



Minister Aktywów Państwowych

BM.I.053.177.2026

IK: 1246606

Warszawa, 12 maja 2026 r.

**Pan
Włodzimierz Czarzasty
Marszałek Sejmu
Rzeczypospolitej Polskiej**

Szanowny Panie Marszałku,

w odpowiedzi na interpelację nr K10INT16268, Pana Michała Wójcika, Posła na Sejm RP, z dnia 1 kwietnia 2026 r. w sprawie nieprawidłowości organizacyjnych i wzrostu kosztów zarządzania w PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., uprzejmie informuję, że Ministerstwo Aktywów Państwowych wystąpiło do Zarządu spółki PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. z prośbą o przedstawienie wyjaśnień w przedmiotowej sprawie.

Z informacji udzielonej przez PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. (dalej również: Spółka, PGE S.A.) wynika, że w latach 2023-2026 w PGE S.A. wskaźnik rozpiętości kierowania, liczony jako iloraz liczby zatrudnionych pracowników do liczby stanowisk kierowniczych, utrzymywał się na stabilnym poziomie, ulegając jedynie nieznacznej zmianie z 5,147 w grudniu 2023 roku do 5,08 w marcu 2026 roku, co oznacza zmianę o charakterze marginalnym. Stabilność wskaźnika wskazuje na brak systemowego zwiększania liczby stanowisk kierowniczych ponad rzeczywiste potrzeby organizacyjne. W analizowanym okresie utworzono 23 nowe stanowiska, większość z nich to stanowiska o charakterze kierowniczym (kierownicy, kierownicy operacyjni), związane z zarządzaniem zespołami projektowymi, działalnością operacyjną oraz zadaniami o charakterze eksperckim i merytorycznym.

Spółka podkreśla, iż nadmiernie duże zespoły charakteryzują się obniżoną efektywnością operacyjną ze względu na ograniczoną możliwość bezpośredniego nadzoru, rozmycie odpowiedzialności oraz utrudnioną komunikację. Skuteczne zarządzanie wymaga optymalnej wielkości zespołów, przy której lider jest w stanie realnie koordynować działania, monitorować realizację celów oraz zapewniać odpowiednią jakość i terminowość pracy.

Wskaźnik rozpiętości kierowania w spółce wynika z jej wysokiego stopnia złożoności organizacyjnej, rozbudowanej struktury procesowej oraz funkcjonowania w warunkach znacznej formalizacji i rygorystycznych wymogów dokumentacyjnych. Skala działalności oraz odpowiedzialność wobec całej grupy kapitałowej wymagają wyraźnego podziału ról zarządczych, umożliwiającego skuteczny nadzór nad wyspecjalizowanymi obszarami, właściwe delegowanie kompetencji, kontrolę ryzyk oraz zapewnienie zgodności z regulacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Wielopoziomowa struktura kierownicza stanowi tym samym element niezbędny do utrzymania transparentności, ciągłości decyzyjnej oraz efektywnego zarządzania organizacją o takiej skali i stopniu skomplikowania. Przyjęte podejście pozostaje spójne z rozwiązaniami stosowanymi w dużych organizacjach o porównywalnej skali i złożoności organizacyjnej.

Poziom wskaźnika pozostaje spójny z praktykami rynkowymi dla organizacji o wysokim udziale działalności projektowej i inwestycyjnej, w których większa intensywność zarządzania przekłada się na relatywnie niższą rozpiętość kierowania. Dodatkowo, w modelu organizacyjnym opartym na realizacji projektów, w pierwszej kolejności tworzone

są funkcje zarządcze, a następnie budowane zespoły wykonawcze, co może wpływać na przejściowy wzrost wartości wskaźnika. Skala i charakter wprowadzonych zmian organizacyjnych pozostają jednak w ścisłym związku z transformacją oraz istotnym wzrostem wymagań regulacyjnych i inwestycyjnych, co znajduje odzwierciedlenie w poniższych obszarach:

- **Nowa Strategia na lata 2025-2035**, która zakłada ponad trzykrotnie większe nakłady inwestycyjne względem Strategii na lata 2021-2030. W perspektywie najbliższej dekady Grupa planuje przeznaczyć na inwestycje 235 mld PLN (nominalnie), podczas gdy w poprzedniej Strategii łączny CAPEX wynosił 75 mld PLN (nominalnie). Tak znaczący wzrost nakładów inwestycyjnych jest odpowiedzią na kluczowe potrzeby polskiej gospodarki. Celem jest umożliwienie krajowym przedsiębiorstwom skutecznej transformacji energetycznej oraz zapewnienie im bezpieczeństwa i stabilności dostaw energii. Szczególny nacisk położony jest na zwiększenie elastyczności całego systemu elektroenergetycznego, co pozwoli również na dalszy dynamiczny rozwój odnawialnych źródeł energii. W nowej Strategii obszar Dystrybucji zyskuje priorytetowe znaczenie - na jego rozwój przeznaczone zostanie 75 mld PLN, czyli tyle ile wynosił cały program inwestycyjny we wszystkich segmentach łącznie w poprzedniej Strategii do 2030 roku. To wyraz determinacji w budowie nowoczesnej, niezawodnej i elastycznej infrastruktury sieciowej, która zapewni bezpieczeństwo dostaw energii dla polskich odbiorców oraz umożliwi przyłączenie nowych mocy OZE. W obszarze elastyczności systemu planowane jest istotne zwiększenie potencjału mocy gazowych do poziomu 10 GW w 2035 roku, przeznaczając na ten cel 37 mld PLN. Równolegle planowany jest rozwój magazynów energii - do 2035 roku 18 GWh pojemności, co będzie możliwe dzięki nakładom rzędu 14 mld PLN. W zakresie OZE uruchomionych zostanie 4 GW mocy w morskiej energetyce wiatrowej, moce zainstalowane w lądowych farmach wiatrowych wzrosną do 4 GW a fotowoltaice do 1 GW, przy łącznych nakładach inwestycyjnych w tym obszarze na poziomie 85 mld PLN. Dla porównania, w poprzedniej strategii do 2030 roku zaplanowano łącznie 6,5 GW mocy zainstalowanych w źródłach OZE. Nowością w Strategii do 2035 roku jest również kompleksowa oferta dla Partnerów Biznesowych. To nowy kierunek, dzięki któremu aktywnym i elastycznym klientom biznesowym umożliwiony zostanie dostęp do rynku energii oraz optymalizacja kosztów zużycia energii elektrycznej.

- **Nowy model finansowania** inwestycji, w tym pozyskiwanie finansowania zewnętrznego opartego na taksonomii UE, zielonych obligacjach, funduszach unijnych oraz międzynarodowych instytucjach finansowych.

- **Nowe obowiązki regulacyjne** - wynikające z aktów prawnych UE i krajowych, które wprowadzają bezprecedensową skalę wymogów dla spółek sektora energetycznego, (w tym m.in.: Dyrektywa CSRD - pełne raportowanie niefinansowe od 2025 r. zgodnie ze standardami ESRS, Dyrektywa o równości i jawności wynagrodzeń, Dyrektywy NIS2 i CER w zakresie cyberbezpieczeństwa i bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej, ESG - nowe obowiązki zarządcze, raportowe i kontrolne, Taksonomia UE - obowiązek klasyfikacji działalności pod kątem zgodności klimatycznej).

- **Rozwój ryzyk geopolitycznych po 2022 roku**, które wymuszają wzmocnienie obszarów takich jak: bezpieczeństwo infrastruktury, zarządzanie ciągłością działania, analityka ryzyka systemowego, planowanie strategiczne, zgodność operacyjna i ochrona informacji.

Odnosząc się do kwestii kosztów, uprzejmie informuję, że szczegółowe dane finansowe w tym zakresie są ujmowane w sprawozdaniach finansowych spółki, sporządzonych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz standardami rachunkowości. W szczególności informacje dotyczące wskazywanych obszarów kosztowych można znaleźć w:

- pozycji „pozostałe koszty rodzajowe”,
- w części obejmującej wynagrodzenia kadry kierowniczej.

Sprawozdania finansowe spółki są publicznie dostępne i mogą zostać pobrane ze strony internetowej pod adresem: <https://www.akpqe.pl/dla-inwestorow/do-DObrania> (13.04.2026)

Poziom kosztów wynagrodzeń kadry zarządzającej podlega bieżącej kontroli i jest powiązany z realizacją celów strategicznych oraz efektywnością operacyjną.

Koszty wynagrodzeń kadry kierowniczej podlegają okresowym przeglądom. Przeglądy te mają na celu utrzymanie spójności, adekwatności, konkurencyjności i kontroli poziomu kosztów adekwatnie do zakresu kompetencji i odpowiedzialności menedżerskiej uwzględniając złożoność struktury Grupy PGE oraz wysoki poziom odpowiedzialności związanej z nadzorem nad złożonymi procesami.

Podejście to zapewnia, że poziom wynagrodzeń kadry zarządzającej oraz kadry kierowniczej pozostaje racjonalny, kontrolowalny oraz proporcjonalny do skali i charakteru działalności Spółki.

Odnosząc się do działań restrukturyzacyjnych, informuję, że kształtowanie struktury organizacyjnej spółek w Grupie Kapitałowej PGE, w tym tworzenie stanowisk kierowniczych i dyrektorskich, należy do kompetencji zarządów i odbywa się w ramach prowadzenia spraw spółek, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz zasad ładu korporacyjnego. Procesy restrukturyzacyjne realizowane są w sposób planowy i podlegają analizie pod kątem zasadności biznesowej, efektywności organizacyjnej oraz wpływu na strukturę zatrudnienia, w tym relacji pomiędzy funkcjami operacyjnymi a zarządczymi. W celu zachowania właściwych proporcji zatrudnienia stosowane jest podejście oparte na analizie zakresu odpowiedzialności oraz złożoności zarządzanych obszarów, przy jednoczesnym uwzględnieniu efektywności i produktywności organizacji. W przypadku realizacji działań restrukturyzacyjnych proces ten prowadzony jest w sposób sformalizowany i objęty dodatkowymi mechanizmami nadzorczymi. W szczególności powoływane są dedykowane zespoły projektowe lub zadaniowe, odpowiedzialne za przygotowanie i wdrożenie zmian organizacyjnych, w uzasadnionych przypadkach z udziałem reprezentacji pracowników (rada pracowników, strona społeczna). Dodatkowo, w zależności od skali zmian w niektórych przypadkach angażowane jest również wsparcie wyspecjalizowanych doradców zewnętrznych.

W odniesieniu do zagadnienia dotyczącego wiedzy Ministerstwa Aktywów Państwowych na temat zmian w strukturze organizacyjnej PGE S.A., w szczególności w zakresie zwiększania liczby stanowisk kierowniczych i dyrektorskich w centrali spółki, informuję, że kształtowanie struktury organizacyjnej spółki, w tym tworzenie i znoszenie stanowisk kierowniczych oraz dyrektorskich, należy do kompetencji zarządu spółki i odbywa się w ramach prowadzenia spraw spółki, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz regulacjami wewnętrznymi. Procesy w tym zakresie są realizowane w sposób planowy i podlegają analizie zarówno na poziomie operacyjnym, jak i zarządczym, z uwzględnieniem docelowego modelu operacyjnego oraz efektywności organizacyjnej. Jednocześnie należy wskazać, że w dniu 9 lutego 2026 r. opublikowany został przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów dokument pn. "Kodeks Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego" w ramach którego określono zasady ładu korporacyjnego oraz dobre praktyki, który odnosi się m.in. do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i kształtowania kadry kierowniczej. Zgodnie z tymi wytycznymi struktura oraz poziom wynagrodzeń kadry kierowniczej powinny być powiązane z długoterminowymi interesami spółki i jej akcjonariuszy. Rada nadzorcza natomiast będzie sprawować nadzór nad przestrzeganiem tych standardów oraz monitoruje działanie zarządu w zakresie obsady kluczowych stanowisk i zapewnienia ciągłości zarządzania. Spółka uwzględnia powyższe zasady w procesach zarządczych, w tym przy projektowaniu oraz zmianach struktury organizacyjnej, co stanowi jeden z elementów zapewnienia przejrzystości i adekwatności struktury do skali działalności.

Zapewnienie właściwych proporcji zatrudnienia pomiędzy funkcjami operacyjnymi a zarządczymi realizowane jest w szczególności poprzez: powiązanie zmian organizacyjnych z rzeczywistymi potrzebami biznesowymi oraz zakresem realizowanych procesów i projektów, analizy wpływu zmian na strukturę zatrudnienia, w tym relacje pomiędzy funkcjami zarządczymi a operacyjnymi, ocenę zasadności tworzenia stanowisk kierowniczych w kontekście zakresu odpowiedzialności, liczby podległych pracowników oraz złożoności zarządzanych obszarów, stosowanie mechanizmów zatwierdzania zmian oraz monitorowania ich skutków.

W tym kontekście istotnym elementem oceny jest również rozpiętość kierowania, która w praktyce rynkowej jest zróżnicowana i zależna od charakteru działalności. W obszarach operacyjnych o wysokiej standaryzacji jest ona co do zasady wyższa, natomiast w obszarach eksperckich i projektowych niższa, co wynika z konieczności zapewnienia odpowiedniego

poziomu nadzoru i koordynacji. Zarówno nadmierne ograniczanie, jak i nadmierne zwiększanie rozpiętości kierowania może wpływać negatywnie na efektywność organizacji, dlatego wskaźnik ten podlega bieżącej analizie i dostosowaniu do specyfiki poszczególnych obszarów działalności.

Podsumowując Ministerstwo Aktywów Państwowych jako podmiot wykonujący prawa właścicielskie, nie uczestniczy w procesach operacyjnych dotyczących bieżącego kształtowania struktury organizacyjnej spółki, w tym podejmowaniu decyzji o liczbie stanowisk kierowniczych i dyrektorskich. Informacje w tym zakresie mogą być przekazywane w sposób pośredni, w szczególności w ramach raportowania okresowego oraz materiałów kierowanych do organów właścicielskich, przy czym mają one charakter ogólny i nie obejmują operacyjnych decyzji kadrowych na poziomie poszczególnych stanowisk. Jednocześnie spółka prowadzi działania mające na celu zapewnienie racjonalności i przejrzystości zmian w strukturze organizacyjnej. W szczególności zmiany organizacyjne są powiązane z realizacją strategii oraz kierunkami rozwoju działalności, w tym projektami o charakterze transformacyjnym i inwestycyjnym, uwzględniają skalę prowadzonych projektów oraz rosnącą złożoność procesów operacyjnych. W tym kontekście zmiany w zakresie liczby stanowisk kierowniczych i dyrektorskich nie mają charakteru samoistnego, lecz stanowią konsekwencję zmian w modelu operacyjnym spółki oraz potrzeb zapewnienia adekwatnego poziomu zarządzania i nadzoru nad realizowanymi zadaniami. Ocena zasadności wprowadzonych zmian pozostaje jednak w kompetencji zarządu spółki oraz w zakresie nadzoru właściwych organów spółki, zgodnie z zasadami ładu korporacyjnego. Zmiany w strukturze organizacyjnej PGE S.A. W tym liczbie stanowisk kierowniczych, mają charakter wynikowy wobec skali działalności, realizowanych inwestycji oraz rosnącej złożoności operacyjnej, a nie autonomicznego zwiększania kadry zarządzającej.

Z poważaniem
Z upoważnienia Ministra Aktywów Państwowych
Eliza Zeidler
Sekretarz Stanu
dokument podpisany elektronicznie
1246606.4689571.3750669

Do wiadomości:
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów