

DARIUSZ KLIMEK

**Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Łódzka**

WPLYW CELÓW ZARZĄDCZYCH NA ZARZĄDZANIE SPÓLKAMI KOMUNALNYMI

Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami wprowadziła zależność wynagrodzenia zmiennego członka zarządu spółki komunalnej od stopnia realizacji obligatoryjnie wyznaczanych przez organ właścicielski celów zarządczych. Celem artykułu jest, oprócz wskazania błędów i niedociągnięć jakie ustawodawca popełnił w treści ustawy, analiza potencjalnego wpływu celów na efektywność zarządzania spółkami komunalnymi w Polsce. Podstawowy wniosek z przeprowadzonej analizy jest krytyczny, bowiem o ile wprowadzanie tego typu zmian można uznać za właściwe dla zwiększania efektywności zarządzania, to przepisy prawa, które znalazły się w tej ustawie nie tylko nie likwidują istniejących problemów zarządzania spółkami komunalnymi, ale powodują pojawienie się nowych trudności i dylematów w zarządzaniu.

1. Wprowadzenie

W 2016 roku w jednej z wiodących w Polsce spółek z udziałem Skarbu Państwa doszło do dość głośnego wówczas medialnie zdarzenia. Problem dotyczył odwołania z funkcji jednego z członków zarządu, który pełnił ją wyjątkowo krótko. Nie byłoby to istotnym przyczynkiem do tego aby zwracało czyjąkolwiek uwagę, jednakże odwołana osoba z tytułu zawartej umowy o pracę otrzymała niewspółmiernie wysoką w odczuciu społecznym odpłatę pieniężną. To zdarzenie, a także jeszcze jedno wcześniejsze o podobnym charakterze, było bezpośrednią przyczyną wprowadzenia szybkiej procedury legislacyjnej i pojawienia się tzw. nowej ustawy kominowej¹.

¹ Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. 2016 poz.1202.

W uzasadnieniu do ustawy z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami w Polsce znajduje się zapis, iż celem wprowadzenia nowych zasad kształtowania wynagrodzeń jest zwiększanie jakości zarządzania m.in. poprzez uzależnienie wypłat części wynagrodzeń członkom zarządów od realizacji określonych celów zarządczych. Ponadto – według autorów ustawy – pomoże ona ustalić właściwą proporcję pomiędzy potrzebą zapewnienia elastycznego mechanizmu określania wspomnianych wynagrodzeń i zbliżenia go w maksymalnym stopniu do zasad obowiązujących na rynku a potrzebą pełnej realizacji konstytucyjnej zasady sprawiedliwości społecznej².

Trudno byłoby nie zgodzić się z samą ideą wprowadzonych zmian. Już jednak w trakcie procedury legislacyjnej i zaraz po wejściu w życie przepisów nowej ustawy w dniu 9 września 2016 roku, pojawiło się w różnego rodzaju pismach i wystąpieniach wiele głosów krytycznych kwestionujących proponowane w ustawie rozwiązania³. Czy rzeczywiście ściśle powiązanie celów zarządczych ze zmienną częścią wynagrodzeń menedżerów spółek komunalnych, a przede wszystkim treść i sposób ustalania tych celów może pozytywnie wpływać na jakość zarządzania spółkami komunalnymi? Próby odpowiedzi na to pytanie są przedmiotem dalszych rozważań.

2. Zakres wprowadzonych zmian prawnych

Ustawa reguluje sposób wykonywania uprawnień z akcji przysługujących: 1) Skarbowi Państwa, 2) jednostkom samorządu terytorialnego lub ich związkom, 3) państwowym osobom prawnym, 4) komunalnym osobom prawnym – w zakresie kształtowania wynagrodzeń członków organów zarządzających i organów nadzorczych, a także wybranych postanowień umów zawieranych z członkami organów zarządzających. Według stanu na 31 grudnia 2015 roku w Polsce funkcjonowało 2324 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz 273 spółki akcyjne,

² Druk nr 514 – Rządowy projekt ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami <http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=514>

³ Zob. M. Rzemek, Zamiana umów o pracę na kontrakty w czasie trwania kadencji gwarantuje kłopoty spółkom komunalnym, <http://www.rp.pl/Praca-w-samorządzie/312019960-Zamiana-umow-o-prace-prezesow-na-kontrakty-zagrozi-spolkom-komunalnym.html>; A. Tyczyńska, Prezesi idą na kontrakty menedżerskie. Ile zarobią? <https://plus.dzienniklodzki.pl/wiadomosci/a/prezesi-ida-na-kontrakty-menedzerskie-ile-zarobia,11950738>; A. Widera, Kontrakty uzdrowią spółki komunalne? <http://www.portalsamorzadowy.pl/praca/kontrakty-uzdrowia-spolki-komunalne-dr-plazek-ostro-to-przechowalnie-dla-szwagrow-i-nieudanych-politykow,91431.html>

w których jednostki samorządu terytorialnego posiadały udziały lub akcje ⁴. Dla porównania, spółek z udziałem Skarbu Państwa jest zaledwie ok. 400.

Nowa ustawa zawiera różne treści, m.in. wprowadza obowiązek ustalenia przez organ właścicielski celów zarządczych dla ww. podmiotów, uzależniając od stopnia realizacji tych celów – część zmienną wynagrodzenia dla członków zarządów. Podmiot uprawniony do wykonywania praw udziałowych jest obowiązany podejmować działania mające na celu ukształtowanie i stosowanie w spółce zasad wynagradzania członków organu zarządzającego i członków organu nadzorczego określonych ustawą.

Uchwała w sprawie kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego powinna przewidywać, że wynagrodzenie całkowite członka organu zarządzającego składa się z:

- 1) części stałej, stanowiącej wynagrodzenie miesięczne podstawowe, określonej kwotowo,
- 2) części zmiennej, stanowiącej wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy spółki.

Część stałą wynagrodzenia członka organu zarządzającego ustala się z uwzględnieniem skali działalności spółki, w szczególności wartości jej aktywów, osiąganych przychodów i wielkości zatrudnienia (tabela 1).

Tabela. 1. Wysokość stałej części wynagrodzenia

Wysokość wynagrodzenia jako krotność podstawy wymiaru	Przesłanki dotyczące wielkości spółki		
	Zatrudnienie średnioroczne pracowników	Roczny obrót netto w mln euro	Suma aktywów bilansu w mln euro
1-3	do 10	do 2	niższa od 2
2-4	min. 11	od 2	co najmniej 2
3-5	min. 51	od 10	wyższa od 10
4-8	min. 251	od 50	wyższa od 43
7-15	min. 1251	od 250	wyższa od 215

Źródło: opracowano na podstawie ustawy z dnia 9 czerwca 2016 roku op. cit.

Przez podstawę wymiaru należy rozumieć wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłoszonego przez Prezesa GUS.

Projekt uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego może przewidywać inną wysokość części stałej wynagrodzenia członka organu zarządzającego, jeżeli przemawiają za tym wyjątkowe

⁴ Ministerstwo Skarbu Państwa, Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego za rok 2015, <https://bip.msp.gov.pl/>

okoliczności dotyczące spółki albo rynku, na którym ona działa. Część zmienna wynagrodzenia członka organu zarządzającego, stanowiąca wynagrodzenie uzupełniające za rok obrotowy spółki, uzależniona jest od poziomu realizacji celów zarządczych. Wagi celów zarządczych, a także obiektywne i mierzalne kryteria ich realizacji i rozliczania są ustalane dla poszczególnych lub wszystkich członków organu zarządzającego. W przypadku spółek realizujących misję publiczną albo spółek realizujących zadania publiczne przy określeniu celów zarządczych, ich wagi oraz kryteriów ich realizacji i rozliczania uwzględnia się także stopień realizacji misji publicznej albo stopień realizacji zadań publicznych, w okresie stanowiącym podstawę ustalenia wynagrodzenia uzupełniającego. Część zmienna wynagrodzenia w spółce nie może przekroczyć 50%, a w spółkach publicznych oraz innych największych (powyżej 1251 pracowników) – 100% wynagrodzenia podstawowego członka organu zarządzającego w poprzednim roku obrotowym.

Według ustawy cele zarządcze mogą stanowić w szczególności: 1) wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników; 2) osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji albo sprzedaży; 3) wartość przychodów, w szczególności ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, z pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej; 4) zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 5) realizacja strategii lub planu restrukturyzacji; 6) osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności; 7) realizacja inwestycji, z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji; 8) zmiana pozycji rynkowej spółki, liczonej jako udział w rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów; 9) realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników.

3. Sposób i treść formułowanych celów zarządczych w spółkach komunalnych

Przedmiotem analizy były treści 103 uchwał organów właścicielskich zawierające cele zarządcze dla spółek komunalnych zlokalizowanych na terenie 16 województw. Badania nie były zbyt skomplikowane, gdyż uchwały są publikowane w Internecie, choć nie ma takiego obowiązku w zakresie samych celów zarządczych. Wśród badanych dokumentów największą grupę stanowiły uchwały dla spółek branży wodociągowo-kanalizacyjnej, energetyki ciepłej oraz społecznego budownictwa komunalnego. Łączna liczba celów zarządczych wynosiła 484, co oznacza, że średnio władze jednostki samorządowej wyznaczały dla każdej ze

spółek niemal 5 celów (tabela 2). Dominowały wśród nich cele o charakterze ekonomicznym (ponad 50%) związane m.in. z: zyskiem, przychodami, kosztami, wskaźnikami ekonomicznymi, pozycją rynkową spółki. Nieco mniej wyznaczano celów rzeczowych (ponad 30%) związanych z: realizacją inwestycji, planów restrukturyzacji, osiągnięciem określonych wskaźników eksploatacyjnych. Znacznie rzadziej wśród celów pojawiały się inne cele (ponad 15%), a dotyczyły one kilku różnych obszarów: zarządzania, innowacyjności, polityki kadrowej. Tylko w siedmiu przypadkach napotkano w trakcie analizy cele, które można określić jako cele społeczne (poprawa jakości życia mieszkańców). Cele ekonomiczne częściej występowały w grupie spółek branży: odpadów komunalnych (71,0%), porcie lotniczym (60,0%), komunikacji miejskiej (58,4%) oraz wodociągowo-kanalizacyjnej (55,6%). Cele rzeczowe z kolei w większym stopniu spotkać można było w uchwałach dotyczących towarzystw budownictwa społecznego (54,3%).

Tabela 2. Liczba i rodzaje celów zarządczych dla badanych spółek

Rodzaj spółek	Liczba spółek	Średnia liczba celów zarządczych w %		
		ekonomicznych	rzeczowych	innych
Wodociągowo-kanalizacyjne	29	55,6	38,4	6,1
Energetyki ciepłej	17	44,9	39,7	15,4
Towarzystwa budownictwa społecznego	14	23,9	54,3	21,7
Komunikacji miejskiej	12	58,2	17,7	24,1
Opadów komunalnych	11	70,0	17,5	12,5
Wielobranżowe (gospodarki komunalnej)	11	53,2	34,0	12,8
Ośrodki sportu i rekreacji, aquaparki	5	56,3	21,9	21,9
Strefy ekonomiczne	2	50,0	25,0	25,0
Zakład opieki zdrowotnej	1	60,0	40,0	0,0
Port lotniczy	1	60,0	10,0	30,0
Razem	103	53,5	31,0	15,5

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych największą liczbę celów zarządczych określono dla Spółki Port Lotniczy Radom S.A. (10), najmniejszą liczbę celów przypisano Spółce Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o. z siedzibą w Sopocie (2).

Tabela 3. Wybrane przykłady celów zarządczych w spółkach komunalnych

Spółka	Cela zarządcze
Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w Nowym Tomyślu Sp. z o.o.	1) efektywność ekonomiczna prowadzonej przez Spółkę działalności; 2) poprawa organizacji pracy; 3) realizacja inwestycji z uwzględnieniem w szczególności terminowości realizacji; 4) zapewnienie ciągłości, bezpieczeństwa i wysokiej jakości świadczonych usług; 5) kształtowanie pozytywnego wizerunku Spółki
Chemwik Sp. z o.o. w Bydgoszczy (oczyszczalnia ścieków)	1) poprawa wskaźników eksploatacyjnych i jakości świadczenia usług; 2) poprawa wskaźników finansowych, w tym: a) osiągnięcie lub zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, b) obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 3) zgodność planu finansowego do wykonania; 4) wykonanie planu inwestycyjnego i planu remontów kapitałnych; 5) realizacja inwestycji, z uwzględnieniem innowacyjności oraz terminów realizacji
Towarzystwo Budownictwa Społecznego – Przedsiębiorstwa Mieszkaniowego Sp. z o.o. w Krośnie	1) przygotowanie i realizacja inwestycji w zakresie budowy mieszkań na wynajem; 2) realizacja planów rocznych Spółki; 3) kreowanie pozytywnego wizerunku spółki; 4) wypracowanie wspólnego z Gminą, skutecznego systemu poboru opłaty śmieciowej – w zarządzanych przez TBS – zasobach Gminy
Port Lotniczy „RA-DOM” S.A.	1) wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników; 2) osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji lub sprzedaży; 3) wartość przychodów, w szczególności ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, z pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej; 4) zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności; 5) realizacja strategii lub planu restrukturyzacji; 6) osiągnięcie lub zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności, efektywności zarządzania lub wypłacalności; 7) realizacja inwestycji, z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji; 8) zmiana pozycji rynkowej spółki, liczonej jako udział na rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów; 9) realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników; 10) stopień realizacji zadań publicznych

Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o. z siedzibą w Sopocie	1) realizacja planu rozwoju strefy; 2) poprawa wskaźników ekonomiczno-finansowych
Zakład Komunikacji Miejskiej w Elblągu Sp. z o.o.	1) osiągnięcie przez spółkę dodatniego wyniku finansowego; 2) wzrost ilości i wartości sprzedaży; 3) obniżenie kosztów działalności; 4) niezakłócona i prawidłowa realizacja zadań; 5) osiągnięcie lub zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności; 6) realizacja zaplanowanej wielkości przychodów i wyniku finansowego; 7) realizacja strategii lub przyjętego planu restrukturyzacji; 8) realizacja prowadzonej polityki kadrowej

Źródło: <http://bip.nowytomysl.pl/Article/get/id,24612.html>; <http://www.chspwik.pl/>; <http://www.bip.umkrosno.pl>; <http://bip.radom.pl/>; https://mr.bip.gov.pl/objects/download/247502/psse_zarzad-pdf.htm; www.zkm.elblag.com.pl

4. Wnioski z badań

Analiza treści 103 uchwał zawierających cele zarządzające dla spółek pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków, niestety mających negatywny wydźwięk.

- 1) Pierwszy wniosek dotyczy samego sposobu formułowania treści uchwał. W przybliżeniu połowa z badanych uchwał zawiera tylko przepisane wprost cele zarządcze z ustawy. Być może nie byłoby w tym nic złego, gdyby cele te były odpowiednie dla danej spółki. Wątpliwości budzi jednak to, że te same cele zarządcze powielane były w kilku spółkach komunalnych w jednym mieście, niezależnie od branży, wielkości czy prawdopodobnie różnej sytuacji ekonomicznej i różnych potrzeb inwestycyjnych. Identyczne cele ma np. przedsiębiorstwo wodociągowe, energetyki ciepłej, komunikacji miejskiej i wywozu odpadów. Co więcej, analizując treści uchwał, zauważyć można, że powielane są cele nie tylko w jednym mieście, ale kopiowane są w niektórych miastach cele zawarte w uchwałach opublikowanych chronologicznie wcześniej w innych miastach.
- 2) Kolejne wnioski dotyczą treści samych celów zarządczych. Przede wszystkim zwraca uwagę *przewaga celów ekonomicznych (ponad 50%) dotyczących zysku, przychodów lub kosztów. Nieco mniej jest celów rzeczowych związanych najczęściej z realizacją planów rozwoju czy inwestycji (ponad 30%). Natomiast bardzo mało wśród spółek komunalnych jest celów społecznych, których realizacja przyczyniałaby się bezpośrednio do podnoszenia jakości życia mieszkańców. Jest to trudne do zrozumienia, gdyż spółki komunalne zalicza się do spółek prowadzących działalność w sferze użyteczności. Definicję zadań użyteczności publicznej zawiera*

ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. W myśl tej ustawy zadaniami użyteczności publicznej są zadania własne gminy, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych⁵. Zatem niezrozumiały jest niemal całkowity brak wśród celów takich, które związane byłyby z podnoszeniem jakości życia mieszkańców. *Tylko w siedmiu przypadkach napotkano w trakcie analizy cele, które można określić jako cele społeczne i to w pewnym tylko zakresie. Z pewnością wpływ na to miała wskazana w treści ustaw konieczność takiego formułowania celów, które można ocenić w wymierny sposób. Upodabnia to jednak niebezpiecznie spółki komunalne do spółek Skarbu Państwa działających na zasadach rynkowych w warunkach pełnej konkurencji, gdzie zysk jest jednym z podstawowych mierników działalności.*

- 3) Występowanie wykluczających się celów zarządczych. Do czasu pojawienia się przepisów nowej ustawy większość menedżerów spółek komunalnych dość umiejętnie dokonywała wyboru pomiędzy użytecznością publiczną a kodeksem spółek handlowych, podejmując niekiedy działania niekoniecznie związane z dodatnią rentownością (np. budowa kanalizacji w terenie niskiej zabudowy lub uruchamianie linii autobusowej w obszarze niskiej na terenach wiejskich), ale podnoszące jakość życia mieszkańców i warunki pracy lokalnych przedsiębiorców. Jeśli jednak w nowych celach zarządczych prezes spółki ma przykładowo zwiększać przychody, obniżać koszty oraz zwiększać zysk, to są to sprzeczne w sobie cele. Oznacza to, że wynagrodzenie zmienne członka zarządu spółki komunalnej nigdy nie będzie wypłacone w pełnym wymiarze. Wynika to z przyjętej zasady obliczenia tego wynagrodzenia. Jego wysokość wyliczana jest według wzoru: $WZ = (C1 \cdot S1 + C2 \cdot S2 + C3 \cdot S3 + \dots Cn \cdot Sn) \cdot WZKB$ gdzie: WZ – wynagrodzenie zmienne; WZKB – kwota bazowa wynagrodzenia zmiennego równa ...% sumy wynagrodzenia stałego w poprzednim roku obrotowym; C1, C2, C3 ...Cn – waga poszczególnych celów od 1 do n wyrażona w %; S1, S2, S3 ...Sn – stopień realizacji poszczególnych celów od 1 do n wyrażony w % (od 0 do 100%). Wprawdzie w niektórych uchwałach organów właścicielskich znajdują się takie cele jak np. wzrost zaangażowania pracowników czy prowadzenie odpowiedniej polityki kadrowej, ale pytanie, które można postawić w tym miejscu nie dotyczy tego – w jaki wymierny sposób mierzyć zaangażowanie pracowników (można tu spodziewać się oryginalnych wskaźników), ale czy osoby tworzące

⁵ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.

takie cele nie będą naruszały zapisów ustawy, która wyraźnie zabrania stosowania innych celów aniżeli wymierne.

- 4) Problematyczne jest wprowadzenie zasady jednorazowej wypłaty części zmiennej. Wynagrodzenie zmienne może być wypłacone, po zatwierdzeniu sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy i udzieleniu temu członkowi absolutorium z wykonania przez niego obowiązków przez walne zgromadzenie, pod warunkiem stwierdzenia przez radę nadzorczą realizacji przez członka zarządu celów zarządczych i określeniu należnej kwoty wypłaty. Jeśli prezes tego podmiotu otrzyma wynagrodzenie zmienne w wysokości 100% wynagrodzenia stałego, to jednakowa wypłata w 2018 roku może przekraczać kilkukrotnie wielkość wynagrodzenia podstawowego. Dotyczy to spółki komunalnej, na której dochody składają się w dużej mierze mieszkańcy gminy. Być może w dużych miastach będzie to niezauważalne, ale w mniejszych miejscowościach, gdzie wprawdzie nie ma tak dużych spółek, gdy członkowie zarządów otrzymają w gminie po np. 100 tys. zł jednorazowego wynagrodzenia będzie to z pewnością zdarzenie co najmniej bulwersujące lokalną opinię społeczną. Ta zasada podważa przede wszystkim podstawową przyczynę wprowadzenia nowej ustawy wspomnianą we wstępie.
- 5) Na zakończenie chyba najpoważniejszy zarzut do treści ustawy, który może, jak się wydaje, mieć największy wpływ na jakość zarządzania. Nie zastosowano w treści ustawy zasady oddzielnej oceny pracy członków zarządu i oceny stanu gospodarczego spółki. Zasada utożsamiania oceny pracy zarządu z oceną sytuacji spółki jest niestety błędem dość powszechnym nie tylko w Polsce. Oznaczać to będzie w niedalekiej przyszłości, że zarządy spółek komunalnych, które z różnych powodów znajdują się w dobrej sytuacji (trzeba brać pod uwagę, że duża część działa w warunkach monopolu) mogą bez szczególnego wysiłku otrzymywać wyższe wynagrodzenia od tych zarządów, które nie mają takiej komfortowej sytuacji a podejmują znaczny wysiłek i ryzyko, aby poprawić sytuację spółki. Wprawdzie projekt uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego może przewidywać inną wysokość części stałej wynagrodzenia członka organu zarządzającego, jeżeli przemawiają za tym wyjątkowe okoliczności dotyczące spółki albo rynku, na którym ona działa, ale dotyczy to wyłącznie części stałej, co w pewnym tylko stopniu rekompensuje utożsamianie sytuacji spółki z oceną pracy zarządu.

5. Podsumowanie

Analizując treści nowej ustawy i uchwał zawierających cele zarządcze, trudno nie odnieść wrażenia, że autorzy brali pod uwagę przede wszystkim spółki Skarbu Państwa działające w warunkach konkurencji na rynku, gdzie kategorie ekonomiczne, takie jak zysk, przychody czy koszty są istotnym elementem oceny pracy zarządu. Brak uwzględnienia specyfiki spółek komunalnych wskazuje na to, że znalazły się one w tej ustawie dość przypadkowo. Trudno też oczekiwać, biorąc pod uwagę powyżej omówione zastrzeżenia, że ustawa przyczyni się do poprawy jakości zarządzania w spółkach. Wręcz przeciwnie, dlatego należy mieć nadzieję, że wśród członków zarządów spółek zwycięży poczucie odpowiedzialności za jakość życia mieszkańców i nie będą oni przedkładali bieżących zysków spółki i wysokości własnych wynagrodzeń nad potrzebę realizacji społecznych celów spółki komunalnej.

Literatura

- [1] Druk nr 514 – Rządowy projekt ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami
<http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=514>
- [2] Ministerstwo Skarbu Państwa, Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego za rok 2015, <https://bip.msp.gov.pl>
- [3] **Rzemek M.:** *Zamiana umów o pracę na kontrakty w czasie trwania kadencji gwarantuje kłopoty spółkom komunalnym*,
<http://www.rp.pl/Praca-w-samorządzie/312019960-Zamiana-umow-o-prace-prezesow-na-kontrakty-zagrozi-spolkom-komunalnym.html>
- [4] **Tyczyńska A.:** *Prezesi idą na kontrakty menedżerskie. Ile zarobią?*
- [5] <https://plus.dzienniklodzki.pl/wiadomosci/a/prezesi-ida-na-kontrakty-menedzerskie-ilezarobia,11950738>
- [6] Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.
- [7] Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. 2016 poz.1202.
- [8] **[8] Widera A.:** Kontrakty uzdrowią spółki komunalne ? <http://www.portalsamorzadowy.pl/praca/kontrakty-uzdrowia-spolki-komunalne-dr-plazek-ostro-to-przechwalnie-dla-szwagrow-i-nieudanych-politykow,91431.html>
- [9] www.zkm.elblag.com.pl/
- [10] <http://bip.nowyomysl.pl/Article/get/id,24612.html>
- [11] <http://www.chspwik.pl/>
- [12] <http://www.bip.umkrosno.pl/>; <http://bip.radom.pl/>
- [13] https://mr.bip.gov.pl/fobjects/download/247502/psse_zarzad-pdf.htm

MANAGEMENT GOALS EFFECT ON MANAGING MUNICIPAL COMPANIES

Summary

The Act from 9 June 2016 concerning the rules of remuneration formation of persons managing certain companies, introduced, among others, dependence of the variable compensation for managing board member of a municipal company on the degree of implementation the management objectives set by the ownership. The aim of the article is, besides pointing out the errors and shortcomings that the legislator made in the act, to analyze their potential impact on the efficiency of management of municipal companies in Poland. The basic conclusion from the analysis is critical, since the introduction of such changes can be considered as appropriate solution for increasing management efficiency nevertheless the laws included in this act, not only, they do not eliminate existing problems of management of municipal companies but in fact, they cause the new difficulties and dilemmas in management.