



Minister Aktywów Państwowych

Wojciech Balczun

BM.I.053.460.2025

IK: 1185948

Warszawa, 08 grudnia 2025 r.

**Pan
Włodzimierz Czarzasty
Marszałek Sejmu
Rzeczypospolitej Polskiej**

Szanowny Panie Marszałku,

poniżej udzielam odpowiedzi na interpelację K10INT13490 Pana Krzysztofa Piątkowskiego, Posła na Sejm RP z dnia 14 listopada 2025 r. w sprawie sprawozdania z realizacji zadań Ministerstwa Aktywów Państwowych i planowanych kierunków działań.

Uprzejmie informuję, że Ministerstwo Aktywów Państwowych (dalej: MAP) na bieżąco informuje o swoich działaniach na stronie internetowej MAP, w postaci komunikatów oraz w mediach społecznościowych. Poniżej przedstawiam najważniejsze informacje dotyczące działalności MAP w zakresie przedmiotowej interpelacji.

Od grudnia 2023 r. MAP to aktywny, sprawczy współwłaściciel spółek z udziałem Skarbu Państwa (dalej: SSP), który wypełnia ustawowe cele z zakresu nadzoru właścicielskiego w sposób kompleksowy, wspiera procesy restrukturyzacyjne w spółkach borykających się z problemami do których doprowadziły błędne decyzje albo zaniechania sprzed 2024 r. (m.in. Grupa Azoty, Jastrzębska Spółka Węglowa (dalej: JSW), Poczta Polska), poszukuje synergii w działaniach tych spółek (poprzez współpracę m.in. z Grupą Azoty i Polską Grupą Zbrojeniową (dalej: PGZ) w produkcji chemicznej, wstępną umowę dotyczącą przejęcia przez Poczta Polska ORLEN Paczki, zaangażowanie Agencji Rozwoju Przemysłu S.A. (dalej: ARP) i PKO BP we współpracę z krajowym przemysłem obronnym w ramach PGZ).

Na początku 2024 r. MAP przywróciło też podstawowe zasady ładu korporacyjnego (m.in. zostały ogłoszone konkursy do organów zarządczych spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz przeprowadzone audyty w spółkach), a obecnie konsekwentnie wzmacnia ład korporacyjny i podnosi standardy zarządzania. Członkowie organów nadzorczych spółek są powoływani ze względu na swoje kompetencje oraz doświadczenie menedżerskie. Jednocześnie został wzmocniony nadzór nad kluczowymi spółkami, które obecnie realizują równoległe dwa podstawowe zadania: zwiększają wartość dla akcjonariuszy oraz realizują ważne z punktu widzenia państwa cele i inwestycje (m.in. wspierając transformację energetyczną, rozwój krajowego przemysłu obronnego, usług finansowych czy infrastruktury).

Warto podkreślić, że ww. działania MAP mają realne odzwierciedlenie w poprawie wyceny rynkowej spółek publicznych nad którymi nadzór właścicielski sprawuje MAP. W ciągu dwóch lat od wyborów, przeprowadzonych w dniu 15 października 2023 r., kapitalizacja wspomnianych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (dalej: GPW) wzrosła o około 50%. W większości tych publicznych spółek Skarb Państwa jest akcjonariuszem dominującym, ale pasywnym (tzn. nie podejmuje decyzji o sprzedaży i zakupie akcji i nie wpływa na ich cenę). Oznacza to, że za tak istotny wzrost cen akcji odpowiadają akcjonariusze mniejszościowi, w większości podmioty prywatne z kraju i z zagranicy, którzy zdecydowanie lepiej niż za poprzednich rządów oceniają aktualną sytuację spółek, perspektywy ich rozwoju, w tym ład korporacyjny i racjonalność

podejmowanych inwestycji. Kapitalizacja spółek w zdecydowanie większym stopniu niż wynik finansowy za wybrany okres świadczy o kondycji poszczególnego podmiotu, szczególnie, że na wynik często wpływają czynniki jednorazowe oraz zawiązywane rezerwy. Proces zwiększania wartości spółek publicznych notowanych na GPW przyspieszył po publikacji strategii rozwoju poszczególnych podmiotów, co miało miejsce w II połowie zeszłego roku. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy wartość największej i najważniejszej w ekosystemie MAP spółki, czyli ORLENU, podwoiła się, aby w połowie listopada przekroczyć 105 zł za jedną akcję, co oznaczało, że jej kapitalizacja zbliżyła się do 120 mld zł. Dla porównania: w połowie listopada 2023 r. cena jednej akcji ORLENU wynosiła 63 zł. Tak istotne wzrosty wycen dotyczą także innych spółek z portfela MAP – ceny akcji innych spółek energetycznych wzrosły o co najmniej kilkadziesiąt procent, a przykładowo wycena Tauronu zwiększyła się w ciągu dwóch lat, do połowy listopada 2025 r., o prawie 200%. Znacznie podniosła się kapitalizacja PKO BP, PZU czy KGHM. W ciągu ostatnich dwóch lat Skarb Państwa udowodnił, że jest racjonalnym i efektywnym współwłaścicielem, a majątek w jego pieczy zdecydowanie zyskał na wartości. Jednocześnie kluczowe spółki z portfela MAP realizują strategiczne inwestycje m.in. w sektorze energetycznym oraz w przemyśle obronnym.

Spółki energetyczne planują zainwestować w ciągu najbliższej dekady w transformację energetyczną ponad 800 mld zł. Do 2035 r. ORLEN ma przeznaczyć na inwestycje nawet 380 mld zł, Grupa PGE szacuje łączne nakłady na rozwój, utrzymanie i akwizycje na 235 mld zł. Do 2035 r. Enea zamierza zainwestować 107,5 mld zł, a Tauron ok. 100 mld zł. Wspomniane inwestycje posłużą modernizacji infrastruktury energetycznej, ale też zwiększeniu udziału odnawialnych źródeł energii oraz wzmocnieniu bezpieczeństwa energetycznego kraju. Zaawansowane projekty dotyczą budowy elektrowni gazowo-parowych typu CCGT, bateryjnych magazynów energii, lądowych farm wiatrowych (tzw. onshore) oraz morskich farm wiatrowych (tzw. offshore), w tym Baltic Power Grupy ORLEN i Northland Power oraz inwestycja Baltica 2 realizowana przez Grupę PGE i Orsted. Już w najbliższych latach milionom gospodarstw domowych prąd będą dostarczać elektrownie wiatrowe. Transformacja energetyczna zwiększy nasze bezpieczeństwo, ale także zapewni ciągłe dostawy prądu dla gospodarstw domowych i przemysłu po społecznie i biznesowo akceptowalnych cenach.

W okresie zaostrzenia się sytuacji geopolitycznej krajowy przemysł obronny szybko zwiększa zdolności przemysłowe, a PGZ zostaje efektywnym integratorem tych działań. Od końca 2023 r. PGZ podpisała kontrakty na dostarczenie sprzętu wojskowego o wartości ponad 130 mld zł, głównie na potrzeby polskich sił zbrojnych. Na zaawansowanym etapie znajdują się przygotowania do rozpoczęcia produkcji amunicji wielkokalibrowej (głównie 155 mm) całkowicie z krajowych komponentów. Grupa PGZ otrzymała z Funduszu Inwestycji Kapitałowych na ten cel 2,4 mld zł. Za 3 lata PGZ zakłada roczną produkcję na poziomie 150.000–180.000 sztuk amunicji 155 mm. Grupa PGZ podpisała także umowę z BAE Systems na transfer nowoczesnej technologii do produkcji tej amunicji. W październiku rozpoczęła się budowa nowych hal i modernizacja istniejących w Kraśniku. MAP wspiera rozbudowę innych zakładów przemysłu obronnego i zwiększenie potencjału produkcji amunicji małego- i średniokalibrowej oraz rakiet. Również w październiku podpisano umowy na dofinansowanie czterech spółek wchodzących w skład PGZ S.A. kwotą 3 mld zł z Funduszu Inwestycji Kapitałowych na realizację programu Narew. Spółki Jelcz sp. z o.o., PIT-RADWAR S.A., WZU S.A. oraz ZM Tarnów S.A. przeznaczą środki na rozbudowę zdolności produkcyjnych m.in. systemów obrony powietrznej.

W 2024 r. SSP przeprowadziły audyty, które zidentyfikowały znaczne nieprawidłowości w zarządzaniu spółkami przed 2024 r. Audyty przeprowadzone zostały z zachowaniem zasad ładu korporacyjnego. MAP przygotowało Modelową Listę Audytową dla SSP, a za przeprowadzenie audytów odpowiedzialne były zarządy spółek. O ich przebiegu i wynikach spółki komunikują bezpośrednio – z podanych do opinii publicznej informacji wiadomo, że złożono ponad 100 zawiadomień do prokuratury, a skutki zaniedbań i błędnych decyzji to co najmniej kilkanaście miliardów złotych. Przedmiotowe audyty wykazały liczne, istotne nieprawidłowości w zakresie zarządzania SSP, w tym planowanych i prowadzonych inwestycji, bezpodstawnych wydatków oraz braku odpowiedniego nadzoru rad nadzorczych nad władzami spółek. Skala nadużyć wskazuje, że nieprawidłowości miały charakter systemowy – nie były to jednostkowe błędy albo sporadyczne nadużycia.

Inwestorzy i rynek kapitałowy odpowiednio oceniają kompetencje Zarządów sprzed 2024 r. 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., Grupa Azoty S.A. oraz JSW S.A. Z informacji medialnych wynika, że obecnie prokuratura kończy czynności w wielu z tych spraw. Należy również zaznaczyć, że z inicjatywy MAP opracowano także *Dobre praktyki w zakresie prowadzenia sponsoringu sportu przez Spółki z udziałem Skarbu Państwa*, które zostały opublikowane przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. Celem dokumentu jest uporządkowanie aktywności wszystkich SSP w zakresie sponsoringu sportowego, tak aby wydatki marketingowe były realizowane w interesie budowania wartości spółek dla akcjonariuszy w duchu apolityczności - to jeden z elementów racjonalnego zarządzania spółkami z udziałem Skarbu Państwa. 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.

MAP wspiera także spółki, które borykają się z problemami i wymagają działań restrukturyzacyjnych. Grupa Azoty boryka się z problemami finansowymi związanymi z przeinwestowaniem w projekt Polimery, wzrostem cen gazu i zalewem europejskiego rynku nawozami z Rosji. Spółka jest jedną ze strategicznych SSP od której, ze względu na produkcję nawozów, zależy bezpieczeństwo żywnościowe Polski. Spółka ta jest ważna także dla bezpieczeństwa energetycznego i dla krajowego przemysłu obronnego. W sierpniu 2025 r. Grupa Azoty oraz Nitro-Chem S.A., spółka z grupy PGZ S.A., podpisały list intencyjny w obszarze produkcji materiałów wybuchowych. Głównym założeniem porozumienia jest zapewnienie ciągłości łańcucha dostaw surowców niezbędnych do produkcji materiałów wybuchowych oraz współpracy w zakresie projektowania instalacji produkcyjnych. Spółki planują również wspólne pozyskanie środków na budowę nowej instalacji TNT. W połowie października 2025 r. Grupa Azoty otrzymała od ORLENU niewiążącą ofertę zakupu akcji spółki Grupa Azoty Polyolefins. Na ofertę o wartości ponad 1 mld zł składa się dostarczenie przez ORLEN finansowania niezbędnego do restrukturyzowania wszystkich wierzytelności, roszczeń oraz zakupu wszystkich akcji od pozostałych akcjonariuszy Polyolefins.

Poczta Polska zakończyła wdrażanie etapu ratunkowego (plan Transformacji 1.0) i zaczyna wdrażać Plan 2.0, który ma na celu redefinicję Poczty Polskiej na zmieniającym się rynku. Fundamentem tej zmiany ma być współpraca z ORLEN Paczką, która pomoże przekształcić Poczta w nowoczesną spółkę kuriersko-detaliczno-finansowo-cyfrową. Spółka pracuje także nad wdrożeniem nowych produktów finansowych oraz wymienia systemy oprogramowania IT. Poczta Polska aktywnie działa także na rzecz cyfryzacji państwa poprzez utrzymanie i rozwój e-doręczeń. Pod koniec września, jak już wspomniano ORLEN i Poczta Polska podpisały porozumienie dotyczące konsolidacji usług kurierskich. Na bazie spółki ORLEN Paczka ma powstać podmiot, który będzie posiadał ponad 30 tys. punktów odbioru przesyłek. Wspomniane porozumienie daje Poczcie Polskiej szansę na odbudowanie pozycji na rynku przesyłek kurierskich i poprawę wyników finansowych. Dzięki staraniom MAP w Komisji Europejskiej Poczta Polska otrzymała dotację celową w wysokości blisko 964 mln zł i ma zapewnione ponad 1,8 mld zł na kolejne lata. Ponadto, Poczta Polska wygrała konkurs na operatora wyznaczonego na lata 2026-2035. Oznacza to, że przez kolejne 10 lat będzie świadczyć wszystkim obywatelom i firmom bezpieczne usługi pocztowe na terenie całego kraju.

MAP widzi dla JSW strategiczną rolę w krajowym łańcuchu produkcji stali i wspiera Spółkę w realizacji planu restrukturyzacji. Po głębokiej restrukturyzacji i poprawie jakości zarządzania i znalezieniu oszczędności, Spółka ma dostarczać węgiel do polskich hut i wspierać rozwój krajowego przemysłu stalowego. Przyjęty już przez Radę Ministrów projekt nowelizacji ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego przewiduje objęcie pracowników regulacjami dotyczącymi świadczeń ostonowych. Wdrażany plan naprawczy jest niezbędny, gdyż po 2022 r. nastąpił bezprecedensowy wzrost wynagrodzeń, a od 2023 r. ceny węgla koksowego spadły o kilkadziesiąt procent.

MAP był także zaangażowany w ratowanie Huty Częstochowa, wznowienie produkcji w styczniu 2025 r. i utworzenie miejsc pracy dla 900 osób. Podjęto także wielomiesięczne intensywne działania na rzecz ustabilizowania sytuacji w spółce Rafako, która w grudniu 2024 r. została postawiona w stan upadłości. 30 kwietnia 2025 r. ARP sprzedała 2/3 udziałów w swojej spółce zależnej ARP Doradztwo Sp. z o.o. partnerom – Polimexowi i TF Silesia (po 1/3 udziałów każdy). Po podwyższeniu kapitału i zmianie jej nazwy na RFK Sp. z o.o., spółka rozpoczęła działania zmierzające do przejęcia kluczowych aktywów i kompetencji Rafako.

W ramach rozwoju polskiego klastra elektromobilności, ElectroMobility Poland S.A. razem z MAP wypracował zmodyfikowaną formułę projektu, która ma przyjąć postać hubu produkcyjno-rozwojowego. Obejmuje on kilka kluczowych obszarów, które wspólnie tworzą kompleksowe podejście do rozwoju sektora elektromobilności w Polsce. Najważniejsze z nich to: zbudowanie i rozwój marek pojazdów elektrycznych przeznaczonych na rynek europejski, produkcja samochodów elektrycznych, centrum badawczo-rozwojowe (R&D), rozwój ekosystemu elektromobilności. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w listopadzie 2025 r. pozytywnie ocenił wniosek ElectroMobility Poland. Spółka może otrzymać około 4,5 mld zł z Krajowego Planu Odbudowy na budowę fabryki samochodów elektrycznych w Jaworznie.

Warto również podkreślić, że MAP sprawnie rozdysponowuje środki z KPO w ramach 3 programów:

1. A2.1.1 Inwestycje wspierające robotyzację i cyfryzację w przedsiębiorstwach;
2. B1.2.1 Efektywność energetyczna i OZE w przedsiębiorstwach – inwestycje o największym potencjale redukcji gazów cieplarnianych;
3. G3.1.5 Budowa morskich farm wiatrowych „Fundusz na rzecz Morskiej Energetyki Wiatrowej”.

Szczegółowe informacje dostępne są na stronie internetowej Ministerstwa pod adresem: <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/krajowy-plan-odbudowy-i-zwiekszenia-odpornosci>.

Rada Ministrów przyjęła trzy priorytety MAP na drugą część kadencji. Są to (I.) Komponent krajowy w kluczowych procesach inwestycyjnych spółek z udziałem Skarbu Państwa, w których prawa z akcji i udziałów wykonuje minister właściwy do spraw aktywów państwowych – local content, (II.) Zapewnienie finansowania rozbudowy zdolności do produkcji i serwisowania sprzętu wojskowego z uwzględnieniem wiodącej roli spółek z Grupy Kapitałowej Polska Grupa Zbrojeniowa S.A. oraz (III.) Standard kompetencji w spółkach Skarbu Państwa.

Zwiększenie udziału krajowych firm w kluczowych projektach inwestycyjnych spółek Skarbu Państwa (tzw. local content) to projekt o perspektywie wieloletniej, który może zmienić strukturę polskiej gospodarki i poprawić jej szanse rozwojowe w perspektywie kolejnych dekad. Przy MAP działa od października powołany zarządzeniem Ministra Aktywów Państwowych Zespół ds. Udziału Komponentu Krajowego w Kluczowych Procesach Inwestycyjnych, w ramach którego instytucje zaproszone do prac Zespołu podzieliły się zadaniami określonymi we wspomnianym zarządzeniu, co stworzyło solidne podstawy do rozpoczęcia pogłębionych analiz. Obecnie Zespół wchodzi w etap intensywnych prac merytorycznych, obejmujących opracowywanie rozwiązań służących zwiększeniu udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych.

Wspomniany Zespół przyjął ambitny harmonogram działań przewidujący m.in. określenie metodologii pomiaru udziału komponentu krajowego w kluczowych projektach inwestycyjnych; przygotowanie projektu dobrych praktyk dla spółek z udziałem SP w zakresie angażowania krajowych przedsiębiorców do współpracy. W Zespole uczestniczą przedstawiciele strony rządowej, instytucji publicznych oraz reprezentantów największych spółek z udziałem Skarbu Państwa. ARP S.A. został powołany do pełnienia funkcji Koordynatora ds. Komponentu Krajowego w ramach prac Zespołu.

We wrześniu br. podczas forum "Energia z Polski - Local First" doszło do podpisania „Deklaracji na rzecz zwiększenia udziału polskich firm w realizacji drugiej fazy projektów

morskiej energetyki wiatrowej na Morzu Bałtyckim”. Deklarację podpisali przedstawiciele Grupy PGE, ORLEN-u, PKO Banku Polskiego, PZU Życie, Agencji Rozwoju Przemysłu i KUKI. W energetyce wiatrowej lądowej (onshore) potencjał local content już dziś sięga 55–60% wartości całkowitego łańcucha dostaw, a w niektórych obszarach – jak fundamenty czy utrzymanie ruchu – nawet 90%. Przy sprzyjających warunkach całkowity udział może wzrosnąć do 70–75% w ciągu dekady przyczyniając się do tworzenia dziesiątek tysięcy miejsc pracy.

Celem kolejnego priorytetu jest rozwój potencjału wytwórczego i technologicznego krajowego przemysłu obronnego z Polską Grupą Zbrojeniową S.A. jako integratorem przemysłu nastawionym na zwiększanie niezależności krajowej w produkcji zaawansowanego technologicznie sprzętu wojskowego oraz amunicji różnych kalibrów. W pierwszym etapie realizacji tego projektu krajowy przemysł obronny będzie wytwarzał produkty i komponenty w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane przez Siły Zbrojne RP. W następnej fazie celem jest zwiększenie eksportu uzbrojenia krajowej produkcji. W efekcie polski przemysł obronny, ze względu na skalę działalności i dzięki pozyskanym od partnerów zagranicznych nowoczesnym technologiom, będzie dążył do odgrywania wiodącej roli w regionie.

Realizacja (III.) priorytetu bazuje na trzech filarach: nowelizacji ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym, przyjęciu do stosowania Kodeksu Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego oraz wdrożeniu macierzy kompetencji. Celem projektu jest zapewnienie optymalnego doboru kadr w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Już teraz realizacja tego priorytetu charakteryzuje się dużym stopniem zaawansowania, jeżeli chodzi o projektowanie regulacji wspierających wysokie standardy zarządzania.

Od 1 października 2025 r. obowiązuje zarządzenie MAP w sprawie zasad i trybu doboru kandydatów do organów nadzorczych, które wprowadza oceny kandydatów członków rad nadzorczych za pomocą macierzy kompetencji. Obecnie trwa pilotaż macierzy kompetencji w 23 największych spółkach Skarbu Państwa. Uzgodniono także z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów finalne brzmienie Kodeksu Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego. Obecnie Kodeks czeka na podpis Premiera RP. Publikacja Kodeksu, który był szeroko konsultowany z uczestnikami rynku i KPRM, pozwoli na poprawę ładu korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. Dobre praktyki zawarte w Kodeksie będą skierowane do wszystkich spółek z udziałem Skarbu Państwa i ich grup kapitałowych. Ponadto zakończono wewnętrzne prace nad projektem nowelizacji ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Nowelizacja zakłada m.in. certyfikację tytułów MBA dla kandydatów na członków Rad Nadzorczych oraz uzupełnienie ustawy o przepisy dot. macierzy kompetencji. Projekt w ciągu najbliższych tygodni trafi do uzgodnień międzyresortowych.

Z poważaniem
Wojciech Balczun
Minister

dokument podpisany elektronicznie
1185948.4441421.3531824

Do wiadomości:
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów