

Rok stabilizacji i wzrostu – podsumowanie roku pracy Ministra Jakuba Jaworowskiego

Działania MAP pokazują, że Skarb Państwa może być racjonalnym i odpowiedzialnym współwłaścicielem strategicznych spółek, które jednocześnie realizują kluczowe cele gospodarcze państwa oraz zwiększają wartość dla akcjonariuszy. Ministerstwo konsekwentnie odbudowuje ład korporacyjny i podnosi standardy zarządzania, w tym zwiększa rolę akcjonariuszy mniejszościowych oraz wzmacnia nadzór nad kluczowymi spółkami. W obecnej sytuacji geopolitycznej priorytetami MAP są rozwój przemysłu obronnego, zwiększanie autonomii strategicznej oraz sprawne rozdysponowanie środków z KPO i FIK.

- Przez ten rok udało się przekonać dużą część inwestorów, że Skarb Państwa może być racjonalnym i przewidywalnym współwłaścicielem i to jest jedna z przyczyn wzrostu wartości kapitalizacji spółek z udziałem Skarbu Państwa notowanych na warszawskim parkiecie. Będziemy kontynuować rozpoczęte działania i wzmacniać ład korporacyjny tak, aby nasze spółki stały się liderami w wyznaczaniu standardów – powiedział w czasie briefingu prasowego minister Jakub Jaworowski.

Kapitalizacja rynkowa notowanych na GPW spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz notowanych na GPW ich spółek zależnych wzrosła od 10 maja 2024 r. o 51,2 mld zł (+16%) do poziomu 378,7 mld zł¹. Notowania indeksu (w wersji dochodowej) spółek z bezpośrednim udziałem Skarbu Państwa (MAPdirectTR²) wzrosły w tym okresie o 21,9%, notowania indeksu polskich blue chipów (WIG20 TR) o 18,0%, a notowania europejskich blue chipów (Euro Stoxx TR) o 6,9%.

- Kapitalizacja spółek z udziałem Skarbu Państwa zależy od wielu czynników, w tym takich, na które nie mamy żadnego wpływu. Dla niektórych spółek sytuacja rynkowa była i jest trudna, inne zmagają się z nietrafionymi inwestycjami rozpoczętymi przez poprzedników i zostały zmuszone do zawiązania wielomiliardowych rezerw zmniejszających zyski. Na przykład wyniki Orlenu za rok 2024 zostały obciążone 13,5 mld zł odpisów wynikających w dużej mierze z wcześniejszych błędnych decyzji. Nowe władze spółek podejmują działania, które - jak wskazują

¹ Zmiany w okresie od 10 maja 2024 r. do 9 maja 2025 r.

² MAPdirectTR – jeden z indeksów przygotowywanych dla MAP przez GPW Benchmark.

notowania spółek - są dobrze przyjmowane przez inwestorów zainteresowanych akcjami polskich spółek - dodał minister Jakub Jaworowski.

Transformacja energetyczna

W ciągu ostatnich 12 miesięcy istotnie wzrosły notowania spółek z sektora energetycznego i finansów. **Ceny akcji PGE wzrosły o 29,4%, Enei o 44,5%, Tauronu o 95,6%.** Inwestorzy doceniają te spółki, mimo olbrzymich wyzwań, barier regulacyjnych i wciąż dużego udziału konwencjonalnych źródeł energii. Warte setki miliardów złotych inwestycje w energetykę, planowane na najbliższe lata, są ważne dla konkurencyjności polskiej gospodarki, gdyż pozwolą na skuteczną transformację systemu elektroenergetycznego i zapewnią w dłuższym okresie stabilne źródła energii z cenami prądu na społecznie akceptowalnym poziomie. MAP wspiera te procesy inwestycyjne, w tym pomaga w pozyskiwaniu źródeł finansowania (m.in. z KPO).

Do 2035 r. Orlen przeznaczy na inwestycje nawet 380 mld zł, a Enea 107,5 mld zł. Tauron do 2035 r. zamierza zainwestować ok. 100 mld zł. Grupa PGE, jeszcze przed ogłoszeniem strategii, zadeklarowała przeznaczenie 75 mld zł na dystrybucję energii oraz 18 mld zł na jej magazynowanie. Wspomniane inwestycje posłużą modernizacji infrastruktury, ale też zwiększeniu udziału odnawialnych źródeł energii oraz wzmocnieniu bezpieczeństwa energetycznego kraju. Projekty morskich farm wiatrowych (tzw. offshore) - Baltic Power Grupy ORLEN i Northland Power oraz Baltica 2 Grupy PGE i Orsted zapewnią wkrótce czystą energię elektryczną milionom gospodarstw domowych.

Strategie rozwoju spółek

Większość kluczowych spółek z udziałem Skarbu Państwa (m.in. Orlen S.A., Enea S.A., Tauron Polska Energia S.A., PKO BP S.A., PZU SA, GPW w Warszawie S.A., JSW S.A., Poczta Polska S.A.) opracowała i przyjęła długofalowe strategie rozwoju, odpowiadające na bieżące wyzwania rynkowe i regulacyjne. Te dokumenty określają cele biznesowe, które są spójne ze strategicznymi kierunkami rozwoju polskiej gospodarki i mają zwiększać wartość dla akcjonariuszy.

*- Zaprezentowane długoletnie strategie rozwoju zostały dobrze przyjęte przez uczestników rynku
- szczególnie od końca 2024 r. - widzimy istotne wzrosty wartości spółek z portfela MAP. Inwestorzy preferują spółki, które działają w ramach długofalowych strategii niż te, które podejmują działania w krótkim horyzoncie inwestycyjnym, maksymalizując jedynie bieżące korzyści, tak jak to bywało w przeszłości - powiedział minister Jaworowski.*

Wzmacnianie ładu korporacyjnego

W MAP zostały zakończone prace nad Kodeksem Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego, którego celem jest wzmocnienie ładu korporacyjnego poprzez wskazanie najwyższych standardów działania dla rad nadzorczych i zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa. Projekt, który zaprezentowano w listopadzie zeszłego roku i przekazano do konsultacji publicznych, wzbudził duże zainteresowanie. W kwietniu, po uwzględnieniu części uwag, został przekazany do KPRM.

- W ramach wzmacniania ładu korporacyjnego przywróciliśmy inwestorom mniejszościowym należne im miejsca w radach nadzorczych spółek. Przez wiele lat byli oni pomijani, mimo że zdecydowana większość tych inwestorów dysponuje wiedzą branżową i bogatym doświadczeniem. W wielu spółkach m.in. w PKO BP S.A., Orlen S.A., KGHM S.A. i PZU SA powołano do rad nadzorczych niezależnych członków – powiedział minister Jaworowski.

Spotkania z radami nadzorczymi

W ramach profesjonalizacji i wzmacniania polityki właścicielskiej odbywają się cykliczne spotkania ministra Jakuba Jaworowskiego z członkami rad nadzorczych największych spółek z udziałem Skarbu Państwa. Spotkania te służą wymianie doświadczeń, omówieniu priorytetów nadzorczych oraz wzmacnianiu jednolitego podejścia do zarządzania majątkiem Skarbu Państwa. W ramach tych spotkań omawiane były m.in. priorytety sprawowanego nadzoru, tematy cyberbezpieczeństwa, wdrażania w spółkach rozwiązań związanych ze sztuczną inteligencją, korzyści wynikające z pozasądowego rozwiązywania sporów oraz szerokiego wykorzystywania środków unijnych w strategii rozwoju.

Nieprawidłowości w ramach audytów

Wybrane w konkursach zarządy spółek przeprowadziły audyty, które wykazały olbrzymią skalę nieprawidłowości w zarządzaniu przedsiębiorstwami, w tym planowanych i prowadzonych inwestycjach, bezpodstawnych wydatkach oraz braku profesjonalnego nadzoru prowadzonego w ramach prac rad nadzorczych. Złożono już prawie 100 zawiadomień do prokuratury oraz około 90 członków Zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa nie otrzymało absolutorium. Łączne straty wynikające m.in. z nietrafionych inwestycji oraz nieuzasadnionych wydatków wynoszą co najmniej kilkanaście miliardów złotych. Ze względu na wykryte nieprawidłowości wiele spółek nadzorowanych przez MAP znajduje się w trudnej sytuacji finansowej i wymaga programów naprawczych.

- Jako ważny akcjonariusz reprezentujący interes publiczny optowaliśmy za przeprowadzeniem profesjonalnych i rzetelnych audytów w nadzorowanych spółkach. Był to jeden z moich priorytetów po objęciu funkcji ministra. Przekazaliśmy spółkom tzw. Listę Modelową, która

zawierała usystematyzowane standardy przeprowadzania audytów i wskazywała kluczowe obszary działalności, które należy zbadać – powiedział minister Jaworowski.

Dla Ministerstwa kluczowe było przeprowadzenie badania audytowego spółek w sposób zindywidualizowany, uwzględniając ich cechy, strukturę, obszary i rodzaj działalności. Lista Modelowa pozwoliła na zachowanie odpowiedniej jakości przeprowadzanych badań, ich merytoryczności, a także ujednoliciła sposób prowadzenia takiej kontroli. Minister Jaworowski podkreślił, że MAP monitoruje realizację zaleceń poaudytowych w nadzorowanych spółkach.

Zwiększanie potencjału przemysłu obronnego

Ministerstwo Aktywów Państwowych aktywnie wspiera rozwój polskiego przemysłu obronnego m.in. przez zabezpieczenie finansowania inwestycji w rozwój zdolności produkcyjnych. Od końca 2023 r. podpisano umowy na kwotę ponad 120 mld zł na zamówienia obejmujące m.in. zakup kolejnych partii transporterów opancerzonych Rosomak, 96 armatohaubic samobieżnych Krab, 111 sztuk bojowego wozu piechoty Borsuk. Głównym odbiorcą sprzętu wojskowego wytwarzanego przez PGZ jest Wojsko Polskie. Kluczowym projektem dla obronności kraju jest rozwój systemu obrony przeciwlotniczej krótkiego zasięgu NAREW. W czerwcu 2024 r. dzięki inicjatywie MAP, Rada Ministrów przyjęła Uchwałę w sprawie dokapitalizowania spółek wchodzących w skład Konsorcjum PGZ NAREW kwotą 3,89 mld zł. Równolegle prowadzone są inwestycje w infrastrukturę przemysłową. W listopadzie 2024 r. Sejm przyjął ustawę o finansowaniu działań zmierzających do zwiększenia zdolności produkcji amunicji, która zapewnia 3 mld zł na rachunku Funduszu Inwestycji Kapitałowych (FIK) nakierowanych na realizację inwestycji rozbudowujących zdolności do produkcji amunicji, przede wszystkim wielkokalibrowej.

- Tych zamówień będzie więcej, ale wiele wyzwań jeszcze przed nami. Jednym z nich jest produkcja amunicji. Chcemy, żeby amunicja wielkokalibrowa 155 mm i 120 mm była w pełni produkowana w Polsce. Naszym celem jest uniezależnienie się od zagranicznych dostaw i zbudowanie trwałej podstawy krajowej autonomii w zakresie zaopatrzenia Sił Zbrojnych. Polska Grupa Zbrojeniowa złożyła wnioski na 2,4 mld zł na rozbudowę fabryk amunicji. W czerwcu te wnioski powinny zostać rozpatrzone – powiedział szef MAP.

Wykorzystywanie mocy produkcyjnych

Ministerstwo Aktywów Państwowych wspiera proces odbudowy strategicznych gałęzi przemysłu, czego przykładem jest zaangażowanie w ratowanie Huty Częstochowa oraz spółki Rafako, a także wspieranie Grupy Azoty. Dzięki zaangażowaniu Węgłokoks S.A., Huta Częstochowa po ponad rocznej przerwie wznowiła produkcję w styczniu 2025 r. To istotne

wzmocnienie polskiej gospodarki, przede wszystkim przemysłu stalowego, obronnego, ale także utrzymanie miejsc pracy dla 900 osób.

Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. to wiodący w UE producent węgla koksowego, który dostarcza 75 proc. tego surowca do polskich hut i odgrywa istotną rolę w rozwoju przemysłu ciężkiego. Zapewnia także kluczowy surowiec do produkcji stali, która jest konieczna do przeprowadzenia transformacji energetycznej m.in. budowy wież wiatrowych. Choć wiąże się to z wyzwaniami środowiskowymi, działania MAP wskazują na potrzebę pogodzenia celów klimatycznych z nadrzędnym priorytetem, jakim jest budowa zdolności obronnych kraju.

MAP wspierało wypracowanie rozwiązań sprzyjających dalszej kontynuacji działalności na majątku Rafako S.A. z uwzględnieniem jej kompetencji. Pod koniec kwietnia 2025 r. ARP S.A., Polimex Mostostal S.A. i Towarzystwo Finansowe Silesia Sp. z o.o. podpisały porozumienie w sprawie dzierżawy majątku firmy Rafako. Nowopowstała spółka RFK Sp. z o.o. ma uruchomić produkcję w strategicznych sektorach zbrojeniowym i kolejowym. Będzie to impuls rozwojowy dla całego regionu raciborskiego, wzmacniający lokalny łańcuch dostaw, kooperantów i przedsiębiorców związanych z działalnością Rafako S.A.

– *Podpisane porozumienie to ważny krok w kierunku zabezpieczenia i pełnego wykorzystania potencjału Rafako. Dotychczas ta spółka nie znajdowała się w portfolio Skarbu Państwa, ale jej zasoby są unikalne i powinny służyć rozwojowi gospodarczemu Polski* – zaakcentował minister Jakub Jaworowski.

Spółki w restrukturyzacji przy wsparciu MAP

Ze względu na wieloletnie zaniedbania albo nietrafione inwestycje, niektóre ze spółek nadzorowanych przez MAP znajdują się w trudnej sytuacji biznesowej. Są to m.in. Poczta Polska S.A. i Grupa Azoty S.A.

W ciągu ostatniego roku Grupa Azoty wdrożyła działania naprawcze, których jednym z efektów, pomimo trudnej sytuacji rynkowej, jest istotna poprawa wyników finansowych. Strata netto spadła do 1,1 mld zł netto w 2024 r. z 3,29 mld zł w 2023 r. Wolumen sprzedanych produktów wzrósł w tym okresie o blisko 700 tys. ton produktów, a od końca zeszłego roku jest wdrażany program AZOTY BUSINESS, zakładający kompleksową transformację modelu biznesowego spółki. MAP wspiera wprowadzenie ceł na nawozy z Rosji i Białorusi, których import jest elementem wojny hybrydowej i ma na celu zniszczenie przemysłu chemicznego w UE.

Również Poczta Polska S.A. realizuje ambitny plan naprawczy, który ma odbudować jej pozycję rynkową. W 2024 r. strata netto Poczty Polskiej zmniejszyła się o ponad 408 mln zł. Po

notyfikacji KE finansowania kosztu netto obowiązku świadczenia usług powszechnych, Poczta Polska otrzymała 749 mln zł rekompensaty z tytułu nadmiernego obciążenia finansowego związanego z obowiązkiem świadczenia tych usług w latach 2021-2022. Natomiast na początku 2025 r. MAP wypłaciło spółce dotację celową w wysokości blisko 964 mln zł na pokrycie kosztu netto obowiązku świadczenia tych usług w 2023 r.

- Ośmiu lat zaniedbań nie da się nadrobić w jeden rok, ale działania zarządu Poczty Polskiej S.A. przynoszą już pierwsze realne efekty. Przed spółką wciąż jednak długa i trudna droga do uzdrowienia sytuacji finansowej i przywrócenia silnej pozycji rynkowej - zwraca uwagę minister Jaworowski.

Miliardy z KPO na rozwój polskiej gospodarki odblokowane

Resort aktywów państwowych jest zaangażowany w rozdysponowanie środków z Krajowego Planu Odbudowy w ramach programów:

A2.1.1 Inwestycje wspierające robotyzację i cyfryzację w przedsiębiorstwach. **Podpisano umowy na kwotę blisko 1,7 mld zł.** Celem jest wsparcie rozwoju cyfryzacji i robotyzacji dużych przedsiębiorstw, co przyczyni się do wzrostu ich produktywności oraz przyspieszenia transformacji w kierunku Przemysłu 4.0.

B1.2.1 Efektywność energetyczna i OZE w przedsiębiorstwach - inwestycje o największym potencjale redukcji gazów cieplarnianych. Instytucją wdrażającą inwestycję we współpracy z MAP jest NFOŚiGW. Beneficjentami wsparcia są duże przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwa objęte unijnym systemem handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS). **Zawarto umowy z pożyczkobiorcami o wartości ponad 300 mln zł.**

G3.1.5 Budowa morskich farm wiatrowych „Fundusz na rzecz Morskiej Energetyki Wiatrowej”. Wsparciem objęte są przedsięwzięcia budowy zespołów morskich farm wiatrowych w wyłącznej strefie ekonomicznej RP. Udzielane jest ono w formie pożyczek z Funduszu Morskiej Energetyki Wiatrowej. Instrument jest zarządzany przez Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), jako Partnera Wdrażającego dla MAP. **W trzech umowach pożyczek zawartych przez BGK z firmami energetycznymi zakontraktowano ponad 6,3 mld zł.**

MAP zachęca spółki do korzystania z AI i nowoczesnych technologii

- MAP traktuje sztuczną inteligencję jako jedno z głównych wyzwań, ale też szans dla spółek z udziałem Skarbu Państwa. Pierwszym krokiem do stosowania technologii sztucznej inteligencji jest chmura – powiedział minister Jaworowski.

Na początku maja PFR wraz z Ministerstwem Finansów oraz PFR Ventures uruchomiły program PFR Deep Tech. Budżet programu wyniesie 300 mln zł ze środków PFR, a kolejne minimum

300 mln zł wniosą inwestorzy prywatni i instytucjonalni. Program będzie działał w formule funduszu funduszy, kierując kapitał do zarządzających funduszami venture capital, którzy sfinansują najbardziej obiecujące projekty technologiczne.

- Państwo nie zastąpi i nie powinno zastępować mechanizmów rynkowych, ale powinno wspierać perspektywiczne projekty, których wyniki – zwłaszcza odsunięte w czasie – są ważne dla strategicznych interesów państwa. W aktualnej sytuacji geopolitycznej szczególnie istotne są innowacje w sektorze dual-use i dlatego ważne jest, aby PFR je wspierał – mówi Jakub Jaworowski, Minister Aktywów Państwowych.

Polski klaster elektromobilności

Aktualnym celem spółki ElectroMobility Poland S.A. jest stworzenie polskiego klastra elektromobilności, który pozwoli Polsce budować kompetencje nie tylko w zakresie produkcji, ale także budowy pojazdów elektrycznych oraz ich komponentów. Cztery główne cele spółki, ustalone we współpracy z MAP, to zapewnienie miejsc pracy, transfer technologii, lokalizacja łańcucha dostaw i obniżenie profilu ryzyka inwestycyjnego. Spółka wraz partnerem zagranicznym ma zbudować i rozwijać markę pojazdów elektrycznych na rynek europejski, produkować samochody elektryczne, stworzyć Centrum Badawczo-Rozwojowe oraz ekosystem elektromobilności. Obecnie projekt zakłada stworzenie docelowo 7 tys. nowych miejsc pracy (z czego 5 tys. w fabryce na Śląsku) oraz wykreowanie od 20 tys. do 30 tys. miejsc pracy w łańcuchach dostaw. Centrum Badawczo-Rozwojowe docelowo będzie zatrudniało 1 tys. wysoko wykwalifikowanych pracowników.

Wsparcie rozwoju zawodowego kobiet w spółkach w nadzorze MAP

Zespół powołany w Ministerstwie przygotował wytyczne dotyczące wsparcia rozwoju zawodowego kobiet oraz wskazówki w zakresie implementacji Dyrektywy *Women on Boards* i przekazał je spółkom znajdującym się pod nadzorem MAP. Zamierzeniem jest, aby te spółki stały się wzorem do naśladowania dla firm całkowicie prywatnych i zaangażowały się w tworzenie inkluzywnego środowiska pracy, które – jak pokazują badania – istotnie zwiększa potencjał rozwojowy oraz poprawia wyniki spółek. Obecnie zespół prowadzi działania promujące wdrażanie wypracowanych wytycznych oraz podnoszenie świadomości i poziomu wiedzy pracowników i kadry zarządzającej w zakresie równego traktowania, a także przegląd i monitoring aktywności nadzorowanych spółek w zakresie realizowanej polityki równościowej.

Sponsoring sportu: apolityczność, transparentność, ekonomiczna racjonalność

W ostatnich latach działania spółek z udziałem Skarbu Państwa w zakresie sponsoringu sportu nie zawsze były przejrzyste i budziły wiele wątpliwości instytucji kontrolnych państwa oraz

opinii publicznej. W związku z tym, w Ministerstwie Aktywów Państwowych zostały opracowane „Dobre praktyki w zakresie prowadzenia sponsoringu sportu przez Spółki z udziałem Skarbu Państwa (SSP)”, których celem jest uporządkowanie aktywności wszystkich spółek z udziałem Skarbu Państwa w zakresie sponsoringu sportowego. Zgodnie z przyjętym dokumentem wspomniane działania mają być długofalowe, przejrzyste, neutralne politycznie oraz zapewniać korzyści marketingowe spółkom, a także efektywnie wspierać rozwój sportu w Polsce, uzupełniając działania prowadzone przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Podsumowanie - stabilizacja, rozwój i ambitne cele na przyszłość

Ministerstwo Aktywów Państwowych aktywnie wspiera procesy inwestycyjne, inicjuje rozwiązania systemowe i konsekwentnie działa na rzecz wzmacniania pozycji państwa jako odpowiedzialnego właściciela. Działania MAP mają jeden wspólny cel - długofalowy rozwój polskiej gospodarki w oparciu o silne, nowoczesne i transparentnie zarządzane spółki.

- Państwo jest udziałowcem w tych spółkach po to, by skutecznie realizować swoje strategiczne cele gospodarcze i społeczne. Cieszę się, że w ciągu ostatniego roku udało się zrealizować wiele ważnych projektów. Mamy ambitne cele i duży potencjał do dalszych zmian, które chcemy mądrze i konsekwentnie wprowadzać - podsumował minister Jakub Jaworowski.