o.o. – 1.783.161.870 akcji, razem akcji – 5.289.525.508”. Można tu zgłosić drobną uwagę, że niezbyt fortunne wymienienie ministra (zamiast Skarbu Państwa) w gronie akcjonariuszy mogłoby sugerować, że wskazane akcje należą do ministra, a tak jednak nie jest. Wymaga podkreślenia fakt, że **akcjonariuszem jest Skarb Państwa, a nie minister Skarbu Państwa** jako organ administracji rządowej, który ma uprawnienia do wykonywania praw z akcji należących do Skarbu Państwa. Innymi słowy minister wykonuje funkcje i posiada uprawnienia z racji sprawowania nadzoru właścicielskiego, natomiast akcje te nie należą do ministra i z pewnością nie stanowią jego własności.

Interesująca opinia na temat roli ministra została zaprezentowana przez podsekretarza stanu w MSP: „Czasami w wątpliwość jest podawana kwestia, **kto w rzeczywistości sprawuje władztwo** w Polskiej Grupie Zbrojeniowej. Chcę tego rodzaju spekulacje uciąć i stanowczo stwierdzam, iż **wszelka władza należy do Ministra Skarbu Państwa**, a jedynie pewne decyzje, istotne z punktu widzenia działalności spółki Polska Grupa Zbrojeniowa, są podejmowane wspólnie z Ministrem Obrony Narodowej”<sup>37</sup>. Przypisanie ministrowi Skarbu Państwa „wszelkiej władzy” w sto-

---

<sup>36</sup> Do ostatniego podwyższenia kapitału zakładowego spółki doszło 8 maja 2015 r., kiedy to Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy spółki zdecydowało o podwyższeniu kapitału akcyjnego spółki o ponad 74 mln zł. Zob. szerzej: *PGZ SA z siedzibą w Radomiu z wyższym kapitałem akcyjnym*, <http://pgzsa.pl/a/81.polska-grupa-zbrojeniowa-s-a-z-siedziba-w-radomiu-z-wyzszym-kapitałem-akcyjnym> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>37</sup> Zob. Protokół z posiedzenia sejmowej komisji ds. Skarbu Państwa (nr 137) z dnia 08.04.2015 r.; <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/biuletyn.xsp?documentId=CD6691124C6BF23FC1257E28004B38F4> [data odsłony: 20.09.2015].

sunku do PGZ SA winno być postrzegane nie tyle jako niezamierzone użycie pewnego skrótów myślowego, lecz stanowi wskazanie w osobie ministra rzeczywistego źródła władzy w kontekście podejmowanych decyzji odnośnie do kształtowania obsady organów spółki PGZ i prawdopodobnie również spółek zależnych z grupy kapitałowej PGZ SA. Wykorzystując przysługujące ministrowi uprawnienia, może on w sposób bezpośredni i pośredni wywierać realny wpływ na funkcjonowanie spółki PGZ. Pozostając przy tym temacie, warto dostrzec, że w wyniku dokonanych przekształceń konsolidacyjnych, JSSP, będące podmiotami zaliczanymi do grupy Wojskowych Przedsiębiorstw Remontowo-Produkcyjnych (WPRP), przestały pozostawać w nadzorze właścicielskim ministra Obrony Narodowej, który wraz z dokonanymi zmianami utracił uprawnienia.

Zdecydowanie odmienną opinię na temat istoty władztwa ministra nad podległymi spółkami prezentuje drugi podsekretarz stanu w piśmie do Marszałka Senatu. Najważniejsze tezy zawierają się w następujących przemyśleniach. Minister Skarbu Państwa wykonuje uprawnienia wynikające z praw majątkowych Skarbu Państwa w spółkach, w szczególności w zakresie praw z akcji i udziałów należących do Skarbu Państwa. **Minister Skarbu Państwa nie ma żadnych instrumentów prawnych, które umożliwiłyby mu wykonywanie indywidualnych działań nadzorczych.** Na radzie nadzorczej spoczywa obowiązek stałego nadzoru nad spółką we wszystkich dziedzinach jej działalności (art. 382 kodeksu spółek handlowych (ksh)) oraz bieżąca kontrola i ocena pracy zarządu spółki. Państwo, jako aktywny właściciel, powinno korzystać ze swoich uprawnień właścicielskich zgodnie ze strukturą prawną każdego przedsiębiorstwa i spółki. **Podmiot dominujący, jako jedyny akcjonariusz/wspólnik, może samodzielnie kształtować politykę kadrową odnośnie do obsady organów w spółce w 100% zależnej**<sup>38</sup>. Ma to kluczowe znaczenie dla pre-

---

<sup>38</sup> Zob. Pismo podsekretarza stanu Rafała Baniaka do Marszałka Senatu

czyjnego wyjaśnienia i zrozumienia roli, jaką odgrywa zarząd PGZ SA w stosunku do innych spółek zależnych, skonsolidowanych w grupie kapitałowej PGZ. Z prawnego punktu widzenia to właśnie zarząd PGZ SA działający w imieniu spółki (a nie minister Skarbu Państwa) ma uprawnienia decyzyjne w zakresie obsady kadrowej organów kontrolowanych spółek. Zarząd PGZ SA w sposób bezpośredni może oddziaływać na procesy dotyczące wskazywania i powoływania osób do pełnienia funkcji w organie nadzoru podległych spółek, a pośrednio – poprzez wywieranie wpływu na decyzje członków rad nadzorczych – kierownictwo PGZ SA może rozstrzygać o tym, kto ma wejść w skład zarządu kontrolowanych spółek zależnych. Należy bezspornie uznać, że z punktu widzenia uwarunkowań organizacyjno-prawnych jest to najważniejsza zmiana, będąca następstwem dokonanych przekształceń własnościowych, o czym trzeba koniecznie wspomnieć. Mając na względzie formalne kompetencje i uprawnienia decyzyjne, zarząd PGZ SA ma teraz bardzo rozległą władzę nad kluczowymi spółkami sektora obronnego, które kiedyś podlegały pod MON i MSP.

W ramach zagadnienia badawczego dotyczącego aktualnej liczby wszystkich spółek skonsolidowanych w grupie kapitałowej PGZ zarząd nie udzielił rzetelnych i precyzyjnych odpowiedzi w tej sprawie, zarówno w kwietniu, jak również pod koniec sierpnia 2015 r. Wnikliwa analiza informacji podawanych na oficjalnej stronie internetowej PGZ SA w zestawieniu z danymi podawanymi w innych materiałach źródłowych wskazuje na **potrzebę wyjaśnienia napotykanym rozbieżności**. Otóż na stronie głównej w folderze „PGZ w liczbach” widnieją następujące informacje: „ponad 60 spółek w PGZ, ok. 5 mld rocznych obrotów, 17 500 zatrudnionych w spółkach”<sup>39</sup>. Poniżej tego folderu zosta-

---

w sprawie polityki kadrowej w spółce PGNiG i spółkach zależnych, MSP/DSK/2127/14, Warszawa, 11 sierpnia 2014 r.

<sup>39</sup> PGZ w liczbach, <http://pgzsa.pl/> [data odsłony: 20.09.2015].

ły wymienione z nazwy jednak tylko 33 spółki, a z kolei w BIP (zakładka „Majątek spółki”) podawana jest informacja, że PGZ SA jest większościovym akcjonariuszem/udziałowcem niżej wymienionych 25 spółek<sup>40</sup>. Jest to tym bardziej zastanawiające, gdyż na posiedzeniu komisji Skarbu Państwa 8 kwietnia 2015 r. (gdzie obecny był również prezes zarządu PGZ SA) przez sekretarza stanu zostały podane następujące informacje:

W grupie kapitałowej Polskiej Grupy Zbrojeniowej zostały skupione 64 (sześćdziesiąt cztery) spółki na różnych poziomach zależności, w których PGZ posiada przewagę kapitałową. W sumie do Polskiej Grupy Zbrojeniowej zostało wniesione ponad sto różnych spółek z branży zbrojeniowej, stoczniowej, offshore, nowych technologii, nieruchomości o rocznych obrotach przekraczających 5 mld zł, które zatrudniają w sumie około 19 tys. pracowników<sup>41</sup>.

Różnica odnośnie do danych na temat liczby zatrudnionych pracowników wynosi 1500. W kwestii liczby skonsolidowanych podmiotów warto również zwrócić uwagę, że w folderze reklamowym (rozdawanym na targach MSPO we wrześniu 2015 r. w Kielcach) wymieniono z nazwy 37 podmiotów („Wybrane spółki tworzące grupę”). Można zatem sądzić, że są to tzw. kluczowe spółki wchodzące w skład grupy kapitałowej, a prawidłowa liczba wszystkich skonsolidowanych podmiotów wynosi 105, co znajduje potwierdzenie w najnowszej prezentacji korporacyjnej pt. „Informacja o Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2015–2030”. Niestety również i w tych materiałach nie wymienia się z nazwy wszystkich spółek, jakie wchodzą w skład grupy PGZ.

W przesłanym zarządowi PGZ SA kwestionariuszu wywiadu proszono o wyszczególnienie nazw wszystkich podmiotów aktualnie zaliczanych do grupy PGZ SA wraz z podaniem ich

---

<sup>40</sup> *Majątek spółki*, <http://bip.pgzsa.pl/pl/majatek/5239,majatek-spolki.html> [data odśrody: 20.09.2015].

<sup>41</sup> Zob. Protokół z posiedzenia sejmowej komisji ds. Skarbu Państwa (nr 137) z dnia 08.04.2015 r.

**struktury własnościowej i kapitału zakładowego. Brak udzielenia odpowiedzi na zadane pytania uniemożliwia pogłębioną analizę i ocenę struktury grupy kapitałowej PGZ SA pod kątem istoty powiązań kapitałowych i personalnych pomiędzy spółkami, jak również identyfikację profilu prowadzonej działalności w kontekście realizacji statutowych celów PGZ SA. W tym temacie zarząd w przesłanym piśmie ogranicza się do stwierdzenia, że wśród spółek z grupy PGZ spółka Nano Carbon sp. z o.o. oraz spółki wchodzące w skład grupy kapitałowej MARS FIZ prowadzą działalność gospodarczą w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z przemysłem obronnym<sup>42</sup>.**

Zaprezentowane informacje na temat łącznej liczby 105 skonsolidowanych spółek zaliczanych do grupy kapitałowej PGZ mogą jedynie wskazywać, jak bardzo rozbudowana jest sieć zależności i wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi organizacjami. Należy również zwrócić uwagę na bardzo ważny element, że **spółki te działają pod własną firmą, zachowują swoją odrębność pod względem prawnym i ekonomicznym, ponieważ są autonomicznymi przedsiębiorstwami, a nie wydzielonym oddziałem bądź zakładem spółki PGZ SA.** Oznacza to, że na obecną chwilę przeprowadzona konsolidacja w zasadniczej mierze sprowadza się przede wszystkim do **przekształceń (zmian) własnościowych** – obejmowania akcji i udziałów spółek PPO skutkujących przejściem kontroli przez PGZ SA nad wybranymi podmiotami. Oczywiście ten występujący charakter zależności może umożliwiać spółce dominującej formułowanie pewnych oczekiwań bądź rekomendacji w zakresie pożądanego modelu funkcjonowania danej spółki zależnej. Trzeba jednak pamiętać, że zgodnie z przepisami ksh uprawnienia decyzyjne w zakresie kierowania bieżącą działalnością przysługują zarządom poszczególnych spółek.

---

<sup>42</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 23 kwietnia 2015 r., sygn. PGZ/WO/301/2015, s. 2.



Brak ujawniania nazw tych 105 spółek nie pozwala ustalić, które z tych podmiotów już wcześniej funkcjonowały na rynku, a które zostały utworzone po tym, jak została zawiązana spółka PGZ SA. Równie ważne jest to, przez kogo zostały one utworzone i kto otrzymał szanse znalezienia się we władzach tych spółek. Czasami okazuje się, że przy okazji przekształceń towarzyszących procesom konsolidacji można również podejmować działania, które z jednej strony można uzasadnić potrzebami dbania o realizację strategicznych celów, a z drugiej pewne procesy i utworzone powiązania mogą również służyć wykreowaniu sieci zależności i układów, które będą korzystne z punktu widzenia interesów wąskiego grona osób otrzymujących szansę znalezienia się we władzach wybranych spółek. Należy mieć na uwadze, że z punktu widzenia praktyki zarządzania (w przeciwieństwie do iluzorycznych teorii) najważniejsze są uprawnienia do dysponowania majątkiem spółki i jej finansami, dlatego też z tej perspektywy trzeba również analizować zachodzące procesy konsolidacji. Nie można tego tracić z pola widzenia, chociaż dla niektórych te powstające sieci zależności pomiędzy spółkami nakładające się na komplementarną sieć powiązań o charakterze personalnym są trudne do zidentyfikowania, a dla wielu niezorientowanych pozostają one niezauważalne.

## Struktura organizacyjna spółki PGZ SA, schemat organizacyjny, zatrudnienie

Przechodząc do tematu związanego ze strukturą organizacyjną i schematem organizacyjnym spółki PGZ SA, warto odnotować, że zarząd w przesłanych odpowiedziach nie udzielił jakichkolwiek informacji w przedmiotowym zakresie. Na podstawie informacji publicznie dostępnych można jedynie stwierdzić, że PGZ SA ma siedzibę główną w Radomiu (ul. Malczewskiego 24, 26-609 Radom), a także biuro w Warszawie (ul. Książęca 4, 00-498 War-

szawa). Podawanie na stronie internetowej warszawskich numerów kontaktowych do spółki nakazuje przypuszczać, że to biuro w Warszawie jest podstawowym miejscem pracy zarządu i prowadzenia działalności przez spółkę, a nie Radom. W statucie zapisano również, że walne zgromadzenia odbywają się w siedzibie spółki lub w Warszawie (§ 34). W skład zarządu spółki wchodzi 5 osób: prezes zarządu i 4 członków zarządu, którzy w nazwie zajmowanego stanowiska mają podane, jakimi zajmują się sprawami: finanse, rozwój, handel i marketing, sprawy produkcyjne. Z uwagi na brak udzielenia odpowiedzi przez zarząd na temat schematu organizacyjnego, nie można przeanalizować i ocenić sposobu zaprojektowania struktury organizacyjnej spółki pod kątem realizowanych zadań przez poszczególne komórki (działy, departamenty, biura) nadzorowane przez poszczególnych członków zarządu w ramach nakreślonych obszarów funkcjonalnych. Co więcej, nie można dokonać pogłębionej i szczegółowej analizy zaprojektowania struktury organizacyjnej spółki PGZ SA (jako spółki dominującej) w relacji do **struktury całej grupy kapitałowej, w której skład wchodzi aż 105 spółek**. Warto nadmienić, że są to spółki o bardzo zróżnicowanym profilu działalności i potencjale, rozsiane praktycznie na terytorium całego kraju. Zatem sprawne i skuteczne koordynowanie działalności wszystkich podmiotów jest nie lada wyzwaniem. Stąd też wypada żałować, że zarząd nie chciał podzielić się wiedzą z tego zakresu. Trzeba raz jeszcze doprecyzować, iż struktura organizacyjna spółki PGZ SA nie jest pojęciem tożsamym ze strukturą organizacyjną grupy kapitałowej PGZ SA, na której temat również nie uzyskano od zarządu wyczerpujących i rzetelnych informacji.

W kwestii podziału zadań i obowiązków przyporządkowanych poszczególnym członkom zarządu rodzi się wiele dodatkowych pytań i wątpliwości, np. czy obszar funkcjonalny pod nazwą „rozwój” swoim zakresem obejmuje również sprawy związane z badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi dla potrzeb konkretnych projektów, czy też chodzi o rozwój całej grupy ka-

pitałowej. Można się również zastanawiać, jaki zakres obowiązków został przypisany dla stanowiska prezesa zarządu, kto jest odpowiedzialny za sprawowanie nadzoru właścicielskiego, politykę kadrową, współpracę z kluczowymi interesariuszami itd. Jak wcześniej wspomniano, bez informacji źródłowych nie można nic więcej na te tematy powiedzieć.

W ramach prowadzonych badań udało się otrzymać od zarządu PGZ informacje na temat stanu zatrudnienia w spółce, który na 5 czerwca 2015 r. wynosi 63 osoby. Nie podano żadnych dodatkowych wyjaśnień, ile spośród tej liczby pracowników stanowią osoby zatrudnione i pracujące w warszawskim biurze, a ile w Radomiu, gdzie mieści się główna siedziba spółki. Nie wyjaśniono też, jaka ma być w przybliżeniu docelowa liczba zatrudnionych osób. Bardziej szczegółowe informacje podano na temat metodyki doboru kadr. Zdaniem zarządu wszelkie wakaty zamieszczane są na stronie internetowej PGZ – zakładka „Kariera” oraz na portalu Pracuj.pl.

Dla dalszych rozważań konieczne staje się przywołanie zadanych pytań badawczych. „W jakiej formie odbywa się rekrutacja i zatrudnianie pracowników spółki?”. „Proszę podać stosowane w praktyce metody i tryb doboru pracowników: czy są podawane do publicznej wiadomości informacje o naborze na wolne stanowiska pracy?”. Podane oficjalnie przez zarząd PGZ SA określenie „wszelkie wakaty” jest bardzo zręcznie przygotowaną odpowiedzią, która ma na celu wywołanie **złudnego przeświadczenia u niezorientowanych osób**, że wszelkie procesy kadrowe od początku zawiązania spółki mają charakter otwartych konkursów, a każdy zainteresowany mógł przesłać aplikację, która następnie była wnikliwie rozpatrywana. Niestety nic bardziej mylnego. Trzeba w tym miejscu wyjaśnić, że powodem zadania pytań na temat modelu realizowanej polityki personalnej były podawane na stronie internetowej PGZ marketingowe hasła, że: „Chcemy być pracodawcą z wyboru”. Informacje o charakterze sloganów: „Chcemy być pracodawcą z wyboru, chcemy pracować z najlep-

szymi, z różnych branż, jest dla nas ważne zachowanie najwyższego poziomu zadowolenia z pracy i zaangażowania w osiągnięcie sukcesu wśród pracowników”, w żadnym wypadku nie mogą stanowić odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze. Warto zauważyć, że aby można było mówić o jakimkolwiek wyborze w pierwszej kolejności musi być szansa aplikowania na wolne stanowiska pracy, a tymczasem w ramach prowadzonych czynności badawczych stwierdzono, że na stronie internetowej (w zakładce „Kariera”) znajduje się wyłącznie 1 ogłoszenie z 19 lutego 2015 r., dotyczące stanowiska pracy: programista aplikacji wewnętrznych i baz danych<sup>43</sup>. Otóż od momentu powstania spółki PGZ SA znalazło tam zatrudnienie liczne grono osób, m.in. pracujących wcześniej w strukturach administracji rządowej (MON, Kancelaria Premiera Rady Ministrów), i **te osoby wcale nie otrzymały pracy w następstwie tego, że akurat natrafiły i przeczytały ogłoszenie o wakującym etacie**. Dlatego też trzeba wyjaśnić, że procesy doboru kadr do spółki PGZ SA miały specyficzny przebieg, a w okresie oczekiwania na odpowiedzi od zarządu PGZ SA faktycznie na stronie internetowej ukazało się 7 ogłoszeń o pracę. Dotyczyły one następujących stanowisk: specjalista ds. analiz technologicznych (14 maja 2015), kierownik projektu w obszarze systemów ERP, kierownik projektu w obszarze systemów wspomagania zarządzania, kierownik projektu w obszarze systemów IT, menedżerowie ds. sprzedaży – region Azji i Pacyfiku, region Afryki Środkowej i Południowej, region Europy i Państw byłego bloku wschodniego (20 lipca 2015).

Zarząd PGZ podkreśla, że rekrutacja odbywa się wg opracowanej zgodnie z normami ISO procedury, gdzie wnioskodawcą jest dyrektor jednostki organizacyjnej lub prezes pionu wykonawczego, zgłoszenie po akceptacji prezesa zarządu jest przekazywane do menedżera HR, który rozpoczyna procedurę rekrutacyjną,

---

<sup>43</sup> Polska Grupa Zbrojeniowa, ogłoszenia o pracę, <http://pgzsa.pl/kariera> [data odsłony: 25.04.2015].

zamieszczając ogłoszenie, przeprowadzając selekcję ofert i rozmowy z wybranymi kandydatami. Ostateczną decyzję podejmuje wnioskodawca i finalnie Prezes Zarządu<sup>44</sup>. Zawarte w ogłoszeniach asekuracyjne zastrzeżenie – zwrot, że „skontaktujemy się wyłącznie z wybranymi kandydatami” – oznacza, że **spełnianie warunków formalnych wcale nie daje gwarancji równego traktowania z pozostałymi kandydatami już na etapie wstępnej selekcji**. Warto na ten istotny szczegół zwrócić uwagę. Druga istotna kwestia dotyczy tego, że wg przytoczonej metodyki rozstrzygającej głos w sprawach zatrudniania pracowników należy do prezesa zarządu, jak jest to również w innych podmiotach działających w formie spółki kapitałowej prawa handlowego. Trzeba w tym miejscu także wyjaśnić i doprecyzować, że **z prawnego punktu widzenia w spółkach kapitałowych z udziałem Skarbu Państwa (nie wspominając o innych prywatnych spółkach) nie ma żadnego obowiązku przeprowadzania otwartych naborów na stanowiska pracy**. Przepisy prawa w odniesieniu do spółek stwarzają bardzo dogodne rozwiązanie do swobodnego kształtowania polityki kadrowej bez potrzeby jakiegokolwiek tłumaczenia się z dokonywanych wyborów, a tym bardziej podawania tych informacji do publicznej wiadomości.

## Spółka PGZ SA – zasady wyboru władz spółki i wynagradzania członków organów spółki

W ramach prowadzonych badań w przesłanym do zarządu PGZ kwestionariuszu wywiadu zwrócono się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na następujące cząstkowe problemy badawcze:

- jakie są zasady wynagradzania członków zarządu powstałej spółki PGZ SA?

---

<sup>44</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r., sygn. PGZ/PZ/718/2015, s. 6.

- proszę przybliżyć i scharakteryzować stosowane w praktyce zasady i tryb powoływania osób wchodzących w skład organów spółki, czy przeprowadzane są otwarte i konkurencyjne procedury doboru kandydatów, w jakiej formie prowadzona jest rekrutacja kandydatów?
- proszę podać obowiązujące wymagania formalne, a także jakim ograniczeniom w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, podejmowania dodatkowej aktywności zawodowej, zajmowania kolejnych stanowisk w organach innych spółek, zajmowania się interesami konkurencyjnymi, podlegają członkowie zarządu i rady nadzorczej PGZ SA – jakie przepisy wynikające z odpowiednich ustaw mają zastosowanie w tym przypadku?

Otrzymano odpowiedź, że członkowie zarządów spółek z grupy PGZ zatrudnieni są na podstawie umów o pracę z wynagrodzeniem określonym przepisami tzw. ustawy kominowej. W dalszej części stwierdzono, że w grupie PGZ nie funkcjonuje system kontraktów menedżerskich. Obecnie trwają prace nad wdrożeniem systemu wynagrodzeń opartego na kontraktach menedżerskich<sup>45</sup>. W kolejnym piśmie zarząd PGZ SA również nie przedstawił żadnych **szczegółowych wyjaśnień na temat kontraktów**. Nie uzyskano dodatkowych informacji, które w szczególności dotyczyłyby następujących kwestii: jakie mają obowiązywać zasady wynagradzania członków zarządu, czy wysokość wynagrodzenia ma składać się z części podstawowej i dodatkowych premii (o charakterze fakultatywnym) uzależnionych od stopnia realizacji wyznaczonych zadań, nakreślonych celów bądź wyników ekonomicznych danej spółki. Nie udało się również ustalić, czy zawierane umowy będą przewidywały wypłacanie wysokich odpraw z tytułu rozwiązania kontraktu, jak również nie sprecyzowano takich zagadnień, jak zakaz zajmowania się działalnością

---

<sup>45</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 23 kwietnia 2015 r., sygn. PGZ/WO/301/2015, s. 1.

konkurencyjną bądź też angażowania się w inne przedsięwzięcia biznesowe, pełnienie funkcji w organach innych spółek itp. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi można stwierdzić, że procesom konsolidacji spółek towarzyszą zmiany zasad wynagradzania członków zarządu, oczywiście na ich korzyść. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że zawierane kontrakty menedżerskie mają przede wszystkim temu służyć, aby członkowie zarządu mogli otrzymywać wyższe apanaże z racji zajmowanych stanowisk. Drugim elementem jest zagwarantowanie wysokich odpraw w przypadku odwołania ich z pełnionych funkcji. Trzeba dodać, że **możliwość omijania ograniczeń płacowych dla członków zarządu, określonych przepisami tzw. ustawy kominowej, została przewidziana w statucie spółki**<sup>46</sup>. Decyzje w tym zakresie należą do kompetencji rady nadzorczej spółki PGZ SA.

Jeżeli chodzi o metodykę doboru kandydatów powoływanych w skład organów spółki PGZ SA, należy w tym miejscu wyjaśnić, że **procesy te nie mają charakteru otwartego**. Do publicznej wiadomości nie są podawane informacje o przeprowadzaniu otwartych i konkurencyjnych zasad naboru kandydatów. Zasady

---

<sup>46</sup> W § 20 statutu PGZ SA znajduje się zapis głoszący, że: „1. Zasady wynagradzania i wysokość wynagrodzenia członków Zarządu, z zastrzeżeniem ust. 2 oraz § 23 ust. 3 pkt 8, ustala Walne Zgromadzenie na wniosek Rady Nadzorczej, z uwzględnieniem przepisów ustawy z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi (tj. Dz.U. z 2013 r., poz. 254).

2. Wysokość wynagrodzenia miesięcznego Prezesa Zarządu określa minister właściwy do spraw Skarbu Państwa, z zastrzeżeniem § 23 ust. 3 pkt 8”.

Z przytoczonych zapisów można wnioskować, że do członków zarządu PGZ SA mają zastosowanie ograniczenia płacowe wynikające z przepisów tzw. ustawy kominowej, jednakże § 23 ust. 3 pkt 8 przewiduje możliwość omięcia tych ograniczeń, ponieważ do kompetencji Rady Nadzorczej należy w szczególności „ustalenie zasad i wysokości wynagrodzenia Prezesa i Członków Zarządu, z którymi zostanie zawarta umowa o świadczenie usług w zakresie zarządzania zgodnie z art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 3 marca 2000 roku o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi”, co *de facto* oznacza zatrudnienie na podstawie tzw. kontraktów menedżerskich.

kształtowania składu osobowego zarządu zostały zdefiniowane w statucie spółki<sup>47</sup>. W myśl zapisów § 18 statutu członkowie zarządu PGZ SA powoływani są na okres wspólnej kadencji, która trwa trzy lata. Wymagania kwalifikacyjne dla członka zarządu to posiadanie wyższego wykształcenia oraz co najmniej pięcioletniego stażu pracy zgodnego z zakresem obowiązków przewidzianym dla danej funkcji członka zarządu.

Analizując cytowane zapisy statutu, można powiedzieć, że resort obrony narodowej ma przyznane uprawnienia do opiniowania wyłonionych w trybie postępowania kwalifikacyjnego kandydatów na członków zarządu PGZ SA, a także rekomendowania dwóch spośród pięciu członków rady nadzorczej, co ma być pewnego rodzaju instrumentem umożliwiającym współuczestnictwo w procesach kadrowych. Warto jednakże zauważyć, iż postępowanie kwalifikacyjne, o którym mowa w § 19 ust. 2 statutu, obowiązuje **tylko w przypadku**, gdy „połowa akcji w spółce należy do Skarbu Państwa”, a w aktualnym stanie prawnym udział Skarbu Państwa w strukturze właścicielskiej PGZ SA ma charakter mniejszościowy.

Jak słusznie podkreśla Agnieszka Woś, skład organów spółki PGZ SA został ustalony w akcie notarialnym zawiązania spółki akcyjnej 26 listopada 2013 r. W skład pierwszego zarządu powo-

---

<sup>47</sup> Z informacji zawartych w statucie spółki PGZ SA wynika, że zgodnie z postanowieniami § 19: „1. Członków Zarządu lub cały Zarząd powołuje i odwołuje Rada Nadzorcza, z zastrzeżeniem ust. 3 i 4.

2. Dopóki ponad połowa akcji w Spółce należy do Skarbu Państwa Rada Nadzorcza powołuje członków Zarządu po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego, o którym mowa w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 18 marca 2003 roku w sprawie przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego na stanowisko członka zarządu w niektórych spółkach handlowych (Dz.U. Nr 55, poz. 476, z późn. zm.), z zastrzeżeniem ust. 3.

3. Przed powołaniem członków Zarządu, Rada Nadzorcza występuje do Ministra Obrony Narodowej o wyrażenie opinii odnośnie kandydatów wyłonionych w trybie postępowania kwalifikacyjnego wydanej nie później niż 30 dni, licząc od daty skierowania zapytania przez Radę Nadzorczą. Brak opinii w wyżej określonym terminie uznaje się za równoznaczny z wydaniem opinii pozytywnej”.



łano na funkcję prezesa zarządu PGZ SA dotychczasowego prezesa zarządu ARP SA, a na funkcję członka zarządu powołano osobę, która do końca stycznia 2014 r. zajmowała stanowisko prezesa Wojskowej Agencji Mieszkaniowej<sup>48</sup>. Zatem była to arbitralna decyzja ministra Skarbu Państwa. Należy żałować, że zarząd PGZ SA nie widział potrzeby udzielenia odpowiedzi na zadane w kwestionariuszu pytanie: kto dokonuje zgłoszenia, wyznaczenia osób, które następnie są powoływane w skład zarządu spółki?

Metodyka doboru kandydatów powoływanych w skład rady nadzorczej spółki PGZ SA również **nie przewiduje** konieczności przeprowadzania otwartych i konkurencyjnych postępowań konkursowych. Takie procedury mogą być postrzegane pozytywnie, gdy weźmie się pod uwagę szybkość podejmowania decyzji kadrowych i brak potrzeby uzasadniania dokonywanych wyborów<sup>49</sup>. Jeśli przyjąć za prawdziwą tezę, że i tak wszystkie tzw. postępowania konkursowe mają charakter iluzoryczny, służą bowiem jedynie legitymizacji uprzednio nieformalnie podjętych decyzji (gdyż prawdziwy wybór zostaje dokonany zanim ukazuje się ogłoszenie), to faktycznie takie rozwiązanie jest sensowne (a nawet zrozumiałe).

Z informacji zawartych w statucie wynika, że:

Rada Nadzorcza składa się od 3 (trzech) do 5 (pięciu) członków, powoływanych przez Walne Zgromadzenie, przy czym powołanie dwóch członków Rady Nadzorczej wymaga uzyskania pozytywnej opinii i rekomendacji Ministra Obrony Narodowej wydanej nie później niż 30 dni, licząc od daty skierowania zapytania przez ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa. Brak opinii i rekomendacji

---

<sup>48</sup> A. Woś, *Kierunki przekształceń strukturalnych spółek sektora obronnego*, s. 53.

<sup>49</sup> Wymagania formalne określono w § 26 ust 4 statutu: „Członkowie Rady Nadzorczej powinni spełniać wymogi wskazane w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 7 września 2004 roku w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem (Dz.U. Nr 198, poz. 2038, z późn. zm.)”.

w wyżej określonym terminie uznaje się za równoznaczny z wydaniem opinii pozytywnej (§ 26, ust. 1).

Członkowie rady nadzorczej są powoływani na okres wspólnej kadencji, która trwa trzy lata. Zgodnie ze statutem, członek rady nadzorczej może być odwołany przez Walne Zgromadzenie w każdym czasie (§ 26, ust. 2, 3), co oznacza, że nie potrzeba żadnego uzasadnienia podjętej decyzji. Na etapie zawiązania PGZ SA, która była jednoosobową spółką Skarbu Państwa, funkcje Walnego Zgromadzenia wykonywał jednoosobowo minister Skarbu Państwa. **W obecnym kształcie struktury właścicielskiej PGZ SA do udziału w Walnym Zgromadzeniu oprócz ministra Skarbu Państwa uprawnienia zyskują także pozostali akcjonariusze, tj. spółki ARP SA i PHO sp. z o.o., oczywiście reprezentowane przez swoje zarządy.**

W regulaminie rady nadzorczej PGZ SA znajduje się dodatkowy zapis, mówiący o tym, że członek rady nadzorczej nie może wykonywać zajęć, które pozostawałyby w sprzeczności z jego obowiązkami albo mogłyby wywołać podejrzenie o stronniczość lub interesowność (§ 6, ust. 2). Problem polega jednak na tym, że nie definiuje się, jakie inne dodatkowe zajęcia, prowadzenie działalności gospodarczej lub pełnienie funkcji, np. związanych z zasiadaniem w organach innych spółek, można określić takim mianem. Ta refleksja ma szerszy kontekst znaczeniowy i odnosi się również do członków rad nadzorczych innych spółek z grupy kapitałowej PGZ.

W temacie dodatkowych ograniczeń, jakim podlegają członkowie zarządu i rady nadzorczej PGZ SA, nie uzyskano żadnych wyjaśnień, mimo że te sprawy mają uregulowania w przepisach odpowiednich ustaw. Jednym z istotnych zagadnień jest problematyka kumulowania stanowisk w organach spółek<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Zob. szerzej: W. Walczak, *Kumulowanie stanowisk w organach spółek*, s. 3–23.

## Spółki zależne wchodzące w skład grupy kapitałowej PGZ SA – metody wyboru władz spółek i zasady wynagradzania członków organów spółek

W piśmie skierowanym do zarządu zwrócono się z prośbą o udzielenie odpowiedzi dotyczących wyodrębnionych cząstkowych problemów badawczych:

- Proszę podać, jakie są stosowane procedury i tryb zgłaszania kandydatów, którzy zostają następnie powoływani w skład zarządu i rady nadzorczej,
- Czy metodyka kształtowania obsady/polityki personalnej organów spółek odbywa się na zasadach otwartych i konkurencyjnych postępowań?
- Proszę wymienić, jakie warunki ustawowe i kryteria formalne muszą spełniać osoby powoływane w skład organów spółek (zarząd, rada nadzorcza) oraz jakim podlegają ograniczeniom – proszę wymienić wszystkie przepisy prawa mające zastosowanie do tych spółek.

W otrzymanej od zarządu PGZ SA odpowiedzi nie wyjaśniono, jakie są stosowane w praktyce procedury wskazywania/zgłaszania kandydatów do organów spółek, a zamiast tego poinformowano jedynie, że kandydaci do zarządów spółek z grupy PGZ wybierani są w trybie postępowania kwalifikacyjnego ogłaszanego na stronie internetowej spółki oraz/lub w prasie o zasięgu lokalnym/ogólnokrajowym<sup>51</sup>. Niestety wnikliwa analiza treści komunikatów podawanych na stronie internetowej PGZ SA<sup>52</sup> skłania do sformułowania nieco innych wniosków i przemyśleń, gdyż tylko w jednym wypadku natrafiono na informację wskazującą, że nowy szef spółki zostanie wybrany w drodze otwartego konkursu. W pozostałych wypadkach komunikaty zawierają je-

---

<sup>51</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r., sygn. PGZ/PZ/718/2015, s. 7.

<sup>52</sup> *Biuro prasowe PGZ S.A.*, <http://pgzsa.pl/prasa> [data odsłony: 20.09.2015].

dynie informacje na temat dokonanych zmian kadrowych, natomiast nie ma w nich mowy o konkursowym i otwartym trybie postępowania. Tak więc **opinia wyrażona przez zarząd PGZ SA nie pokrywa się z rzeczywistością organizacyjną**. Analiza informacji zamieszczanych na stronach internetowych zidentyfikowanych spółek wchodzących w skład PGZ również nie wskazuje na to, aby przeprowadzano otwarte i konkurencyjne postępowania konkursowe na stanowiska w zarządach tych spółek.

Zarząd PGZ SA w przesłanej odpowiedzi przybliżył natomiast wymagania formalne, jakie mają zastosowanie w przypadku procedur doboru członków rad nadzorczych spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej PGZ.

Zdaniem zarządu PGZ SA, aby zostać powołanym do rady nadzorczej wymaganiem koniecznym jest posiadanie kwalifikacji formalnych dla członków rad nadzorczych spółek, w których jedynym akcjonariuszem jest Skarb Państwa. Wymagania pożądane to:

- wykształcenie ekonomiczne, prawnicze, techniczne, z zakresu zarządzania lub marketingu oraz związane z przedmiotem działalności spółki;
- doświadczenie zawodowe na stanowiskach pracy związanych z działalnością gospodarczą, finansową, obsługą prawną, zarządzaniem, marketingiem, nadzorem właścicielskim, restrukturyzacją lub inne branżowe związane z profilem działalności spółki;
- znajomość zagadnień związanych z finansami spółek kapitałowych;
- znajomość branży, w której działa spółka;
- posiadanie dyplomów MBA, CFA, ACCA.

W dalszej części odpowiedzi wyjaśniono, że w uzasadnionych przypadkach do rady nadzorczej mogą być powoływani:

- członkowie zarządów spółek, o ile nie stoją na przeszkodzie interesy konkurencyjne i nie spowodują powstania dominacji pomiędzy spółkami na podstawie art. 4 §1 pkt 4 ppkt d) ksh;

- eksperci zewnętrzni<sup>53</sup>.

Na tle przytoczonych stwierdzeń warto się zastanowić nad zjawiskiem łączenia funkcji przez członków zarządu z pełnieniem kolejnych dodatkowych funkcji w organach innych spółek. Powinno się zadać następujące pytania: czy kumulowanie stanowisk w organach spółek wchodzących w skład grupy PGZ SA ma faktycznie charakter jednostkowy, czy też może jest swoistym wyznacznikiem obowiązujących standardów nadzoru korporacyjnego, tj. powszechnie stosowaną i akceptowaną praktyką?<sup>54</sup> Ilu członków zarządu łączy zajmowane stanowisko z pełnieniem funkcji w radach nadzorczych innych spółek? W przypadku jakich konkretnych spółek kumulowanie stanowisk występuje w największej skali? W związku z brakiem uzyskania odpowiedzi na te pytania nie można dokonać rzetelnej i pogłębionej analizy przedmiotowego zagadnienia w kontekście składu osobowego rad nadzorczych. Można, a nawet trzeba stwierdzić, że metodologia wskazywania i powoływania osób następnie desygnowanych w skład organów nadzoru badanych spółek nie ma charakteru otwartego, co oznacza, iż trafiają tam wyłącznie osoby z wąskiego grona wybrańców.

W nawiązaniu do prowadzonych rozważań konieczne należy zwrócić uwagę na fakt, że **struktura własnościowa spółek rzutuje na kwestie ustawowych ograniczeń, jakim podlegają osoby pełniące funkcje w organach spółek**<sup>55</sup>. Jest również elementem, od którego zależy jawność wynagrodzeń, obowiązek składania oświadczeń majątkowych, możliwość prowadzenia dodatko-

---

<sup>53</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r., sygn. PGZ/PZ/718/2015, s. 7.

<sup>54</sup> Zob. szerzej: W. Walczak, *Standardy nadzoru korporacyjnego – łączenie funkcji w organach spółek polskiego przemysłu obronnego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2014, nr 4, s. 155–171.

<sup>55</sup> Zob. szerzej: W. Walczak, *Łączenie funkcji publicznej z zasiadaniem w radzie nadzorczej spółki w świetle ustawowych ograniczeń – naruszenia ustawy antykorypcyjnej i ustawy kominowej*, „Kontrola Państwowa” 2014, nr 6, s. 131–150.

wej działalności gospodarczej, łączenia stanowisk w zarządzie z funkcjami w organach innych spółek. Właśnie w takim kontekście powinno się również (a nawet przede wszystkim) identyfikować i analizować procesy tworzenia spółek zależnych<sup>56</sup>.

### Zmiany kadrowe w PGZ SA i spółkach wchodzących w skład grupy PGZ towarzyszące procesom konsolidacji w badanym okresie, tj. od 26 listopada 2013 roku do chwili obecnej

W odpowiedzi z 23 kwietnia 2015 r. napisano, że niezbędne zmiany w organach spółek z grupy PGZ zostały przeprowadzone, zgodnie z kompetencjami określonymi w statutach/umowach spółek, przez organy do tego upoważnione, tzn. radę nadzorczą lub walne zgromadzenie<sup>57</sup>. Z punktu widzenia realizowanych procedur badawczych użyte słowo „niezbędne” w żadnym razie nie może stanowić rzeczowej i wyczerpującej odpowiedzi w kontekście analizowanego zagadnienia. Istotą zdefiniowanego problemu badawczego jest ustalenie faktycznej liczby przeprowadzonych zmian, a nie ocenianie ich zasadności czy też konieczności. Odnosząc się jednakże do zawartego w stanowisku członka zarządu PGZ sformułowania, ponownie poproszono nie tylko o liczbę dokonanych zmian kadrowych, lecz również o podanie konkretnych okoliczności faktycznych i przepisów prawnych nakazujących przeprowadzenie tych zmian w organach spółek, które z prawnego punktu widzenia należałoby określić mianem „niezbędnych”. Ponadto poproszono zarząd PGZ SA o podanie liczby wszystkich przypadków zmian personalnych w organach spółek towarzyszących procesom konsolidacji w badanym okresie, uwzględniając następujące czynności prawne:

<sup>56</sup> W. Walczak, *Kumulowanie stanowisk w organach spółek*, s. 13–20.

<sup>57</sup> Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 23 kwietnia 2015 r., s. 2.

- odwołanie ze stanowiska w zarządzie spółki (prezesa, członka zarządu);
  - odwołanie z pełnienia funkcji w radzie nadzorczej spółki;
  - powołanie w skład zarządu spółki (na stanowisko prezesa, członka zarządu);
  - powołanie do pełnienia funkcji w radzie nadzorczej spółki;
- z jednoczesnym podaniem przy każdym ze zdarzeń daty podjęcia decyzji, nazwy danej spółki i organu podejmującego decyzję.

Dodatkowo zwrócono się z prośbą o wskazanie, w ilu wypadkach procesy te wystąpiły łącznie w odniesieniu do tej samej osoby, np. odwołanie z funkcji w organie danej spółki, a następnie powołanie w skład organu innej (wraz z podaniem daty zdarzenia). Poproszono także o podanie, w ilu przypadkach odwołanie z funkcji w organie spółki wynikało z zakończenia kadencji, naruszenia ustawowych ograniczeń, złożonej rezygnacji, a w ilu było to podyktowane innymi względami/przyczynami.

Niestety **nie uzyskano żadnej informacji zwrotnej w tym zakresie**, co wymaga stosownego komentarza, bazującego wyłącznie na merytorycznych przesłankach. W syntetycznym ujęciu sprowadza się on do następujących refleksji:

- skład osobowy organów spółek kapitałowych nie stanowi tajemnicy przedsiębiorstwa bądź informacji o charakterze poufnym. Analogicznie jest w przypadku informacji o zmianach osobowych w składzie organów spółek;
- należy podkreślić, że całkowicie bezpodstawne jest rozumowanie, jakoby dane na temat zmian kadrowych w spółkach stanowiły wiedzę prawnie chronioną, którą należy ukrywać bądź traktować w sposób selektywny poprzez wybiórcze komunikaty na stronie internetowej PGZ SA.

Na stronie internetowej PGZ SA umieszczono komunikaty o następujących zmianach kadrowych dotyczących wybranych podmiotów:

- do zarządu PGZ SA dołączyli trzej członkowie zarządu<sup>58</sup>. Będą odpowiedzialni za rozwój spółki, sprawy produkcyjne oraz handel i marketing. Nowi członkowie zarządu to znani w przemyśle obronnym fachowcy, posiadający bogate doświadczenie w branży. Zajmowali wcześniej stanowiska prezesa Wojskowych Zakładów Lotniczych nr 2, prezesa Fabryki Broni „Łucznik” w Radomiu, prezesa Huty Stalowa Wola (8 grudnia 2014 r.);
- w czwartek, 29 stycznia 2015 r., Walne Zgromadzenie Bumaru-Łabędy SA zdecydowało o zmianie prezesa zarządu spółki, którego zastąpił prezes zarządu Rosomak SA. Walne Zgromadzenie Bumaru-Łabędy SA zdecydowało także o zmianach w radzie nadzorczej gliwickiej spółki, powołując dwóch nowych członków;
- 24 lutego 2015 r. Zgromadzenie Wspólników OBRUM sp. z o.o. zdecydowało dziś o zmianie prezesa zarządu spółki. Na tym stanowisku odwołanego prezesa zastąpił prezes zarządu Rosomaka SA i Bumaru-Łabędy SA. Zmiana nastąpiła też w kontekście jednego z członków zarządu spółki OBRUM;
- 24 marca 2015 r. rada nadzorcza zdecydowała o odwołaniu z funkcji prezesa zarządu Wojskowych Zakładów Uzbrojenia SA w Grudziądzu. Nowy szef spółki wybrany zostanie w drodze otwartego konkursu. To kolejna zmiana na stanowisku prezesa w spółce należącej do Polskiej Grupy Zbrojeniowej. Wcześniej odwołano prezesów Bumaru-Łabędy SA, OBRUM sp. z o.o. i stoczni NAUTA SA<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Należy zwrócić szczególną uwagę na treść komunikatu i użyte sformułowanie „dołączyli”. W obiektywnej i bezstronnej ocenie trzeba zauważyć, że nie ma mowy o jakimkolwiek otwartym i konkurencyjnym postępowaniu konkursowym, gdyż najwzyczajniej takowego nie było. Tak więc teza o ogłoszaniu otwartych naborów na stanowiska w zarządzie PGZ SA nie może być pozytywnie zweryfikowana.

<sup>59</sup> *Biuro prasowe PGZ S.A.*, <http://pgzsa.pl/prasa> [data odsłony: 20.09.2015].



Nie ulega wątpliwości, że umieszczone na stronie internetowej PGZ komunikaty nie zawierają informacji na temat wszystkich zmian kadrowych, jakie wystąpiły w ramach przeprowadzanych procesów konsolidacji spółek PPO. Można się również zastanawiać, jakie względy i merytoryczne przesłanki rzutowały na fakt, że na stronie internetowej PGZ zdecydowano się poświęcić szczególną uwagę wybranym osobom, pomijając inne rotacje na stanowiskach prezesów zarządu.

W związku z brakiem przedstawienia przez zarząd PGZ SA jakichkolwiek informacji i wyjaśnień w tym zakresie, zespół badawczy przeprowadził dodatkowe wywiady z osobami, które chciały podzielić się wiedzą na te tematy. Okazało się, że dzięki tym procedurom udało się pozyskać kolejne interesujące informacje, również na temat okoliczności i uwarunkowań podejmowanych decyzji personalnych. Mając jednakże na uwadze fakt, że niemożliwe jest zweryfikowanie prawdziwości wyrażanych sądów wartościujących, należy jedynie ograniczyć się do następujących stwierdzeń. Inne zmiany kadrowe, o których nie wspomina się na stronie PGZ to m.in.:

- odwołanie z funkcji prezesa zarządu dyrektora naczelnego Wojskowych Zakładów Inżynierskich SA w Dęblinie (10 kwietnia 2015 r.),
- odwołanie z funkcji prezesa zarządu dyrektora naczelnego Wojskowych Zakładów Lotniczych Nr 4 SA w Warszawie (11 czerwca 2015 r.),
- rezygnacja z funkcji prezesa zarządu dyrektora generalnego Wojskowych Zakładów Motoryzacyjnych w Poznaniu (22 marca 2014 r.).

Z przekazanych informacji wynika, że osoby te zostały odwołane z pełnionych funkcji przed upływem kadencji. Wymaga ponadto zaznaczenia, iż w ww. podmiotach osoby te pełniły łączone funkcje prezesa zarządu i dyrektora generalnego/naczelnego spółki. Trzeba przyznać, że nie jest to rozwiązanie stosowane

powszechnie<sup>60</sup>. Co więcej, takie rozwiązanie było akceptowane w okresie, kiedy funkcje z tytułu nadzoru właścicielskiego w stosunku do tych spółek pełnił minister obrony narodowej. Na podstawie zebranego materiału można skonstatować, że przekształcenia właścicielskie w spółkach nadzorowanych wcześniej przez MON zbiegły się w czasie ze zmianami kadrowymi, które objęły łącznie aż 5 spółek (zaliczanych do WPRP). Biorąc pod uwagę fakt, iż od zarządu PGZ SA nie uzyskano na temat zmian kadrowych żadnych informacji i dodatkowych wyjaśnień, nie można dokonać obiektywnej i bezstronnej oceny przesłanek, jakie legły u podstaw tych procesów (dotyczy to wszystkich dokonanych zmian w spółkach), jak również tego, przez kogo były one inspirowane, kto wywierał wpływ na podejmowane decyzje.

Niestety praktyka zarządzania dowodzi, że w procesach doboru (zarówno powoływania, jak i odwoływania) członków organów spółek z udziałem państwowych osób prawnych (jak również w innych przypadkach, tj. w instytucjach sektora finansów publicznych, nie wspominając o firmach/spółkach prywatnych)

---

<sup>60</sup> Stosunek prawny łączący prezesów/członków zarządu ze spółką obejmuje dwa uregulowania wynikające z odrębnych aktów prawnych. Powołanie na stanowisko w formie uchwały właściwego organu (podstawą są przepisy ksh), uchwała właściwego organu w sprawie nawiązania stosunku pracy i określenia warunków zatrudnienia w związku z objęciem funkcji, a także upoważnienia osób odpowiedzialnych za podpisanie stosowanej umowy o pracę, do której mają zastosowanie przepisy Kodeksu pracy. Warto także podkreślić, iż z przepisów ksh wynika, że członek zarządu spółki kapitałowej może być zgodnie z prawem odwołany ze stanowiska/pełnionej funkcji przez upoważniony do tego organ w każdym czasie bez potrzeby podawania uzasadnienia. Czynność prawna skutkująca odwołaniem ze stanowiska (podejmowana na podstawie przepisów ksh) nie musi oznaczać automatycznie rozwiązania stosunku pracy, niemniej jednak odwołanie z funkcji prezesa zarządu jest wystarczającą przesłanką do rozwiązania stosunku pracy na zajmowanym stanowisku. Nie mając dostępu do materiałów źródłowych, nie można w szerszy sposób ustosunkować się i przeanalizować sytuacji, w której osoby zajmowały łącznie dwa stanowiska w spółce, tj. prezesa zarządu i dyrektora generalnego.

powszechnie mamy do czynienia ze zjawiskami protekcjonizmu, siecią układów i powiązań, które odgrywają istotną rolę, a niekiedy mają wręcz rozstrzygające znaczenie. Względy merytoryczne są oczywiście ważne i podawane w oficjalnych uzasadnieniach do publicznej wiadomości, ale prawdziwe źródła przesłanek decyzyjnych mogą tkwić gdzie indziej.

## Wyniki finansowe PGZ SA i spółek zależnych należących do grupy kapitałowej PGZ

Niestety również w tym wypadku na pytania zawarte w kwestionariuszu **nie otrzymano od zarządu żadnej informacji zwrotnej**. Powołując się na informacje podawane przez media do wiadomości publicznej, można stwierdzić, że przychody spółek należących do PGZ wyniosły w 2014 r. 5,094 mld zł, a zysk netto 226 mln zł, przy czym na te kwoty składają się wyniki konsolidowanych spółek zbrojeniowych oraz Grupy MARS Shipyards & Offshore<sup>61</sup>. Podkreśla się przy tym, że w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym znajdują się jednak niższe wartości – odpowiednio 1,917 mld zł i 84,8 mln zł. Jest to spowodowane faktem, że poszczególne przedsiębiorstwa były włączane w skład PGZ w drugiej połowie 2014 r.<sup>62</sup>

Przytoczone ogólnikowe dane w żadnej mierze nie mogą stanowić podstawy do przeprowadzenia merytorycznej i rzetelnej analizy sytuacji ekonomicznej grupy kapitałowej PGZ z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, jak wspomniano wcześniej, brak jest jakichkolwiek informacji na temat wyników finanso-

---

<sup>61</sup> Niestety w tym komunikacie nie podano, jaki udział w wypracowanym zysku należy do spółek zbrojeniowych, a jakie zyski osiągnęły poszczególne spółki z Grupy Mars Shipyards & Offshore.

<sup>62</sup> 220 mln zysku spółek PGZ, <http://www.defence24.pl/239592,220-mln-zl-zysku-spolek-pgz-kluczowy-program-obrony-powietrznej> [data odsłony: 20.08.2015].

wych spółki dominującej PGZ SA. Po drugie, nie podano, jakie przychody i zyski (bądź straty) zostały wygenerowane przez poszczególne/konkretne spółki wchodzące w skład Grupy PGZ. Po trzecie, nic nie wiadomo na temat źródeł, jakie legły u podstaw uzyskanych przychodów i zysku netto, tzn. jakie konkretne obszary działalności biznesowej, oferowane produkty, świadczone usługi, sprzedawane nieruchomości bądź inne operacje finansowe złożyły się na ten sukces finansowy<sup>63</sup>. Po czwarte, całkowicie nieuprawnione jest przedstawianie tych wyników finansowych w kontekście ich łączenia z procesami konsolidacji spółek, co mogłoby niesłusznie oznaczać, że osiągnięcie podawanych przychodów i zysków pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z utworzeniem pod koniec 2013 r. spółki PGZ SA.

W świetle powyższych przesłanek trzeba uznać, że podawanie tych informacji **może być postrzegane głównie w aspekcie marketingowym i promocyjnym**<sup>64</sup>, zważywszy na komunikaty stanowiące uzupełnienie tych medialnych doniesień. Dobrym przykładem może być następująca wypowiedź: „W ciągu roku udało nam się to, czego nie potrafiono zrobić przez kilkanaście lat. Niewiele osób w to wierzyło, wielu wątpiło, ale ostatecznie skonsolidowaliśmy rozproszony i konkurujący ze sobą polski przemysł zbrojeniowy”<sup>65</sup>. Nie można oczywiście podważać po-

---

<sup>63</sup> Nie wiadomo również, jaki jest udział eksportu w podawanej kwocie łącznego zysku, ile uzyskano od głównego klienta, będącego odbiorcą oferowanych produktów, usług, tj. MON, a jaka część wypracowanego zysku jest pochodną przedsięwzięć biznesowych z innych obszarów aktywności.

<sup>64</sup> Podobnie na stronie internetowej PHO sp. z o.o. podawane są informacje na temat ponadprzeciętnego zysku netto PHO w 2014 r., który był o 413,3 mln zł wyższy od wyniku w 2013 r. Podkreśla się, że w 2014 r. PHO zamknął rok swojej działalności biznesowej bardzo wysokim dodatnim wynikiem netto wynoszącym 465,5 mln zł, co jest najwyższym w historii spółki wynikiem netto; <http://www.pho.pl/wydarzenia/Polski-Holding-Obroenny-na-3-miejscu-w-rankingu-firm-ktore-poprawily-wynik-netto-w-2014/index.php?category=aktualnosc> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>65</sup> *220 mln zysku spółek PGZ*, <http://www.defence24.pl/239592,220-mln-zl->

myślnego przeprowadzenia konsolidacji spółek, jednak należy zaznaczyć, że chodzi przede wszystkim o procesy obejmujące zakresem przekształcenia własnościowe. Trzeba zatem w pełni zgodzić się z dalszą częścią wypowiedzi prezesa zarządu PGZ: „Teraz przed nami jeszcze trudniejsze zadanie, integracja biznesowa naszych spółek w zakresie wielu procesów, np. produkcyjnych, B+R, finansowych, handlowych czy marketingowych”<sup>66</sup>.

### **Konsolidacja spółek w grupie PGZ – cele i formy koordynacji działań, współdziałanie, osiągnięte korzyści i rezultaty – stanowisko i ocena wyrażona przez kierownictwo spółki**

W ramach prowadzonych badań statutowych zwrócono się do zarządu PGZ SA z prośbą o udzielenie rzeczowych i wyczerpujących odpowiedzi na poniższe pytania, wyrażenie opinii, komentarzy i ocen w odniesieniu do następujących zagadnień:

- Na czym polega rola i jakie konkretne zadania realizuje zarząd PGZ SA w odniesieniu do spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej, które *de facto* zachowują swoją odrębność i podmiotowość prawną i jak każde przedsiębiorstwo – w ramach bieżącej działalności – dbają przede wszystkim o własne interesy oraz zyski?
- Jakie konkretne działania zarządu PGZ SA stanowią element koordynowania oraz integrowania procesów biznesowych realizowanych przez poszczególne spółki?
- Jakie są dotychczasowe wymierne korzyści i rezultaty wynikające z konsolidacji spółek PPO w ramach grupy kapitałowej PGZ?

---

zysku-spolok-pgz-kluczowy-program-obrony-powietrznej [data odsłony: 20.08.2015].

<sup>66</sup> Tamże.

- Jakie są kluczowe kompetencje konkurencyjności powstałej grupy PGZ umożliwiające zdobycie trwałej i trudnej do podważenia pozycji na rynku?
- Jakie konkretne działania podejmuje kierownictwo spółki, aby oferta produktów i usług realizowanych przez poszczególne spółki z grupy PGZ była odpowiedzią na potrzeby i oczekiwania docelowej grupy klientów?
- Które konkretne cele i działania zdefiniowane w przygotowywanej strategii rozwoju grupy PGZ są powiązane z programem modernizacji polskiej armii i w jaki sposób spółka zamierza je skutecznie zrealizować?
- Jak oceniana jest przez kierownictwo spółki oferta PGZ na tle uwarunkowań konkurencyjności występujących na europejskim rynku przemysłu zbrojeniowego, co ją wyróżnia, co przesądza o atrakcyjności?
- Jakie przepisy prawne mogą stanowić realne utrudnienia przy ubieganiu się o kontrakty w ramach zamówień publicznych na europejskim rynku uzbrojenia?
- Które z produktów PGZ mają realne szanse konkurowania na rynkach zagranicznych i co przesądza o atrakcyjności tej oferty?
- Jakie są mocne i słabe strony spółek z grupy PGZ na tle szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu?
- Jakie są główne szanse i potencjalne zagrożenia dla stabilnego i zrównoważonego rozwoju grupy PGZ w przyszłości?

Szkoda, że na zadane pytania nie doczekano się jakiegokolwiek odpowiedzi. Jest to bardzo symptomatyczne i wymowne, gdyż konieczność sformułowania tych pytań w kontekście prowadzonych badań pt. „Konsolidacja polskiego przemysłu obronnego w warunkach konkurencyjnego europejskiego rynku uzbrojenia”, nie pozostawia cienia wątpliwości. Podawane na stronie internetowej spółki komunikaty, że główna siedziba PGZ SA mieszcząca się w Radomiu będzie miejscem, gdzie znajdą się zespoły skonsolidowanej księgowości, zarządzania produkcją i usługami, rozwoju

przedsięwzięć B+R, działań marketingowych, ochrony prawnej i archiwum, wymagają szerszego uzupełnienia i konkretyzacji<sup>67</sup>.

Na podstawie analizy treści ogłoszeń podawanych w BIP na stronie internetowej PGZ SA, udało się jedynie bliżej zidentyfikować i poznać procesy organizacyjne, które dotyczą outsourcingu w odniesieniu do prowadzonych przetargów. Okazuje się, że podmiot Mars Systems sp. z o.o. w imieniu spółek grupy PGZ SA ogłosił (12 sierpnia 2015 r.) przetarg na dostawy energii elektrycznej dla Spółek PGZ na lata 2016–2017. Interesujące jest również to, że Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia nie jest publicznie dostępna, a zostanie przekazana oferentom po uprzednim przesłaniu podpisanego oświadczenia o zachowaniu poufności. Szczególną uwagę zwrócono na kolejny zapis, wskazujący, że oryginał oświadczenia należy przesłać do 17 sierpnia 2015 r. na adres MARS SYSTEMS sp. z o.o. Oddział w Warszawie, ul. Nowy Świat 6/12, 00-400 Warszawa<sup>68</sup>. Nie trudno bowiem skojarzyć, że pod tym adresem działają również inne spółki z grupy PGZ. W kontekście prowadzonych wcześniej rozważań warto jednak zauważyć, że opisywana spółka ma w Warszawie oddział, a spółka Mars Systems sp. z o.o. z siedzibą w Świnoujściu 72-602, ul. Ludzi Morza 16, została utworzona w marcu 2014 r.<sup>69</sup>, (data wpisu do rejestru przedsiębiorców: 24 marca 2014 r.). W świetle zaprezentowanych wiarygodnych i zweryfikowanych informacji

---

<sup>67</sup> Następujące twierdzenia zarządu upubliczniane na stronie internetowej, że PGZ buduje w Radomiu centrum usług wspólnych, które będzie odgrywało kluczową rolę w integracji kilkudziesięciu spółek, nie stanowią odpowiedzi na zadane pytanie badawcze: jakie konkretne działania zarządu PGZ SA stanowią element koordynowania oraz integrowania procesów biznesowych realizowanych przez poszczególne spółki? Zarząd podkreśla również korzyści wynikające z ulokowania siedziby spółki w Radomiu, podając argumentację, że w 2014 r. budżet miasta zwiększony został o 6 mln zł z podatku od czynności cywilnoprawnych płaconego przez grupę PGZ.

<sup>68</sup> BIP PGZ SA, zakładka Ogłoszenia, <http://bip.pgza.pl/pl/> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>69</sup> Dane z krs ujawniają w rubryce „organy spółki” jedynie prezesa zarządu.

można przypuszczać, że podmiot ten został specjalnie utworzony, aby wykonywał określone zlecenia dla PGZ SA.

Innym procesem, który można utożsamiać z koordynacją działań biznesowych przez zarząd PGZ, są wytyczne dotyczące wprowadzenia nowych zasad podziału zysku. Jak podkreśla nowo wybrana prezes WZU SA, do tej pory część wypracowanego zysku była przeznaczana na premie dla pracowników zakładów. Te premie to tzw. czternastka. Zarząd PGZ wprowadził zalecenia dotyczące nieco innej polityki przyznawania dodatkowych wynagrodzeń w tym zakresie. Zmiana polega na tym, że zamiast nagród z zysku, mają być wypłacane premie uznaniowe. Wysokość zostanie ta sama, jednak są dwie „subtelne” różnice. Po pierwsze, wypłata tych pieniędzy dla pracowników nie będzie finansowana z zysku, tylko zostanie wliczona w bieżące funkcjonowanie spółki. Po drugie, premie otrzymają tylko obecni pracownicy. Wcześniejsze zasady polegały na tym, że nagrody z zysku otrzymywały także te osoby, które choć aktualnie nie są już pracownikami spółki, w roku poprzedzającym przyczyniły się do wypracowania wyniku finansowego przez spółkę.

## Strategia rozwoju PGZ SA – założenia i cele

W dokumencie udostępnionym na stronie internetowej spółki<sup>70</sup>, do którego odesłano w piśmie od zarządu PGZ, zostały wytyczone trzy główne cele biznesowe spółki PGZ, a mianowicie krótkoterminowy<sup>71</sup>, średnioterminowy<sup>72</sup> i długookreso-

---

<sup>70</sup> Folder PGZ, <http://pgzsa.pl/#cele> [data odsłony: 25.04.2015].

<sup>71</sup> Cel krótkoterminowy: przeprowadzenie konsolidacji polskiego przemysłu obronnego z udziałem sektora publicznego i prywatnego oraz realizacja strategii, która skoordynuje działania biznesowe przejętych firm, zagwarantuje im szybki rozwój, unowocześni je i zwiększy ich konkurencyjność na międzynarodowym rynku zbrojeniowym.

<sup>72</sup> Cel średnioterminowy: osiągnięcie pozycji równorzędnego partnera – konkurenta – na europejskim rynku zbrojeniowym oraz pozycji lidera przemy-



wy<sup>73</sup>. Mając na uwadze jasno i klarownie zdefiniowany cel długo-okresowy, poproszono zarząd o udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy oznacza on, że zarząd PGZ SA zakłada (planuje w przyszłości) prywatyzację spółki na GPW bądź sprzedaż określonego pakietu akcji spółki zachodniemu inwestorowi, aby w rezultacie przekształcić firmę w „międzynarodową organizację biznesową”. Drugie pytanie dotyczyło tego, w jakim horyzoncie czasowym zakładana jest realizacja tego celu. Niestety pytania te pozostały bez jakiegokolwiek odpowiedzi.

Zasadność postawienia tych pytań ma fundamentalne znaczenie dla prawidłowego wyjaśnienia istoty tego celu, zwłaszcza że w statucie PGZ SA znajduje się zapis mówiący o tym, że „akcje spółki są zbywalne” (§ 10 ust. 1). Kolejnym argumentem wzmacniającym potrzebę poznania odpowiedzi na zadane pytania są podane do publicznej wiadomości na stronie internetowej deklaracje: „chcemy stworzyć pragnienie bycia naszym akcjonariuszem, być miejscem inwestycji z wyboru”. W związku z tym uzasadnione wydaje się rozstrzygnięcie, czy procesy przeprowadzanej konsolidacji mają w rezultacie doprowadzić do budowy „narodowego koncernu obronnego”, czy też „międzynarodowej organizacji biznesowej”. Warto w tym miejscu wspomnieć, że w przeszłości zdarzały się sytuacje, kiedy większościowy pakiet akcji spółki zaliczanej do polskiego przemysłu obronnego (np. PZL Świdnik SA) został w 2010 r. sprzedany przez ARP SA. zachodniemu inwestorowi – firmie AugustaWestland, która stała się

---

słowego w procesie modernizacji polskiej armii, a także inteligentna specjalizacja w zakresie np. obrony powietrznej i przeciwlotniczej, systemów bezzałogowych, wsparcia dowodzenia i zobrazowania pola walki, broni strzeleckiej, raketowej i artyleryjskiej oraz innowacyjnej techniki morskiej.

<sup>73</sup> Cel długookresowy: osiągnięcie pozycji silnej i konkurencyjnej międzynarodowej organizacji biznesowej, włączającej się w system zagranicznej współpracy w obszarze produkcji sprzętu wojskowego i realizacji projektów B+R, dostarczającej klientom innowacyjne i kompleksowe rozwiązania z uwzględnieniem pełnego cyklu życia produktu lub usługi.

*de facto* jedynym właścicielem i przejęła tym samym kontrolę nad majątkiem firmy, który wcześniej stanowił składową majątku narodowego.

Trzeba również wyjaśnić, że z punktu widzenia aktualnej struktury właścicielskiej PGZ SA sprzedaż określonego pakietu akcji PGZ, np. należących do ARP SA bądź PHO sp. z o.o., oznaczałaby w rezultacie również przejęcie kontroli przez potencjalnego inwestora nad wybranymi spółkami zależnymi z grupy kapitałowej. Innymi słowy nie trzeba kupować akcji poszczególnych pojedynczych spółek, gdyż w wyniku nabycia akcji PGZ SA przejmując się również władzę i kontrolę nad spółkami, w stosunku do których spółce PGZ SA przysługują prawa majątkowe z racji posiadanych akcji/udziałów w ich kapitale zakładowym. Wydaje się, że są to istotne sprawy, które rzadko są sygnalizowane przy okazji omawiania uwarunkowań będących pochodną zrealizowanych procesów konsolidacji.

Warto w tym miejscu wspomnieć o uchwalonej nowej ustawie **o kontroli niektórych inwestycji**<sup>74</sup>. Wprowadza ona mechanizm kontroli inwestycji w odniesieniu do transakcji nabycia akcji albo udziałów, praw majątkowych w spółkach prawa handlowego oraz przedsiębiorstw rozumianych jako zorganizowane zespoły składników niematerialnych i materialnych przeznaczony do prowadzenia działalności gospodarczej (tj. w znaczeniu nadanym w art. 551 Kodeksu cywilnego)<sup>75</sup>. Omawiana ustawa nakłada na inwestorów obowiązek poinformowania ministra Skarbu Państwa

---

<sup>74</sup> Ustawa z dnia 24 lipca 2015 roku o kontroli niektórych inwestycji (Dz.U. 2015 poz. 1272), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20150001272> [data odsłony: 20.09.2015].

<sup>75</sup> W myśl art. 1 ustawa określa zasady i tryb kontroli niektórych inwestycji polegających na nabywaniu: udziałów albo akcji, ogółu praw i obowiązków wspólnika, mającego prawo prowadzenia spraw spółki lub prawo reprezentacji spółki osobowej, przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części – skutkującym nabyciem lub osiągnięciem istotnego uczestnictwa albo nabyciem dominacji nad spółką, będącą podmiotem podlegającym ochronie.

o planowanym zakupie udziałów w spółce znajdującej się na liście spółek strategicznych. Wykaz takich spółek ma zostać określony w rozporządzeniu wydanym przez Radę Ministrów. Przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą, której przedmiotem jest „wytwarzanie i obrót materiałami wybuchowymi, bronią i amunicją oraz wyrobami i technologią o przeznaczeniu wojskowym lub policyjnym”, może być uznane za podmiot objęty ochroną (art. 4 ust. 1 pkt 7). Organ kontroli (minister właściwy ds. Skarbu Państwa) może zgłaszać sprzeciw wobec transakcji nabycia udziałów albo akcji spółki będącej podmiotem podlegającym ochronie, powołując się przy tym na konkretną argumentację, odnoszącą się do przesłanek wymienionych w art. 11 ustawy. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, iż dotyczą one dbania o ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego w strategicznych obszarach gospodarki narodowej.

W trakcie tegorocznej edycji MSPO Kielce 2015 zarząd zaprezentował założenia Strategii Grupy Kapitałowej na lata 2015–2030<sup>76</sup>. Misja zawiera się w zdaniu: „Zapewniamy nowoczesne rozwiązania dla bezpieczeństwa”, a wizja brzmi następująco: „Jesteśmy narodowym koncernem w pierwszej 10-tce największych firm sektora obronnego w Europie – istotnym elementem systemu bezpieczeństwa Państwa”. Za cel nadrzędny uznano „potrojenie przychodów do poziomu 12 mld PLN, przy uzyskaniu EBITDA na poziomie co najmniej 15%”. Na szczególną uwagę zasługuje informacja, że powołanie PGZ, skupiającej spółki sektora obronnego, „stwarza potencjał zbudowania silnego koncernu narodowego”. Zakończenie formalnego procesu konsolidacji nie oznacza bowiem automatycznie utworzenia silnego koncernu narodowego. W dalszej części omawianego dokumentu wyjaśniono, że „do 2018 roku spółki kluczowe dla przemysłu obronnego, two-

---

<sup>76</sup> <http://pgzsa.pl/a/154,polska-grupa-zbrojeniowa-prezentuje-ambitny-plan-przekształcenia-grupy-w-jeden-z-10-najwiekszych-koncernow-zbrojeniowych-w-europie> [data odwołania: 20.09.2015].

rzące dziś PGZ, zbudują koncern”. Niezależnie od niefortunnie użytego określenia, że to spółki będą budować koncern (podczas gdy takie działania *de facto* będzie w praktyce realizował zarząd spółki dominującej), trzeba pozytywnie ocenić planowaną inicjatywę. Wymaga jednak uszczegółowienia następujący zwrot: „zakłada się mieszaną strukturę koncernu, składającą się ze spółek i zakładów skupionych wokół domen produktowych”<sup>77</sup>. W strategii wymienia się 10 tzw. domen produktowych PGZ: „platformy lądowe, platformy powietrzne, platformy morskie, elektronika i informatyka, obrona przeciwlotnicza, broń i ochrona balistyczna, amunicja i rakiety, artyleria lufowa i raketowa, technologie kosmiczne i satelitarne, cybertechnologie”. Można sądzić, że przedstawione podejście biznesowe ma za zadanie rozwój kluczowych kompetencji, a także ścisłą integrację wiązki procesów (m.in. badawczo-rozwojowych, produkcyjnych, logistycznych, serwisowych, usługowych, handlowych, sprzedażowych, marketingowych) ukierunkowanych na realizację konkretnych projektów i zadań w ramach nakreślonych obszarów działalności. Bardzo słusznie zakłada się koncentrację na wyodrębnionych segmentach rynku, co może umożliwić lepsze dostosowanie się do aktualnych i przyszłych oczekiwań docelowej grupy klientów, do których PGZ SA zamierza kierować ofertę. Z punktu widzenia praktyki zarządzania bardzo ważne będzie właściwe przyporządkowanie konkretnych spółek z Grupy PGZ, które ze względu na potencjał, zaplecze technologiczne i kadrowe, doświadczenie, a przede wszystkim profil prowadzonej działalności, będą zaangażowane w realizację określonych przedsięwzięć projektowych na rzecz wskazanych domen produktowych. Wbrew pozorom jest to poważne wyzwanie, gdyż może się okazać, że potrzebne

---

<sup>77</sup> Na czym ma polegać „mieszana struktura” koncernu? W jakiej formie organizacyjno-prawnej mają funkcjonować wspomniane spółki i zakłady? Czy niektóre (wybrane) spółki mają zostać przekształcone w zakłady, będące częścią struktury organizacyjnej innego podmiotu?

będzie np. połączenie kilku odrębnych spółek w jeden większy podmiot, aby skutecznie wyeliminować tak często akcentowaną wcześniej „wzajemną konkurencję”.

O powodzeniu realizacji każdej strategii nie przesądza słuszność i prawidłowość przyjętych założeń, zamierzeń i celów (choćby zagadnienia te mają bez wątpienia istotne znaczenie), lecz przede wszystkim **umiejętność skutecznego zaplanowania i zrealizowania wszystkich działań niezbędnych dla zrealizowania wyznaczonych planów**. Ważną rolę w tych procesach odgrywa nie tylko pogłębiona analiza wpływu i siły oddziaływania wszystkich grup interesariuszy PGZ SA, analiza profilu działalności, potencjału i sytuacji ekonomiczno-prawnej poszczególnych spółek, lecz również identyfikacja potencjalnych ryzyk, przewidywanie ewentualnych zagrożeń, określenie krytycznych czynników sukcesu itd.

W analizowanym dokumencie potencjał PGZ określono w trzech krótkich zwrotach: „38 spółek o strategicznym znaczeniu, 4 mld rocznych przychodów<sup>78</sup>, 17 500 wysoko kwalifikowanych pracowników”. Są to jednak zbyt ogólnikowe stwierdzenia, które nie przybliżają do zidentyfikowania rzeczywistych elementów i przesłanek, które mogą w precyzyjny sposób scharakteryzować istotę tego potencjału. Wymienia się w pięciu punktach następujące mocne strony PGZ:

1. Zaufanie i wieloletnie doświadczenie<sup>79</sup>.
2. Unikalne kompetencje<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> W innych komunikatach umieszczanych na oficjalnej stronie internetowej PGZ (omawianych w niniejszym artykule) podaje się informacje o 5 mld rocznych przychodów spółek z grupy PGZ.

<sup>79</sup> We wszystkich publicznych wystąpieniach podkreśla się, że PGZ zainaugurowała działalność operacyjną we wrześniu 2014 r., a powstała pod koniec 2013 r. Trudno więc w tej sytuacji mówić o wieloletnim doświadczeniu spółki PGZ, która *de facto* istnieje niecałe 2 lata, lecz winno się wskazywać na wieloletnie doświadczenie konkretnych spółek z grupy kapitałowej wraz z podaniem obszarów specjalizacji.

<sup>80</sup> Szkoda, że zarząd nie chciał wyjaśnić i doprecyzować, w czym przejawiają się te unikalne kompetencje.

3. Umiejętność tworzenia produktów i usług pod specyficzne potrzeby klienta.
4. Wysoko wykwalifikowana kadra zdolna do tworzenia przełomowych rozwiązań.
5. Stabilna sytuacja finansowa<sup>81</sup>.

Do końca 2015 r. założono opracowanie strategii biznesowych (domenowych) i planów funkcjonalnych, które winny uwzględnić sformułowane wcześniej spostrzeżenia. Zasadniczy problem sprowadza się do pytań o docelową strukturę koncernu, która ma być podporządkowana tym 10 domenom produktowym. Do rozważenia pozostają kwestie realnej konsolidacji spółek zależnych ze spółką dominującą, co może oznaczać potrzebę włączenia wybranych spółek do struktur PGZ, tak aby stanowiły integralną jej część i przestały funkcjonować jako niezależne podmioty, których powiązania z holderem grupy kapitałowej wynikają jedynie z posiadanych akcji i udziałów w kapitale zakładowym. Wówczas mogłoby się np. okazać, że planowane jest powołanie 10 podmiotów, które działałyby oczywiście pod firmą PGZ i miałyby dodatkowo w nazwie odpowiednik określający daną domenę produktową, np. PGZ SA – platformy lądowe.

Analizowana strategia zawiera pięć głównych celów PGZ:

1. Maksymalizacja przychodów ze sprzedaży produktów i usług tradycyjnych domen produktowych.
2. Skuteczne pozyskiwanie i kompleksowa realizacja programów PMT o wartości powyżej 60 mld zł.
3. Rozwój kompetencji w segmentach o najszybciej rozwijającym się potencjale rynkowym (m.in. platformy bezzałogowe, C4ISR, systemy raketowe, cybertechnologie, technologie satelitarne i kosmiczne).

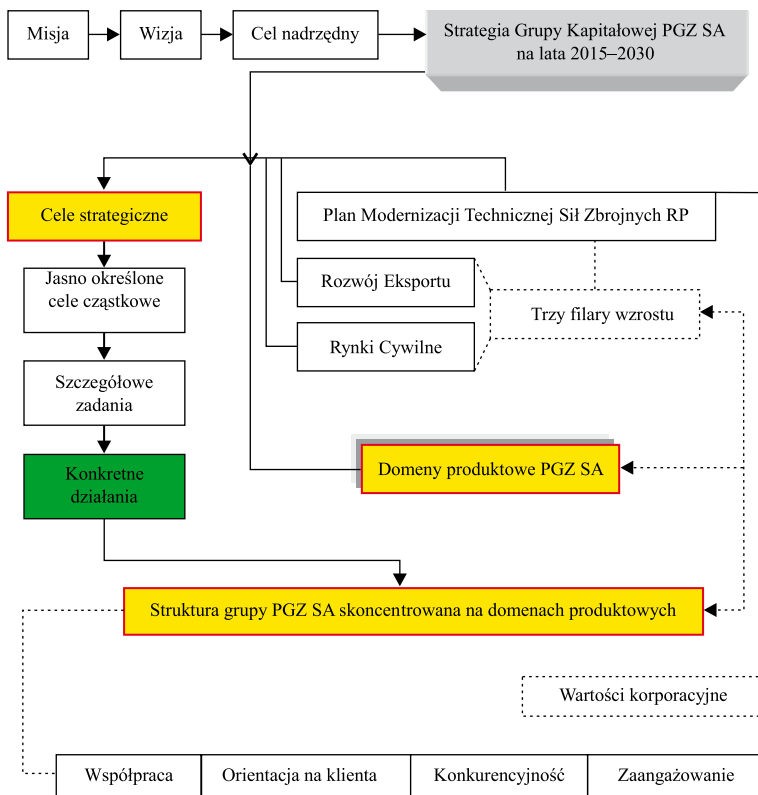
---

<sup>81</sup> Trudno się do tego tematu bardziej szczegółowo odnieść, nie mając wiedzy na temat sytuacji ekonomicznej wszystkich spółek z grupy PGZ, co oczywiście nie stanowi podważenia zasygnalizowanej mocnej strony PGZ.

4. Osiągnięcie do 6 mld przychodów rocznych ze sprzedaży eksportowej i cywilnej przy wykorzystaniu nowoczesnych systemów i technologii.
5. Wzrost wartości firmy poprzez poprawę rentowności, optymalizację procesów oraz rozwój kadr i kluczowych kompetencji.

Te wyrażone w strategii ambitne cele zasługują na uznanie, niemniej trzeba jeszcze w precyzyjny sposób zidentyfikować, zaplanować i wdrożyć w życie wiele niezbędnych działań, których realizacja ma doprowadzić do osiągnięcia wymienionych celów. To zadanie wymaga naprawdę dużo żmudnej pracy analitycznej, wiąże się z koniecznością pozyskiwania bardzo wielu rzetelnych i wiarygodnych informacji (istotnych z punktu widzenia konkretnych zagadnień), potrzebą otwartej komunikacji zwrotnej i merytorycznej współpracy, a także dzielenia się wiedzą. Dodatkowo w ramach określenia/wytyczania konkretnych działań należy wyodrębnić cząstkowe zadania, jak również wskazać osoby (grupy osób, zespoły zadaniowe), które będą ponosiły odpowiedzialność za ich skuteczną realizację. Na tych poziomach nie można się jednak posługiwać ogólnikowo brzmiącymi hasłami, lecz musi nastąpić stosowna konkretyzacja i uszczegółowienie, tak aby harmonogram działań był jasny, klarowny i zrozumiały dla wszystkich, którzy będą bezpośrednio odpowiedzialni za jego skuteczną realizację. W świetle powyższych przesłanek można sądzić, że powinno się przyjmować holistyczne spojrzenie na zaprojektowaną strategię rozwoju Grupy PGZ, akcentujące wzajemne zależności pomiędzy wybranymi elementami, co zostało zilustrowane na rysunku 2.

Rekomendowane podejście (rys. 2) w szczególności akcentuje postrzeganie 10 domen produktowych w powiązaniu z trzema filarami wzrostu i w kontekście potrzeby właściwego zaprojektowania docelowej struktury budowanego koncernu, ponieważ te elementy muszą być rozpatrywane łącznie. Druga wskazówka ma związek z operacjonalizacją wiązki celów cząstkowych i wytycze-



Rys. 2. Kompleksowe podejście do realizacji Strategii Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2015–2030

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych w folderze reklamowym Strategia Grupy Kapitałowej PGZ 2015–2030.

niem konkretnych działań, które winno się równolegle określić zarówno w odniesieniu do obszarów budowania wartości rynkowej koncernu, jak również w ramach poszczególnych domen produktowych. Dopiero następnym krokiem będzie odpowiednio zaprojektowana struktura organizacyjna, a nie w odwrotnej kolejności. Wydaje się, że ta prosta i zrozumiała filozofia myślenia



jest logicznie uzasadniona, w pierwszej kolejności bowiem trzeba wiedzieć, co chcemy osiągnąć, a kolejnym etapem jest nakreślenie możliwych do zrealizowania scenariuszy działań i wybór najbardziej zasadnego wariantu. Nie budzi wątpliwości, że bardzo łatwo stawia się cele, a o wiele trudniej wypracowuje się skuteczne metody ich osiągnięcia.

Wymienione w strategii wartości korporacyjne (zaangażowanie i współpraca) muszą stać się wyznacznikiem postaw i zachowań nie tylko przyjmowanych przez pracowników, lecz również mających odzwierciedlenie w sposobie postępowania kadry kierowniczej PGZ SA i członków zarządu nadzorowanych spółek. Aby konkurencyjność mogła stać się wartością korporacyjną (nie tylko w sferze deklaratywnej), trzeba na wstępie dokonać bardzo szczegółowej analizy determinant konkurencyjności, jakie obowiązują w obszarach funkcjonalnych pokrywających się z wyznaczonymi 10 domenami produktowymi. Następnie trzeba zdiagnozować i ocenić kluczowe determinanty konkurencyjności poszczególnych spółek (o strategicznym znaczeniu) na tle potencjalnej konkurencji rynkowej. Pominięcie przeprowadzenia rzeczonych analiz w przedmiotowym zakresie będzie miało wpływ na pozostałe procesy związane z wytyczaniem celów cząstkowych. Podobnie konieczne staje się zidentyfikowanie docelowej grupy klientów, do których firma zamierza kierować ofertę produktową, a potem określenie ich najważniejszych oczekiwań i potrzeb. Są to niezbędne działania, które należy wykonać zanim zacznie się myśleć o przygotowywaniu oferty specjalnie dla konkretnego klienta i rozwijaniu kluczowych kompetencji. Zgadzając się z opinią, że największym wyzwaniem jest intensywny rozwój biznesu poprzez realizację programów Planu Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych na lata 2013–2022, można sądzić, że sformułowane odpowiedzi i wskazówki okażą się cenne oraz pożądane dla praktyki zarządzania koncernem PGZ SA.

## Podsumowanie

Należy oczekiwać, że tematyczne zagadnienia i wątki problemowe zasygnalizowane w tym artykule będą asumptem do zainicjowania merytorycznej i poważnej dyskusji na temat istoty procesów konsolidacji spółek PPO w grupie kapitałowej PGZ SA. Można sądzić, że kolejne analityczne dociekania badawcze powinny koncentrować się wokół informacji, jakie zostały podane do publicznej wiadomości przy okazji ujawnienia planów PGZ na 2015 r. Najważniejsze z nich w syntetycznym ujęciu to:

- uporządkowanie wydawania pieniędzy na badania i rozwój<sup>82</sup>, a także skoordynowanie projektów inwestycyjnych;

---

<sup>82</sup> Ten obszar funkcjonalny ma z pewnością istotne znaczenie. Odnosząc się do działań mających na celu wspieranie krajowego przemysłu obronnego (służących ochronie podstawowych interesów bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej) trzeba zwrócić uwagę na występujące wcześniej nieprawidłowości (doświadczenia z okresu 2011–2014, pierwszy kwartał), aby nie popełniać podobnych błędów w przyszłości. Można m.in. wspomnieć o takich sprawach jak:

- przyjęcie do finansowania projektów, co do których zainteresowanie ze strony potencjalnego odbiorcy krajowego (wojska) nie było dostatecznie zidentyfikowane;
- obejmowanie „Umową o wsparcie” 3 projektów, w odniesieniu do których MON nie wyraziło stanowiska co do zapotrzebowania na uzbrojenie mające być przedmiotem i rezultatem prowadzonych prac badawczo-rozwojowych;
- wykonywanie projektów B+R+W z opóźnieniem w stosunku do pierwotnie zakładanych terminów;
- wydatkowanie bądź dysponowanie częścią środków niezgodnie z postanowieniami „Umowy o wsparcie”;
- niezgodne z celem określonym w „Umowie” wydatkowanie kwoty 2230,4 tys. zł, wypłaconej w formie świadczeń zwalnianym pracownikom, których następnie przyjęto z powrotem do pracy;
- wydatkowanie bez zgody ministra Skarbu Państwa 5334,3 tys. zł na projekt „Wóz Wsparcia Bezpośredniego”, zamiast na ujęty w „Umowie o wsparcie” projekt „Bojowy Wóz Piechoty”;
- w spółce Bumar Amunicja SA wykorzystano przejściowo środki wsparcia w kwocie 16 662,4 tys. zł w sposób niezgodny z zawartymi z PHO umowami, z tego 3200 tys. zł na pokrycie zobowiązań podatkowych (podatku VAT)

- dokonanie bilansu posiadanych zdolności i mocy produkcyjnych w celu lepszego wykorzystania potencjału skonsolidowanych spółek;
- stworzenie wspólnej polityki finansowej i systemu zabezpieczania kontraktów handlowych;
- zwiększenie sprawności mechanizmów nadzoru korporacyjnego nad spółkami i wzmocnienie obszaru audytu oraz kontroli wewnętrznej;
- utworzenie Centrum Usług Wspólnych w głównej siedzibie spółki w Radomiu;
- wdrożenie spójnej strategii marketingu i komunikacji, a także poprawienie obiegu informacji pomiędzy spółkami<sup>83</sup>.

---

oraz 13 462,4 tys. zł na zabezpieczenie gwarancji bankowych dotyczących zwrotu zaliczki na realizację jednego z kontraktów;

- zlecenie przez spółkę Bumar Elektronika SA 2 podmiotom realizację tego samego zadania, tj. wykonania projektu wstępnego części mechanicznej platformy radaru SHORAD. **Można zatem rekomendować, aby w pierwszej kolejności dokonywać identyfikacji potrzeb w zakresie UiSW, a następnie przygotowywać stosowne projekty i ubiegać się o dofinansowanie.**

Zob. szerzej: Informacja o wynikach kontroli *Wsparcie przez ministra Skarbu Państwa projektów badawczych, rozwojowych i wdrożeniowych dotyczących uzbrojenia i sprzętu wojskowego realizowanych w spółkach Polskiego Holdingu Obronnego*, nr ewid. 152/2014/P/13/059/KGP, Departament Gospodarki Skarbu Państwa i Prywatyzacji, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 29 kwietnia 2014 r., s. 8–9; <https://www.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/> [data odsłony: 20.09.2015]. Kontrola dotyczyła sprawdzenia sposobu wykorzystania i efektywności wydatkowania środków publicznych w kwocie 378,5 mln zł, przeznaczonych w spółkach Polskiego Holdingu Obronnego na inwestycje w działalność badawczo-rozwojową i wdrożeniową (B+R+W) w obszarze uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także na przeprowadzenie kompleksowej restrukturyzacji produktowej i zwiększenie wolumenu sprzedaży. Umowa nr MSP/FRP/241-00/2011 z dnia 2 września 2011 r. zawarta pomiędzy Ministrem SP a Polskim Holdingiem Obronnym sp. z o.o. (pod nazwą Bumar sp. z o.o.) w sprawie wsparcia niebędącego pomocą publiczną w łącznej kwocie 378 467 tys. zł.

<sup>83</sup> *Polska Grupa Zbrojeniowa w procesie modernizacji sił zbrojnych RP, prezentacja korporacyjna*, s. 6–7 (10.03.2015 r.), <http://pgzsa.pl/a/74,pgz-w-procesie-modernizacji-sil-zbrojnych-rp> [data odsłony: 20.09.2015].

Podkreśla się przy tym, że „działalność w zakresie obrotu uzbrojeniem prowadzi grupa PGZ, a nie jej akcjonariusze”, a „spółki PHZ będą osiągać średnioroczne przychody z PMT na poziomie 5 mld zł”<sup>84</sup>.

Dodatkowo warto również przeprowadzić szczegółowe analizy m.in. w następującym zakresie tematycznym:

- realizacja zagranicznych zamówień dla polskiej armii;
- rozwój badań i innowacji w sektorze przemysłu zbrojeniowego Rzeczypospolitej Polskiej;
- transfer nowoczesnych technologii do spółek krajowego przemysłu zbrojeniowego;
- działania na rzecz umocnienia współpracy między wojskiem, przemysłem i nauką oraz rozwój nowoczesnych technologii, w tym pozyskanych dzięki umowom offsetowym.

Zasadne i pożądane jest również podjęcie rozważań przybliżających do udzielenia odpowiedzi na pytania, które niestety są pomijane całkowitym milczeniem w opracowaniach naukowych, jak również w publicznej debacie:

- Ile dotychczas wyniosły łączne koszty procesów konsolidacji w ramach grupy kapitałowej PGZ i udzielonego wsparcia finansowego na cel?
- Jakie podmioty/firmy/osoby fizyczne i w jakim trybie otrzymują zlecenia na doradztwo biznesowe i prawne, organizowanie przetargów, konsulting, prowadzenie szkoleń, przygotowywanie materiałów reklamowych, realizowanie kampanii marketingowych, sponsoring?
- W wyniku jakich działań i przedsięwzięć biznesowych spółka dominująca będzie generowała swoje przychody – na czym konkretnie ma polegać rola spółki PGZ w procesach zawiązywania konsorcjów, zawierania umów o współpracy z innymi podmiotami, kontraktów, składania ofert do przetargów ogłaszanych przez MON itd.?

---

<sup>84</sup> Tamże, s. 8.

W praktyce czas pokaże, jak dalej będzie przebiegała konsolidacja polskiego przemysłu obronnego. Stąd też należy ten problem analizować na bieżąco.

## Bibliografia

- Informacja o wynikach kontroli *Restrukturyzacja przedsiębiorców przez Agencję Rozwoju Przemysłu S.A. finansowana ze środków Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorców*, nr ewid. 12/2015/P/14/020/KGP, Departament Gospodarki Skarbu Państwa i Prywatyzacji, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 4 marca 2015 r.
- Informacja o wynikach kontroli *Wsparcie przez ministra Skarbu Państwa projektów badawczych, rozwojowych i wdrożeniowych dotyczących uzbrojenia i sprzętu wojskowego realizowanych w spółkach Polskiego Holdingu Obronnego*, nr ewid. 152/2014/P/13/059/KGP, Departament Gospodarki Skarbu Państwa i Prywatyzacji, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, 29 kwietnia 2014 r.
- Lewandowski W., *Polski przemysłowy potencjał obronny w dobie konsolidacji*, „Bezpieczeństwo Narodowe” 2011, nr 1.
- Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa Zdzisława Gawlika – z upoważnienia ministra – na interpelację nr 24318 w sprawie konsolidacji sektora obronnego w ramach Polskiej Grupy Zbrojeniowej, Warszawa, 26 marca 2014 r.
- Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 23 kwietnia 2015 r.
- Pismo podpisane przez członka zarządu PGZ SA z dnia 26 sierpnia 2015 r.
- Pismo podsekretarza stanu do Marszałka Senatu w sprawie polityki kadrowej w spółce PGNiG i spółkach zależnych, MSP/DSK/2127/14, Warszawa, 11 sierpnia 2014 r.
- Polska Grupa Zbrojeniowa w procesie modernizacji sił zbrojnych RP*, prezentacja w pliku pdf na stronie internetowej spółki (2015).
- Protokół z posiedzenia sejmowej komisji ds. Skarbu Państwa (nr 137) z dnia 08.04.2015 r. <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/biuletyn.xsp?documentId=CD6691124C6BF23FC1257E28004B38F4> [data odsłony: 20.09.2015].
- Skrzypczak W., Luzak P., *Miejsce, rola i zadania polskiego przemysłu zbrojeniowego w systemie bezpieczeństwa państwa*, „Przegląd Strategiczny” 2014, nr 7.
- Statut spółki PGZ SA, tekst jednolity Statutu spółki, przygotowany na podstawie aktów notarialnych z dnia 28 sierpnia 2014 r. (Rep. A 14556/2014)

- oraz z dnia 8 maja 2015 r. (Rep. A 7193/2015), w brzmieniu zarejestrowanym w KRS 10 czerwca 2015 r.
- Strategia Grupy Kapitałowej PGZ na lata 2015–2030*, prezentacja w pliku pdf na stronie internetowej spółki (2015).
- Strategia PGZ*, (folder PGZ: strategia spółki PGZ SA, cele biznesowe), prezentacja w pliku pdf na stronie internetowej spółki (2015).
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 roku o kontroli niektórych inwestycji (Dz.U. 2015, poz. 1272), <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=W-DU20150001272> [data odsłony: 20.09.2015].
- Walczak W., *Kumulowanie stanowisk w organach spółek z udziałem Skarbu Państwa*, „Wiedza Prawnicza” 2014, nr 3.
- Walczak W., *Łączenie funkcji publicznej z zasiadaniem w radzie nadzorczej spółki w świetle ustawowych ograniczeń – naruszenia ustawy antykorupcyjnej i ustawy kominowej*, „Kontrola Państwowa” 2014, nr 6.
- Walczak W., *Standardy nadzoru korporacyjnego – łączenie funkcji w organach spółek polskiego przemysłu obronnego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2014, nr 4.
- Woś A., *Kierunki przekształceń strukturalnych spółek sektora obronnego z bezpośrednim i pośrednim udziałem Skarbu Państwa*, VI Konferencja „Dni Przemysłu 2014”, „Nowoczesny przemysł – silna armia”, 8 kwietnia 2014 roku, Departament Polityki Zbrojeniowej MON, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2014.
- Wójtowicz B., Nogał P., Nalepa T., *Aktualne problemy i działania administracyjne w zakresie funkcjonowania i doskonalenia przemysłu obronnego w Polsce*, „Modern Management Review” 2014, nr 2.

### Strony internetowe

- Agencja Rozwoju Przemysłu – <http://www.arp.pl/>
- Bilfinger Mars Offshore – <http://www.bmo.bilfinger.com/pl/>
- Defence 24 – <http://www.defence24.pl/>
- Hutnictwo Portal Gospodarczy – <http://hutnictwo.wnp.pl>
- Internetowy System Aktów Prawnych – <http://isap.sejm.gov.pl/>
- Najwyższa Izba Kontroli – <https://www.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/>
- Polska Agencja Prasowa – <http://www.pap.pl>
- Polska Grupa Zbrojeniowa SA: Biuletyn Informacji Publicznej PGZ, biuro prasowe, kariera, majątek spółki, PGZ w liczbach, struktura własnościowa i status prawny PGZ, PGZ w liczbach – <http://pgzsa.pl/>
- Polski Holding Obronny – <http://www.pho.pl/>
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej – <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/interpelacje.xsp>
- Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych – <https://www.mstfi.pl/>