

Dr Wojciech Arndt

Uniwersytet Ignatianum w Krakowie

ORCID: 0000-0002-5804-5215

e-mail: wojciech.arndt@ignatianum.edu.pl

Wynagrodzenie zmienne jako instrument motywacyjny zarządzających spółkami z udziałem Skarbu Państwa

Variable remuneration as a motivational instrument for managers in companies with State Treasury shareholding

Streszczenie

W artykule przedstawiono znaczenie zmiany legislacyjnej z 2016 r. wprowadzającej dodatkowy mechanizm wynagradzania menedżerów spółek z udziałem Skarbu Państwa. Wynagrodzenie zmienne należy uznać za wartościowy i potrzebny instrument motywujący kadrę zarządzającą. Ważną intencją autorów tej ustawy jest powiązanie wynagrodzeń osób zarządzających spółkami z udziałem Skarbu Państwa z faktycznym rozwojem i zwiększaniem wartości zarządzanych podmiotów. Warto zaznaczyć, że przyjęty mechanizm służy zniwelowaniu zagrożeń wykazanych w teorii agencji, opisującej różnice zachodzące między interesem spółki a interesem menedżera. Konsekwencje takich sprzecznych interesów wydają się dość oczywiste, czemu przyjęte regulacje mają zapobiec. Obowiązujący model nie oznacza pełnego zabezpieczenia interesów spółek, wymaga bowiem precyzyjnego opracowania celów zarządczych przez nadzór właścicielski i organy nadzoru, których działalność powinna wiązać się z profesjonalnym wykorzystaniem pełnej wiedzy na temat bieżącej działalności spółki.

Słowa kluczowe

wynagrodzenie zmienne; spółki Skarbu Państwa; teoria agencji

JEL: K22, M12

Abstract

The article presents the significance of the legislative change of 2016 introducing an additional mechanism for remunerating managers of companies with State Treasury shareholding. Variable remuneration should be considered a valuable and necessary instrument motivating management staff. An important intention of the authors of this act is to link the remuneration of persons managing companies with State Treasury shareholding with the actual development and increase in the value of the managed entities. It is worth noting that the adopted mechanism serves to eliminate the threats indicated in the agency theory, describing the differences between the interests of the company and the interests of the manager. The consequences of such conflicting interests seem quite obvious, which the adopted regulations are intended to prevent. The current model does not mean full protection of the interests of companies, as it requires precise development of management goals by corporate supervision and supervisory bodies, whose activities should be associated with the professional use of full knowledge of the current activities of the company.

Keywords

variable remuneration; State Treasury companies; agency theory

Wstęp

Zmiany przepisów określających zasady nadzoru właścicielskiego oraz zasady wynagradzania menedżerów spółek z udziałem Skarbu Państwa wprowadzono pra-

wie 9 lat temu. Warto przypomnieć, że objęły one dość szeroko swoim zakresem obowiązywania spółki z udziałem Skarbu Państwa. Podkreślano przy tym koniec okresu zapoczątkowanego przez proces komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, po którym

powinien nastąpić okres zabiegania o podnoszenie wartości spółek oraz ich rozwój. Głównym zamysłem ustawodawcy stało się dbanie o interes głównego właściciela, jakim jest Skarb Państwa. Stąd pewnym wyzwaniem stawianym zarówno podmiotom sprawującym nadzór właścicielski nad tymi spółkami, jak i ich organom nadzorczym oraz zarządzającym, jest osiąganie dobrych wyników finansowych przy jednoczesnym spełnianiu kryterium interesu publicznego. Pomimo upływu czasu od wprowadzenia tych zmian, trzeba podkreślić ich wartość w kontekście znanej od lat 70. teorii agencji. Wynagrodzenie zmienne należy przedstawić jako potencjalnie (przy spełnieniu odpowiednich warunków) skuteczny instrument motywujący osoby zarządzające spółkami do osiągania pożądaných przez nadzór właścicielski wyników.

Wynagrodzenie zmienne w przepisach uchwalonych w 2016 r.

Wynagrodzenie zmienne wprowadzono wraz z uchwaleniem ustawy z 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. poz. 1202 (dalej jako ustawa) z myślą o spółkach z udziałem Skarbu Państwa, głównie w celu unowocześnienia przepisów ustawy kominowej (czyli ustawy z 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, Dz.U. Nr 26, poz. 306 ze zm.), której instrumenty motywujące menadżerów tych spółek były dość statyczne i nie przystające do warunków rynkowych. Trzeba też zaznaczyć, że obowiązująca wcześniej ustawa kominowa nie obejmowała zakresem swojej regulacji wszystkich spółek z udziałem Skarbu Państwa, przyzwalając *de facto* na swobodę w ustalaniu wynagrodzeń menadżerów spółek, które bezpośrednio nie należały do Skarbu Państwa. Ponadto obowiązująca od kilkunastu lat ustawa kominowa określała progi wynagrodzenia członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa w oderwaniu od wyników firm. Przewidywała jedynie możliwość przyznania uznaniowej nagrody rocznej członkowi zarządu w wysokości do trzykrotności jego wynagrodzenia miesięcznego, na umotywowany wniosek organu nadzorczego. Ustawie tej zarzucano, co trzeba przypomnieć, pewną fikcyjność ograniczeń zarobków członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa, które były skutecznie omijane (Money.pl 2016; Bankier.pl 2016). Ograniczenia te nie odnosiły się bowiem do osób, które zawierały kontrakty menedżerskie jako prowadzące działalność gospodarczą i posiadały ubezpieczenie OC w związku z prowadzoną działalnością zarządzania (art. 3 ust. 2 ustawy z 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi). Nie było także ograniczeń wobec osób zarządzających spółkami, w których udział Skarbu Państwa nie przekraczał 50%, co w przypadku tzw. spółek córek i spółek wnuczek należących do spółek z udziałem Skarbu Państwa było dość częstym zjawiskiem. Zmiany wprowadzone w nowej ustawie regulującej wynagrodzenia menadżerów ogółu spółek z udziałem Skarbu Państwa, a także spółek komunalnych i ich związków, miały

na celu uporządkowanie tego obszaru wprowadzeniem jednolitych zasad, odnoszących się do większej liczby spółek poprzez nałożenie wymogów na politykę poszczególnych spółek oraz całych grup spółek.

Ustawa określiła bardzo szeroki zakres podmiotowy swojego obowiązywania wskazując, że ma zastosowanie do podmiotów reprezentujących Skarb Państwa oraz do innych podmiotów uprawnionych do wykonywania praw udziałowych, którymi są: jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki, państwowe osoby prawne i komunalne osoby prawne. Jednocześnie ustawa zobowiązała podmioty uprawnione do wykonywania praw udziałowych w spółkach (minister właściwy do spraw Skarbu Państwa oraz pozostałe podmioty) do uchwalenia w spółkach zasad wynagradzania określonych w ustawie w terminie pozwalającym na sprawne zastosowanie ustawowej regulacji (art. 21 ustawy). Warto odnotować też, że precyzyjnie wskazana przez ustawodawcę umowa o świadczenie usług zarządzania jako forma zawierania umowy z członkiem zarządu spółki (art. 5 ust. 1 pkt 1 ustawy) stanowi dodatkowy instrument ujednolicienia podstawy zatrudnienia tej kategorii osób. Przed wejściem w życie omawianej ustawy możliwy był wybór podstawy zatrudnienia zarządzających pomiędzy stosunkiem pracy a cywilnoprawną umową o świadczenie usług zarządzania. Zmiana wprowadzona w omawianej ustawie usankcjonowała „nowy model zatrudnienia członków zarządu w spółkach kapitałowych o charakterze publicznym oparty na przymusie ich angażowania na podstawie cywilnoprawnej umowy o świadczenie usług zarządzania” (Duraj, 2022, s. 233–234). W ramach tego modelu „członek zarządu musi być powiązany ze spółką kontraktem cywilnoprawnym i nie może pełnić tej funkcji jedynie w oparciu o stosunek organizacyjny, który powstaje z chwilą powołania go w skład zarządu spółki” (Duraj, 2022, s. 235). Tak przyjęte rozwiązanie nie spotkało się ze znaczącą krytyką, choć trzeba odnotować pewne wątpliwości dotyczące odejścia od długiej tradycji zapoczątkowanej przez Kodeks handlowy z 1934 r., według którego odwołanie członka zarządu mogło nastąpić w każdej chwili, jednak nie pozbawiało go roszczeń z umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, który dotyczył pełnienia funkcji członka zarządu. Wątpliwości te dotyczą przede wszystkim pewnego osłabienia sytuacji prawnej zarządzających w sytuacji wyłączności umowy cywilnoprawnej, która nie gwarantuje zarządzającemu takich uprawnień, gdyby posiadał status pracownika (Florek, 2018, s. 80–81). Jednak decyzja ustawodawcy wydaje się racjonalna i optymalna zważywszy na specyfikę funkcji członka zarządu, mającego sporą autonomię i niezależność przy prowadzeniu spraw spółki, a przy tym realizującego wyznaczone mu cele zarządcze, których „nieosiągnięcie skutkuje surową odpowiedzialnością, włącznie z możliwością natychmiastowego odwołania ze stanowiska” (Duraj, 2022, s. 235).

W odniesieniu do osób będących członkami organów zarządzających ustawa wprowadziła dwa składniki wynagrodzenia, które powinny zostać uchwalone przez spółki w ramach uchwały w sprawie zasad kształtowania wynagrodzeń. Część stała powinna być ustalana z uwzględnie-

niem skali działalności spółki, w szczególności wartości jej aktywów, osiąganych przychodów i wielkości zatrudnienia (art. 4 ust. 2 ustawy). Od tych parametrów ustawa uzależnia też wynagrodzenia członków organu nadzorczego (art. 10 ust. 1 ustawy). Natomiast część zmienna wynagrodzenia członka organu zarządzającego, wprowadzona przez ustawę jako *novum*, będąca wynagrodzeniem uzupełniającym za zamknięty rok obrotowy spółki, została uzależniona od poziomu realizacji celów zarządczych. Wynagrodzenie to nie powinno przekroczyć 50% wynagrodzenia podstawowego (granica ta jest podniesiona do 100% w przypadku spółek publicznych i spółek z najwyższymi parametrami wskazanymi w ustawie) w poprzednim roku obrotowym (art. 4 ust. 5 ustawy). W ustawie wskazano, że celami zarządczymi może być wzrost zysku netto, poziom produkcji lub sprzedaży, wartość przychodów, zmniejszenie strat, obniżenie kosztów, realizacja strategii lub planu restrukturyzacji, osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, realizacja inwestycji, osiągnięcie określonej pozycji rynkowej spółki czy też realizacja prowadzonej polityki kadrowej wraz z wzrostem zaangażowania pracowników (art. 4 ust. 6 ustawy). Część zmienna wynagrodzenia menedżera została uzależniona od poziomu realizacji wybranych na początku roku obrotowego celów zarządczych, których kryteria powinny być, co warto zaakcentować, obiektywne i mierzalne. Ustawa zatem podkreśla pewien wymóg racjonalności przy określaniu kryteriów realizacji celów zarządczych, co stanowić ma zabezpieczenie przed arbitralnością organów oceniających osoby zarządzające spółkami. Wynagrodzenie zmienne rozumiane jest jako uzupełnienie obliczane według z góry ustalonych wyraźnych kryteriów związanych z dbaniem o rozwój i kondycję spółki, których nie można odczytywać jako premii uznaniowej, zależnej od subiektywnej oceny decydentów. A zatem realizacja wyznaczonych przez organ nadzorczy spółki konkretnych celów musi prowadzić do wypłaty menedżerowi dodatkowego wynagrodzenia, a jakiegokolwiek uznaniowe elementy w rodzaju wymaganej dodatkowo „pozytywnej opinii” lub „zgody na wypłatę wynagrodzenia zmiennego” jest niedopuszczalne, ponieważ nie będzie zgodne z obowiązującą ustawą. Oczywiście, poważnym wyzwaniem dla każdego organu nadzorczego spółki staje się ustalenie osobom sprawującym funkcje w zarządach takich celów zarządczych, które będą odzwierciedlać rzeczywisty rozwój spółki lub realizację odpowiednich działań naprawczych. Wyznaczanie prorozwojowych celów (ustawa przewiduje wymieniony wyżej wachlarz możliwości do adekwatnego wykorzystania przez organ nadzorczy spółki), które są odpowiednie i optymalne w danej spółce zależy w znacznej mierze od jakości sprawowanego nadzoru właścicielskiego. Pełna informacja na temat działalności spółki może być pozyskana i analizowana przez osoby spełniające wymóg profesjonalizmu, co wydaje się jasnym kryterium wyznaczanym osobom zasiadającym w organach nadzorczych spółek.

W uzasadnieniu do rządowego projektu ustawy, który wpłynął do Sejmu w maju 2016 r. wskazano na potrzebę wprowadzenia elastycznego mechanizmu ustalania

wynagrodzeń menedżerów spółek z udziałem publicznych podmiotów oraz na zbliżenie tego mechanizmu do zasad obowiązujących na rynku. Dotychczasowa ustawa kominowa z 2000 r. normowała w zbyt archaiczny i nieefektywny sposób tę sferę, stanowiąc „barierę na drodze do profesjonalizacji kadr menedżerskich i nadzoru w spółkach” (zob. uzasadnienie do projektu ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami z projektem aktu wykonawczego, druk nr 514, 10 maja 2016 r., s. 2). Wnioskodawcy w uzasadnieniu do tego projektu wskazywali, że wraz z uporządkowaniem regulacji odnoszących się do wynagrodzeń menedżerów wybranych spółek i możliwością lepszego wynagradzania menedżerów lepiej prosperujących spółek, nowa ustawa ma wprowadzić system premiowania skutecznych menedżerów, poprzez powiązanie ich zarobków z wynikami spółki oraz osiągniętymi celami. Ta kompleksowa zmiana miała otworzyć możliwość poprawy efektywności zarządzania spółkami, poprawy ich wyników, a w konsekwencji także stać się pozytywnym bodźcem dla sytuacji pracowników (uzasadnienie, do projektu ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami z projektem aktu wykonawczego, druk nr 514, 10 maja 2016 r., s. 2). Mechanizm wymuszający ustalenie wynagrodzenia osób zarządzających „w sposób adekwatny do bieżącej sytuacji spółki, jej wielkości oraz skali prowadzonej działalności”, a ponadto wprowadzający „możliwości premiowania menedżerów aktywnych, skutecznie budujących wartość spółki”, na co zwracali uwagę autorzy projektu (uzasadnienie, s. 4), zdecydowanie wskazuje cel ustawodawcy ukierunkowany na działalność prorozwojową i konieczność podnoszenia wartości spółek z udziałem Skarbu Państwa.

Teoria agencji i konflikt agencji

Wynagrodzenie zmienne wydaje się ważnym instrumentem mitygującym problemy znanej w tematyce nadzoru korporacyjnego teorii agencji. Teoria ta przedstawia współczesne przedsiębiorstwo jako organizację regulowaną wewnątrz kontraktami między poszczególnymi uczestnikami, określającymi wzajemne uprawnienia i obowiązki (Aluchna, 2011, s. 56–57; Jensen, Meckling, 1976, s. 307–308). W tej organizacji zaangażowane osoby (właściciele, właściciele-menedżerowie, menedżerowie) mogą mieć różne interesy indywidualne, ale także nierówny czy opóźniony dostęp do istotnych informacji (np. menedżer względem właściciela lub właściciel pełniący jednocześnie funkcję menedżera względem współwłaściciela). Analiza występujących w przedsiębiorstwie relacji między właścicielami (pryncypałami) a menedżerami (agentami), które ukazują różne interesy, prowadzi do wniosków określanych mianem konfliktu agencji, będącego zagrożeniem interesów pryncypała (Weber-Elżanowska, 2017, s. 24–25). Konflikt ten wydaje się nieunikniony z uwagi na założenie, co podkreśla się w teorii agencji, że w naturze człowieka występuje dążenie do maksymalizacji własnej użyteczności, czyli powiększania swojego dobrobytu, przy jak najmniejszym własnym zaangażowaniu (Urbanek, 2005, s. 49;

Weber-Elżanowska, 2017, s. 25). Takie podejście, choć racjonalne ekonomicznie z punktu widzenia menedżera, staje się problemem dla realizacji interesu właściciela, któremu nie mogą służyć zachowania oportunistyczne osoby zarządzającej przedsiębiorstwem. Te problematyczne zachowania wynikają przede wszystkim z natury ludzkiej oraz z warunków działania w określonym czasie (Aluchna, 2011, s. 57).

W literaturze charakteryzującej teorię agencji wskazuje się, że zachowania oportunistyczne menedżerów mogą sprowadzać się do ukrywania działań (*hidden action*), ukrywania informacji (*hidden information*) i ukrywania zamierzeń (*hidden intention*). W zrozumieniu źródeł konfliktu agencji między właścicielem a menedżerem, wyróżnić należy trzy problemy odzwierciedlające naturalną rozbieżność: (1) problem podjęcia działania (*choice of effort*), (2) problem różnego narażenia na ryzyko (*differential risk exposure*), (3) problem różnych horyzontów działania (*differential horizons*). W pierwszym przypadku menadżer w sposób naturalny ogranicza swoje zaangażowanie (wkładając w zarządzanie jak najmniej wysiłku), jednak zwiększając je, czego jest świadomy, przyczynia się do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Istotą opisanego problemu jest ocena menedżera co do opłacalności podejmowania poszczególnych działań zarządczych. W drugim przypadku właściciel/udziałowiec może poprzez dywersyfikację swoich inwestycji mitygować ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Natomiast menedżer, skoncentrowany na zarządzaniu przez siebie przedsiębiorstwie, angażuje w nim całość swoich zasobów, co w konsekwencji przekłada się na inną reakcję wobec działań o podwyższonym ryzyku. W trzecim przypadku podkreślona jest różnica horyzontów działania między menedżerem (zakładany okres jego pracy) a właścicielem/udziałowcem (założenia co do zysków przedsiębiorstwa mogą być czasowo nieograniczone). Prowadzi to do wniosku dość oczywistego, że menedżerowie bardziej koncentrują się na zyskach przedsiębiorstwa w bliższej perspektywie czasowej, przy jednoczesnej tendencji do nie przywiązywania większej wagi do zwiększania wartości przedsiębiorstwa w dalszej perspektywie (Aluchna, 2011, s. 57–59; Oplustil, 2010, s. 20–24).

Świadomość powyższych problemów, które mogą wystąpić przy zarządzaniu przedsiębiorstwem, prowadzi do potrzeby optymalnego konstruowania kontraktów zawieranych z menedżerami. Przy ustalaniu treści tych kontraktów zawsze uwzględnia się tzw. koszty agencji (*agency costs*), które są przedmiotem analizy w omawianej teorii (Jensen, Meckling, 1976, s. 308–310) i zawierają koszty budowy kontraktów, koszty transakcyjne, koszty moralnego ryzyka, a także koszty monitorowania działań zarządzającego (Aluchna, 2011, s. 59). Kontrakty uwzględniające powyższe koszty i zarysowane przez teorię agencji problemy powinny zawierać takie mechanizmy motywujące menedżera, by w efekcie zminimalizować ryzyko związane z tzw. konfliktem agencji. A zatem celem w relacji kształtowanej między właścicielem/udziałowcem a menedżerem jest ściśle powiązanie działań zarządzającego z interesem właścicieli (Aluchna,

2011, s. 59). Teoria agencji, która bardziej odnosi się do amerykańskiej problematyki nadzoru korporacyjnego, akcentując rolę właściciela czy interesu akcjonariuszy, w odróżnieniu od europejskiej perspektywy, w której organy spółek reprezentują interes spółek, zgodnie z prawem i kulturą *governance* (Lis & Sterniczuk, 2005, s. 45), wydaje się pomimo to interesująca do zestawienia argumentów potrzebnych do sformalizowanego motywowania menedżerów i mitygowania ryzyk wyżej przedstawionych. Do najważniejszych czynników wpływających na tę pozytywną motywację należy możliwość otrzymania przez menedżera akcji czy udziałów w spółce, co naturalnie prowadzi do grona współwłaścicieli i niweluje konflikt agencji (Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002, s. 134, 139). Drugim instrumentem motywującym jest, poza odpowiednim (z uwzględnieniem wartości rynkowej) wynagrodzeniem stałym, wynagrodzenie zmienne, które powinno być wynikiem osiągnięcia przez menedżera odpowiednio wyznaczonych i zróżnicowanych celów, tzw. KPI – *Key Performance Indicator*. Model ten zakłada motywację menedżerów do działania na rzecz zwiększania wartości spółki lub osiągania pożądanego zysku operacyjnego (Oplustil, 2010, s. 45, 417).

Wynagrodzenie zmienne – instrument motywacji przy profesjonalnym nadzorze

Polski ustawodawca w odpowiedzi na ryzyka związane z teorią agencji nie zdecydował się na wynagradzanie dobrych zarządzających przekazaniem udziałów lub akcji. Ten instrument wiązałby najbardziej skutecznie interesy menedżerów i zarządzane przez nich spółki (Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002, s. 165). Pominięcie tego mechanizmu jest zrozumiałe w kontekście zmian ustawowych w 2016 r., dotyczących nadzoru właścicielskiego. Towarzyszyły im deklaracje eksponujące dbałość o zachowanie majątku Skarbu Państwa i powiększanie jego wartości, akcentowane przy uchwaleniu ustawy z 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym, tekst jedn. Dz.U. z 2024 r., poz. 125 ze zm. (uzasadnienie projektu ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym z projektami aktów wykonawczych, druk nr 1053, 24 listopada 2016 r., s. 1). Ustawie tej przyświecało założenie, że po okresie transformacji ustrojowej, podczas której obowiązywały regulacje prawne wspierające proces komercjalizacji i prywatyzacji, „państwo działając w sferze *dominium* powinno główny akcent położyć na efektywne gospodarowanie posiadanym mieniem w celu budowania jego trwałej wartości, a także na jego zabezpieczenie przed możliwymi nadużyciami, tak aby mogło ono służyć również przyszłym pokoleniom” (uzasadnienie projektu ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym z projektami aktów wykonawczych, druk nr 1053, 24 listopada 2016 r., s. 1). Ustawodawca stworzył natomiast możliwość nagradzania osób zarządzających, realizujących wyznaczone wcześniej cele, wynagrodzeniem zmiennym jako instrumentem motywującym, wskazywanym również przy tematyce niwelowania ryzyk wobec problemów opisywanych przy teorii agencji. Wskazując jednak na fakt

zamrożenia podstawy wynagrodzeń stałych tych osób, którą od kilku lat poprzez ustawy budżetowe utrzymywano na poziomie IV kwartału 2016 r. (przeciętne średnie wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku wyniosło wtedy 4403,78 zł), trzeba przyznać, że wynagrodzenie zmienne stanowi poważną motywację przy jednoczesnym stopniowym, z każdym kolejnym rokiem, ograniczaniu wynagrodzenia zasadniczego. Przy tym ograniczeniu dochodzi zatem do realnego zmniejszania wynagrodzeń menedżerów (w IV kwartale 2024 r. przeciętne średnie wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku wyniosło 8548,85 zł). Jest to wynik świadomej decyzji ustawodawcy, który po wprowadzeniu regulacji mających na celu motywację menedżerów spółek z udziałem Skarbu Państwa, w następnej kolejności zdaje się stopniowo tę motywację ograniczać. Ta praktyczna niekonsekwencja może kolidować z zapewnieniami towarzyszącymi uchwaleniu ustawy, według których należy zabiegać o profesjonalnych menedżerów będących „możliwie najlepszymi specjalistami dostępnymi na rynku”, w czym pomóc powinny wynagrodzenia odpowiadające ich kwalifikacjom (uzasadnienie do projektu ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami z projektem aktu wykonawczego, druk nr 514, 10 maja 2016 r., s. 2). Pozostaje to jednak w gestii tzw. woli politycznej rządzących, do których należy m.in. decydowanie o treści kolejnych corocznych ustaw budżetowych i ośrodków budżetowych (por. art. 1 ustawy z 21 listopada 2024 r. o szczególnych rozwiązaniach służących realizacji ustawy budżetowej na rok 2025, Dz.U. poz. 1925), w których powyższe ograniczenia mogą wystąpić.

Warunkiem *sine qua non* ustalania celów zarządczych (KPI), a w dalszej konsekwencji dobrego wykorzystania dla dobra spółek instrumentu wynagrodzeń zmiennych, jest profesjonalny nadzór właścicielski i pełna wiedza na temat aktualnej kondycji spółki. Również organy nadzorcze spółki powinny charakteryzować się profesjonalizmem, a także kompetencjami wymaganymi do uzyskania odpowiednich informacji na temat spółki, czego efektem powinna być rzetelna ocena organu zarządzającego. Profesjonalizm powinien zatem określać sposób funkcjonowania i kadre urzędów wykonujących funkcje właścicielskie (obecnie przede wszystkim Ministerstwo Aktywów Państwowych) oraz spółek dominujących w grupach kapitałowych należących do Skarbu Państwa. W następnej kolejności należy podkreślić odpowiedni dobór osób pełniących funkcje w organach nadzorczych. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie niezależnych członków rad nadzorczych jako wzmocnienie fachowości organów, w skład których wchodzi, przy jednoczesnym braku zależności od większościowych udziałowców i „silnych” menedżerów (Weber-Elżanowska, 2017, s. 216–225; Oplustil, 2020, s. 432–447). Przyjęcie podziału członków rad nadzorczych na zależnych (np. od spółki dominującej czy od ministra) oraz niezależnych kłóciłoby się z obowiązującymi przepisami Kodeksu spółek handlowych (osoby te powinny kierować się interesem spółki), jednak szereg pożądanych cech wynikających z tego postulatu (bez-

stronność, obiektywizm, przymioty osobiste) wiąże się ze „zdolnością danej osoby do niezależnego osądu spraw spółki” (Oplustil, 2020, s. 434). Można zatem stwierdzić, że wymogi stawiane członkom rad nadzorczych, poza wymogami formalnymi określonymi przez przepisy prawne, powinny uwzględniać także ich pozostałe kompetencje. W stronę takiego modelu zamierza podążać Ministerstwo Aktywów Państwowych, które pracuje od ponad roku nad Kodeksem Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego (MAP, 2024), wskazującym m.in. potrzebę kształtowania składu rady nadzorczej „w sposób zapewniający merytoryczny i bieżący nadzór nad spółką” (KDPNW, 2024, pkt 2.2.2) oraz określającym kryteria oceny pracy rady nadzorczej (KDPNW, 2024, pkt 1.5.3 oraz załącznik nr 2). Uwagi i komentarze zgłoszone w ramach konsultacji publicznych nad proponowanym dokumentem (Uwagi do KDPNW, 2024) wskazują na pozytywne zainteresowanie nim i potrzebę podnoszenia poziomu w realizacji nadzoru właścicielskiego wobec spółek z udziałem Skarbu Państwa. Bardzo dobrym przykładem ukazującym rzeczowe zaangażowanie tych konsultacji jest następujące stwierdzenie (odnoszące się do wspomnianego wyżej pkt 1.5.3): „Ocena członków rady nadzorczej powinna uwzględniać, w jakim stopniu dany członek zrealizował zakładane cele związane z jego kompetencjami i doświadczeniem, dla których został zrekrutowany. W szczególności należy ocenić, czy członek rady wniósł oczekiwaną wartość do funkcjonowania rady, a jego wkład przyczynił się do osiągnięcia celów strategicznych spółki.” (Uwagi do KDPNW, 2024, poz. 37 pkt 1). Z pewnością wysokie kryteria stawiane osobom sprawującym funkcje związane z nadzorem właścicielskim, a do tego odpowiednie wymagania dotyczące sprawowania tego nadzoru, powinny podnieść poziom tego obszaru, bardzo ważnego dla działalności spółek z udziałem Skarbu Państwa, który wyznacza istotne ramy organom zarządzającym tymi spółkami. Tylko wtedy można sprawować nadzór w oparciu o pełną wiedzę o spółce, a w konsekwencji dokonywać trafną ocenę zarządzających nią menedżerów.

Podsumowanie

Wynagrodzenie zmienne, wprowadzone przez polskiego ustawodawcę w 2016 r., wydaje się pozytywną odpowiedzią na wyzwania związane z efektywnym zarządzaniem spółkami z udziałem Skarbu Państwa. Menedżerowie tych spółek powinni realizować cele, które odzwierciedlają rozwój i wzrost wartości zarządzanych podmiotów. Poza zwykłym wynagrodzeniem są potrzebne instrumenty motywujące zarządzających spółkami, które stanowią zabezpieczenie przed pasywną postawą. Nie wystarcza bowiem sankcja w postaci możliwości odwołania członka zarządu, który nie realizuje pożądanych celów, ale także potrzebne są pozytywne bodźce. Główne problemy ilustrujące pasywną postawę menedżerów trafnie wskazuje teoria agencji. Przyczyny zarysowanego wyżej konfliktu agencji leżą w konflikcie interesów między zarządzającymi a ich mocodawcami, który może zostać zniwelowany poprzez pozytywne instrumenty

motywacyjne, do których zalicza się wynagrodzenie zmienne. Jednak skuteczność tego instrumentu zależy od odpowiedniej, adekwatnej w kontekście warunków rynkowych, stawki wynagrodzenia, a ponadto od dobrze sprawowanego nadzoru właścicielskiego. Ten ostatni warunek, który wiąże się z odpowiednim doбором kadr w radach nadzorczych i jednostkach organizacyjnych wykonujących czynności nadzorcze, jest niezbędny przy profesjonalnym nadzorze właścicielskim opartym na pełnej i aktualnej wiedzy na temat nadzorowanych

spółek. Obowiązujące w tym obszarze przepisy prawne stanowią podstawę dla kształtowania dobrych praktyk i jednoczesnego podnoszenia poziomu w zarządzaniu i nadzorowaniu omawianych spółek. Zapowiadany przez Ministerstwo Aktywów Państwowych Kodeks Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego powinien być pozytywną odpowiedzią na tę potrzebę jako narzędzie pomocne w realizacji głównych założeń wskazanej wyżej ustawy oraz obowiązujących zasad zarządzania mieniem państwowym.

Bibliografia/References

- Aluchna, M. (2011). Struktura własności a nadzór korporacyjny. W: D. Dobija, & I. Koładkiewicz. *Ład korporacyjny*. 53–86. Wolters Kluwer business.
- Bankier.pl (2016). *Ustawa kominowa do likwidacji* (mce/mok). <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ustawa-kominowa-do-likwidacji-3516555.html> (dostęp: 12.12.2024).
- Dobija, D., & Koładkiewicz, I. (2011). *Ład korporacyjny*. Wolters Kluwer business.
- Duraj, T. (2022). Rezygnacja z pracowniczego statusu członków zarządu spółek kapitałowych na gruncie ustawy z 9.06.2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami – krok w dobrym kierunku. W: K. Rączka, B. Godlewska-Bujok, E. Maniewska, W. Ostaszewski, M. Raczkowski, & A. Zietek-Capiga (Red.), *Między ideowością a pragmatyzmem – tworzenie, wykładnia i stosowanie prawa. Księga jubileuszowa dedykowana Profesor Małgorzacie Gersdorf* (s. 230–246). Wolters Kluwer.
- Florek, L. (2018). Umowa o zarządzanie członków zarządu niektórych spółek. W: T. Kuczyński, & A. Jabłoński (Red.), *Prawo pracy i prawo zabezpieczenia społecznego. Teraźniejszość i przyszłość. Księga jubileuszowa Profesora Zdzisława Kubota* (s. 79–86). Difin.
- Grzegorzczak, F. (2024). Kilka uwag z zakresu wykładni ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami. *Palestra*, 05, 61–78. DOI: 10.54383/0031-0344.2024.05.5 <https://palestra.pl/pl/czasopismo/wydanie/05-2024/arttykul/kilka-uwag-z-zakresu-wykadni-ustawy-o-zasadach-ksztaltowania-wynagrodzen-osob-kierujacych-niektorymi-spolkami>
- Jensen, M.C., & Meckling, W. H. (1976). The theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. <http://papers.ssrn.com/abstract=94043> (dostęp: 29.12.2024).
- Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. C.H.Beck.
- Lis, K.A., & Sterniczuk, H. (2005). *Nadzór korporacyjny*. Oficyna Ekonomiczna.
- KDPNW (2024). Ministerstwo Aktywów Państwowych, Kodeks Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/kodeks-dobrych-praktyk-nadzoru-wlascielskiego> (dostęp: 3.01.2025).
- Obwieszczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 20 stycznia 2017 r. w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale 2016 r., Dz.Urz. GUS 2017 poz. 3. <https://dziennikigus.stat.gov.pl/dzienniki-urzedowe-gus/> (dostęp: 29.01.2025).
- Obwieszczenie Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 22 stycznia 2025 r. w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale 2024 r., Dz.Urz. GUS poz. 3. <https://dziennikigus.stat.gov.pl/dzienniki-urzedowe-gus/> (dostęp: 29.01.2025).
- Oplustil K. (2010). *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*. C.H.Beck.
- MAP (2024). Minister Jakub Jaworowski: Kodeks Dobrych Praktyk wzmocni ład korporacyjny w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, komunikat Ministerstwa Aktywów Państwowych, listopad 2024. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/minister-jakub-jaworowski-kodeks-dobrych-praktyk-wzmocni-lad-korporacyjny-w-spolkach-z-udzialem-skarbu-panstwa> (dostęp: 3.01.2025).
- MAP (2025). *Trwają prace nad Kodeksem Dobrych Praktyk Nadzoru Właścicielskiego*, komunikat Ministerstwa Aktywów Państwowych, styczeń 2025. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/trwaja-prace-nad-kodeksem-dobrych-praktyk-nadzoru-wlascielskiego> (dostęp: 15.04.2025).
- Money.pl (2016). *Ustawa kominowa do likwidacji. Prezesi państwowych spółek zarobią dużo mniej?* <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/ustawa-kominowa-do-likwidacji-prezesi,160,0,2062240.html> (dostęp: 15.12.2024).
- Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., & Urbanek, P. (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbanek, P. (2005). *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Uwagi do KDPNW (2024). Ministerstwo Aktywów Państwowych, Zanonimizowana tabela uwag do KDPNW w ramach konsultacji publicznych. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/kodeks-dobrych-praktyk-nadzoru-wlascielskiego> (dostęp: 3.01.2025).
- Uzasadnienie do projektu ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami z projektem aktu wykonawczego, druk nr 514, 10 maja 2016 r., s. 1–17 (19–35). <https://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/B01DAD1EA8F6EA04C1257FB5002FA61C/%24File/514.pdf> (dostęp: 19.12.2024).
- Uzasadnienie do projektu ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym z projektami aktów wykonawczych, druk nr 1053, 24.11.2016 r., s. 1–32 (32–63). <https://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/1D107366EAD10A14C1258075007AC2DB/%24File/1053.pdf> (dostęp: 30.10.2024).
- Weber-Elżanowska A.-M. (2017). *Wpływ instytucji prawnych rynku kapitałowego na efektywność Spółek Skarbu Państwa*. C.H.Beck.

Wojciech Arndt, doktor nauk prawnych (Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie). Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Adiunkt w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie. Radca prawny.

Wojciech Arndt, Doctor of Laws (Faculty of Law and Administration of Cardinal Stefan Wyszyński University in Warsaw). Graduate of the Faculty of Law and Administration of Nicolaus Copernicus University in Toruń. Assistant Professor at the Institute of Political and Administrative Sciences of Ignatianum University in Krakow. Attorney at law.