

Dariusz Klimek

Politechnika Łódzka
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
e-mail: dariuszklimek2@gmail.com

Realizacja celów zarządczych jako podstawa wynagrodzenia członka zarządu spółki komunalnej

Kody JEL: L21, M12, M54

Słowa kluczowe: cele zarządcze, spółka komunalna, wynagrodzenie zarządu

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza potencjalnych skutków obowiązującej od 9 września 2016 roku ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami. Autor koncentruje uwagę na spółkach komunalnych, dla których organy właścicielskie wskazały w 2017 roku tak zwane cele zarządcze, uzależniając od stopnia ich realizacji wysokość wynagrodzeń członków zarządów tych spółek. Jako metodę badawczą zastosowano analizę treści uchwał organów właścicielskich dotyczących celów zarządczych w 84 spółkach z różnych branż działalności komunalnej. Analiza porównawcza tych celów pozwoliła na sformułowanie wniosków co do możliwych skutków tych zmian. W podsumowaniu autor dowodzi, że wprowadzając zmiany prawne mające zapobiegać nieprawidłowościom, nie uniknięto wielu błędów, co może powodować, że nowe przepisy prawa mogą się przyczyniać w niedalekiej przyszłości do kolejnych problemów w zarządzaniu spółkami komunalnymi.

Wprowadzenie

Od 9 września 2016 roku obowiązują w Polsce przepisy ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami (Ustawa, 2016). Tak zwana nowa ustawa kominowa ma w założeniu zwiększać jakość zarządzania między innymi poprzez uzależnienie wypłat części wynagrodzeń członkom zarządów

od realizacji określonych celów zarządczych oraz zmianę sposobu zatrudniania członków zarządów spółek komunalnych – z umów o pracę na rzecz kontaktów menedżerskich, tak zwanych umów o zarządzanie.

Zapisy ustawy zaraz po jej opublikowaniu były powszechnie krytykowane, w szczególności na portalach samorządowych (Widera, 2017; Tyczyńska, 2017; Rzemek, 2017). Były to jednak publikacje wyłącznie prasowe. Do końca 2017 roku nie pojawiły się w literaturze badania naukowe skutków ekonomicznych nowego podejścia do zatrudniania i wynagradzania członków zarządów spółek, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę to, iż większość członków zarządów w praktyce podpisywała umowy o zarządzanie do końca pierwszej połowy 2017 roku. Dostępne są natomiast uchwały organów właścicielskich, które zobligowane były do ustalenia celów zarządczych, swoistych wytycznych dla rad nadzorczych przy opracowywaniu treści nowych umów o zarządzanie.

Analiza ekonomicznych skutków ustawy, w szczególności identyfikacja i ocena wpływu celów zarządczych na wynagrodzenia członków zarządów spółek komunalnych, a pośrednio na kondycję gospodarczą tego rodzaju spółek, jest podstawowym celem artykułu.

Istota i zakres wprowadzonych zmian

Ustawa (2016) reguluje sposób wykonywania uprawnień z akcji przysługujących między innymi: Skarbowi Państwa oraz jednostkom samorządu terytorialnego lub ich związkom w zakresie kształtowania wynagrodzeń członków organów zarządzających i organów nadzorczych.

Zgodnie z zapisami cytowanej Ustawy 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. Wykonanie powyższego obowiązku polega w szczególności na doprowadzeniu do głosowania przez walne zgromadzenie spółki projektów uchwał w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego i członków organu nadzorczego spółki zgodnie z ustawą.

Projekt uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń członków organu zarządzającego musi zawierać postanowienia mówiące o tym, że wynagrodzenie całkowite członka organu zarządzającego składa się z części stałej stanowiącej wynagrodzenie miesięczne podstawowe, określonej kwotowo, oraz 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. Aby ustalić dla członka zarządu spółki komunalnej odpowiednią wysokość wynagrodzenia będącą krotnością podstawy wymiaru, spółka w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych powinna spełnić przynajmniej dwie z trzech przesłanek wskazanych w tabeli 1.

Tabela 1

Przesłanki dotyczące wielkości spółki

Wysokość wynagrodzenia	Zatrudnienie średnioroczne	Roczny obrót netto (mln euro)	Suma aktywów bilansu (mln euro)
1–3	≤ 10	≤ 2	< 2
2–4	> 11	> 2	≥ 2
3–5	> 51	> 10	> 10
4–8	> 251	> 50	> 43
7–15	> 1251	> 250	> 215

Źródło: opracowano na podstawie Ustawy, 2016.

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. Według Ustawy (2016) część zmienna wynagrodzenia w spółce nie może przekroczyć 50%, a w spółkach publicznych oraz innych największych na przykład spółkach komunalnych (ostatni wiersz tab. 1) – 100% wynagrodzenia podstawowego członka organu zarządzającego w poprzednim roku obrotowym.

W art. 4 ust. 6 Ustawy (2016) wskazano przykładowe cele zarządcze dotyczące podmiotów jej objętych przepisami. Cele te mogą stanowić w szczególności:

- a) wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację albo dodatnia zmiana tempa wzrostu jednego z tych wyników;
- b) osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji lub sprzedaży;
- c) wartość przychodów, w szczególności ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, z pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej;
- d) zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności;
- e) realizacja strategii lub planu restrukturyzacji;
- f) osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności;

- g) realizacja inwestycji z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji;
- h) zmiana pozycji rynkowej spółki liczonej jako udział w rynku lub według innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów;
- i) realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników.

Cele zarządcze w spółkach komunalnych – zakres i wyniki badań

Przeprowadzone badania polegały na wyszukaniu w internecie uchwał zgromadzeń wspólników zawierających szczegółowe cele zarządcze oraz przeprowadzeniu analizy treści tych uchwał. Analizie poddano treści uchwał dla 84 spółek z różnych branż działalności komunalnej, które zawierały cele zarządcze. Spółki zlokalizowane były na obszarze całego kraju we wszystkich szesnastu województwach. Reprezentowały różne branże działalności komunalnej (tab. 2 i 3).

Tabela 2

Cele zarządcze w TBS i spółkach wodociągowych

TBS – 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
Chemik 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 kapitalnych
5. Realizacja inwestycji z uwzględnieniem innowacyjności oraz terminów realizacji
Chorzowsko-Świętochłowickie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.
1. Osiągnięcie przez Spółkę dodatniego wyniku finansowego
2. Realizacja zadań inwestycyjnych i remontowych mających znaczenie dla miasta
3. Przysporzenie dodatkowych źródeł dochodu lub finansowania
4. Racjonalizacja kosztów działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Biuletyn Informacji Miasta Krosna,; Uchwała nr 4 Nadzwyczajnego Zebrania Wspólników Chorzowsko-Świętochłowickie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.

Tabela 3

Cele zarządcze w spółce komunikacyjnej, porcie lotniczym i SSE

Port Lotniczy „RADOM” 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 między innymi skali, stopy zwrotu, innowacyjności
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, między innymi rentowności, płynności
6. Realizacja zaplanowanej wielkości przychodów i wyniku finansowego
7. Realizacja strategii lub przyjętego planu restrukturyzacji
8. Realizacja prowadzonej polityki kadrowej
Przedsiębiorstwo Gospodarki Odpadami w Suwałkach Sp. z o.o.
1. Wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację
2. Osiągnięcie albo zmiana wielkości produkcji lub sprzedaży
3. Wartość przychodów między innymi ze sprzedaży, działalności operacyjnej lub finansowej
4. Zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów działalności
5. Realizacja strategii rozwoju spółki lub planu restrukturyzacji
6. Osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Miasta w Radomiu; Uchwała nr 2/2017 Nadzwyczajnego Zebrania Wspólników Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Sp. z o.o. z siedzibą w Sopocie; Uchwała nr 2/2017 Nadzwyczajnego Zebrania Wspólników Zakładu Komunikacji Miejskiej w Elblągu Sp. z o.o.

Analiza celów zarządczych spółek komunalnych w 84 uchwałach organów właścicielskich wskazuje na:

1. Dominację celów ekonomicznych dotyczących zysku, przychodów lub kosztów. Nieco mniej jest celów rzeczowych związanych najczęściej z realizacją planów rozwoju czy inwestycji. Brakuje wśród celów spółek komunalnych celów społecznych, których realizacja przyczyniałaby się bezpośrednio do podnoszenia jakości życia mieszkańców. Tylko w pięciu 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 spółki komunalne do spółek Skarbu Państwa działających na zasadach rynkowych w warunkach pełnej konkurencji.
2. Występowanie znacznej liczby sformułowań niejednoznacznych i trudno mierzalnych. Sformułowania typu poprawa efektywności zarządzania, wzrost zaangażowania pracowników, kreowanie pozytywnego wizerunku spółki budzą wątpliwości co do możliwości oceny stopnia realizacji tych celów nie tylko w sposób wymierny, jak tego wymagają zapisy ustawy.
3. Istnienie wykluczających się celów. Oznacza to, że wynagrodzenie zmienne nigdy nie będzie wypłacone w pełnym wymiarze. Wynika to z założonej zasady obliczenia tego wynagrodzenia. Wysokość wynagrodzenia zmiennego wyliczana jest według wzoru:

$$WZ = (C1 * S1 + C2 * S2 + C3 * S3 + \dots Cn * Sn) * WZKB,$$

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%).

Niestety cele wykluczają się. Dotyczy to nie tylko celów społecznych i ekonomicznych spółki komunalnej, ale i samych celów ekonomicznych, stąd poziom wynagrodzenia zmiennego ma wymiar wyłącznie teoretyczny. Do tej pory większość menedżerów spółek dość umiejętnie dokonywała wyboru pomiędzy użytecznością publiczną a zyskiem, podejmując niekiedy działania niekoniecznie związane z dodatnią rentownością (np. budowa kanalizacji w terenie mało zabudowanym lub uruchamianie linii autobusowej), ale podnoszące jakość życia mieszkańców i warunki pracy lokalnych przedsiębiorców. Jeśli jednak w nowych celach zarządczych

prezes ma przykładowo zwiększać przychody, obniżać koszty oraz zwiększać zysk, to są to sprzeczne w sobie cele.

Podsumowanie

Analiza treści uchwał zawierających cele zarządcze pozwala stwierdzić, że wprowadzając zmiany prawne mające zapobiegać nieprawidłowościom, nie uniknięto wielu błędów, co może powodować, że nowe przepisy prawa mogą się przyczyniać w niedalekiej przyszłości do kolejnych problemów w zarządzaniu spółkami komunalnymi. Jest kilka przesłanek, które mogą potwierdzić taki wniosek:

1. 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, a także określeniu należnej kwoty wypłaty. I tak przykładowo w Krakowie najwyższą kwotą stałą wynagrodzenia – ponad 30 tys. zł – otrzymuje już w 2017 roku prezes Krakowskiego Holdingu Komunalnego (Biuletyn Miasta Krakowa). Jeśli prezes tego podmiotu otrzyma wynagrodzenie zmienne w wysokości 100% wynagrodzenia stałego, to jednakowa wypłata w 2018 roku może wynieść ponad 300 tys. zł. Dotyczy to spółki komunalnej, na której dochody składają się w dużej mierze mieszkańcy gminy. Być może w Krakowie będzie to niezauważalne, ale w mniejszych miejscowościach, gdzie wprawdzie nie ma tak dużych spółek, ale gdy członkowie zarządów otrzymają w gminie po na przykład 100 tys. zł jednorazowego wynagrodzenia, będzie to z pewnością zdarzenie co najmniej bulwersujące lokalną opinię społeczną.
2. Wprowadzenie bezwzględnej zasady wymierności celów zarządczych. W przypadku spółek komunalnych spowodowało to eliminację z celów zarządczych dla spółek komunalnych celów społecznych, które spółka komunalna jako spółka tak zwanej użyteczności publicznej powinna realizować na rzecz mieszkańców i przedsiębiorców prowadzących działalność w regionie, w którym spółka funkcjonuje. Jak wspomniano wcześniej – dominacja wśród celów ekonomicznych (przede wszystkim zysku) kosztem celów społecznych upodobnia spółki komunalne pod tym względem do jednoosobowych spółek Skarbu Państwa opierających swoją działalność wyłącznie na zasadach komercyjnych i podlegających przede wszystkim regulacjom zawartym w Kodeksie spółek handlowych. Wprawdzie w niektórych uchwałach organów właścicielskich

znajdują się takie cele jak na przykład 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 się tu spodziewać oryginalnych wskaźników), ale czy osoby tworzące takie cele nie będą naruszały zapisów ustawy, która wyraźnie zabrania stosowania innych celów niż wymierne.

Bibliografia

- Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa. Pobrane z: www.bip.krakow.pl (2.01.2018).
- Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krosna. Pobrane z: <http://www.bip.umkrosno.pl> (2.01.2018).
- Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Miasta w Radomiu. Pobrane z: <http://bip.radom.pl> (2.01.2018).
- Biuletyn Informacji Publicznej Ministerstwa Skarbu Państwa (2016a). Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych. Pobrane z: [https://bip.msp.gov.pl/bip/raporty-analazy/przekształcenia-własnościowe](https://bip.msp.gov.pl/bip/raporty-analazy/przekształcenia-wlasnosciove) (27.12.2017).
- Biuletyn Informacji Publicznej Ministerstwa Skarbu Państwa (2016b). Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego za rok 2015. Pobrane z: <https://bip.msp.gov.pl/bip/raporty-analazy/prywatyzacja-mienia-kom> (27.12.2017).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 3.01.2017 w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonują inni niż Prezes Rady Ministrów, członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne. Dz.U. 2017, poz. 10.
- Rzemek, M. (2017). *Zamiana umów o pracę na kontrakty w czasie trwania kadencji gwarantuje kłopoty spółkom komunalnym*. Pobrane z: <http://www.rp.pl/Praca-w-samorzadzie/312019960-Zamiana-umow-o-prace-prezesow-na-kontrakty-zagrozi-spolkom-komunalnym.html> (26.12.2017).
- Tyczyńska, A. (2017). *Prezesi idą na kontrakty menedżerskie. Ile zarobią?* Pobrane z: <https://plus.dzienniklodzki.pl/wiadomosci/a/prezesi-ida-na-kontrakty-menedzerskie-ile-zbia,11950738> (26.12.2017).
- Uchwała nr 2/2017 Nadzwyczajnego Zebrania Wspólników Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Sp. z o.o. z siedzibą w Sopocie. Pobrane z: https://mr.bip.gov.pl/fobjects/download/247502/psse_zarzad-pdf.htm (2.01.2018).
- Uchwała nr 2/2017 Nadzwyczajnego Zebrania Wspólników Zakładu Komunikacji Miejskiej w Elblągu Sp. z o.o. Pobrane z: www.zkm.elblag.com.pl (2.01.2018).
- Uchwała nr 4 Nadzwyczajnego Zebrania Wspólników Chorzowsko-Świętochłowskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. Pobrane z: <http://www.chspwik.pl> (2.01.2018).
- Ustawa z 9.06.2016 o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami. Dz.U. 2016, poz. 1202.

Widera, A. (2017). *Kontrakty uzdrowią spółki komunalne?* Pobrane z: <http://www.portal-samorzadowy.pl/praca/kontrakty-uzdrowia-spolki-komunalne-dr-plazek-ostro-to-przechowalnie-dla-szwagrow-i-nieudanych-politykow,91431.html> (26.12.2017).

Accomplishment of Management Goals as the Basis for the Remuneration for the Members of the Municipal Company's Board

Keywords: management goals, municipal company, management board remuneration

Summary. The main objective of this article is the analysis of the potential effects of the Act from 9 September 2016 presenting the principles of creation the remuneration for managing person of certain companies. The author focuses on municipal companies, for which in 2017, the shareholders authorities indicated the management goals to make the management board members remuneration amount dependent on the degree of their implementation. As the research method, the author studied the content of the ownership organs resolutions containing the management objectives in 30 companies from various sectors of municipal activities. The comparative analysis of these objectives allowed to formulate the conclusions about the possible effects of these changes. In the summary, there is the evidence that by introducing legal changes to avoid the misstatements, many mistakes were made, which can bring the new law contributing to further problems in the management of municipal companies in the near future.

Translated by Dariusz Klimek

Cytowanie

Klimek, D. (2018). Realizacja celów zarządczych jako podstawa wynagrodzenia członka zarządu spółki komunalnej. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 163–171. DOI: 10.18276/miz.2018.51-16.