

Osobliwości nadzoru właścicielskiego w spółkach komunalnych – problematyka modelu biznesu

Curiosities of the owner's supervision in communal firms - the problems of the business model

Dr inż. Kazimierz Barwacz ^a

^a Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Mickiewicza 8, kazimierz@barwacz.com.pl

Streszczenie

Cel: Celem artykułu jest identyfikacja problemów nadzoru właścicielskiego w spółkach komunalnych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na postawę rad nadzorczych wobec wyzwań stojących przed współczesnymi problemami gospodarki komunalnej.

Materiały i metody: Dla osiągnięcia celu pracy wykorzystano badania własne z zastosowaniem metody kwestionariuszowej, które pozwoliły na etapie syntezy, uzyskać w procesie badawczym odpowiednie wyniki.

Wyniki: Analiza wyników pozwoliła na sformułowanie wniosków, dotyczących klasyfikacji obszarów współpracy organów nadzorczych i zarządczych tych spółek. Przyjęta technika badawcza umożliwiła ukazanie różnic w podejściu do poszczególnych obszarów współpracy.

Wnioski: Obszarem priorytetowym w relacjach między radą nadzorczą, a zarządem badanych spółek komunalnych okazało się opracowanie modelu biznesu, adekwatnego do współczesnych problemów tych spółek.

SŁOWA KLUCZOWE:

nadzór właścicielski, spółka komunalna, model biznesu.

Wstęp

W zreformowanej dwadzieścia lat temu instytucji samorządu terytorialnego nastąpił nowy podział zadań, kompetencji i własności publicznej na linii państwo – samorząd

terytorialny. Uruchomiony został proces tworzenia ram prawnych i instytucjonalnych dla realizacji zadań publicznych przez administrację samorządową. Proces ten posiada swoją dynamikę i ciągły charakter powodując, że obecnie funkcjonujący system społeczno-gospodarczy i związane z tym oczekiwania społeczne wymagają ciągłych przeobrażeń samorządu lokalnego. Łączy on bowiem interes państwa, z interesami i potrzebami społeczności lokalnych. Podstawowym założeniem wspomnianych przemian jest realizacja zadań o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności, przez świadczenie usług powszechnie dostępnych po akceptowalnej cenie. Zgodnie z ustawą samorządową jednostka samorządu terytorialnego odpowiedzialna jest za zapewnienie właściwej podaży usług, co nie oznacza konieczności bezpośredniej ich realizacji. Efektem tych zapisów jest pojawienie się terminu gospodarka komunalna, który oznacza realizację zadań o charakterze gospodarczym zapisanych w ustawach.

Współcześnie gospodarka komunalna stanowi podstawową sferę działania i główną misję samorządu terytorialnego, a większość tych zadań jest realizowana za pośrednictwem spółek prawa handlowego. Powoduje to z jednej strony postrzeganie jednostki samorządu terytorialnego, jako przedsiębiorcy, który ukierunkowany jest na osiągnięcie celów ekonomicznych, z drugiej zaś, jako reprezentanta społeczności lokalnej, nastawionego na cele społeczne. Przedstawiony dualizm stanowi istotę sprawowania nadzoru właścicielskiego samorządu lokalnego nad spółkami komunalnymi, rozumianego, jako wewnętrznie spójny układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów nadzoru nad przedsiębiorstwem, wykorzystywanych przez właścicieli kapitału. Jeśli regulacje te określają również relacje z interesariuszami, to wówczas można mówić o nadzorze korporacyjnym (*corporate governance*)[1]. W takim ujęciu nadzór korporacyjny pojmowany jest, jako instytucja ekonomiczno-prawna kontrolująca proces zarządzania i proces dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Praktycznie sprawowanie efektywnego nadzoru nad spółkami komunalnymi, z uwagi na konieczność realizowania równocześnie celów społecznych i ekonomicznych, stanowi wyzwanie dla organów nadzorczych.

Materiały i metody

Celem artykułu jest identyfikacja obecnych problemów nadzoru właścicielskiego w sektorze przedsiębiorstw komunalnych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na postawę rad nadzorczych tych spółek. Materiał empiryczny do analizy otrzymano na podstawie

wywiadów przeprowadzonych z przewodniczącymi rad nadzorczych i prezesami zarządów spółek komunalnych w liczbie 14, z województw małopolskiego i podkarpackiego w 2018 r. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu kierowany zarówno do przewodniczącego rady nadzorczej i prezesa zarządu spółki. Część pytań była identyczna, co umożliwiło dokonywanie porównań zebranych odpowiedzi i było podstawą do prezentacji istotności podejmowanych działań, dotyczących mechanizmu nadzorczego generowanego przez instytucje rady nadzorczej, tj. sposobu jej pracy. Na podstawie informacji pochodzących z analizy literatury, wypowiedzi ekspertów i doświadczenia autora, ocenie poddano właśnie ten mechanizm, celem ukazania ewolucji postaw rady nadzorczej w stosunku do wcześniejszych badań autora. Kwestionariusz wywiadu zawierał pytania dotyczące oceny następujących działań rady nadzorczej:

- a) kontrola poszczególnych obszarów działalności,
- b) aktywny udział w przygotowaniu modelu biznesu,
- c) sprawowanie indywidualnego nadzoru,
- d) motywacyjny system wynagrodzeń,
- e) zachęcanie zarządu do podejmowania inicjatyw,
- f) stosowanie sankcji,
- g) inne, np. stymulowanie działalności innowacyjnej.

Wybór powyższych działań wynikał z założeń metodologicznych badań, koncentrujących się na analizie determinant współpracy pomiędzy radą a zarządem spółki. Na potrzeby prowadzonych badań do oceny przyjęto pięciostopniową skalę Likerta, jako najbardziej adekwatną do tego typu badań, dzięki której określono stopień akceptacji poszczególnych działań w ramach wybranego mechanizmu nadzorczego.

Charakterystyka sektora komunalnego

W realiach polskich przedsiębiorstwa komunalne wytwarzają znaczącą część produktu krajowego brutto, a każde usprawnienie funkcjonowania sektora komunalnego stanowi istotny wkład w rozwój gospodarczy. Dla przykładu w Wielkiej Brytanii podniesienie efektywności na poziomie lokalnym miało większe znaczenie aniżeli program prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw. Konkurencyjność regionu i jego potencjał rozwojowy w dużym stopniu są determinowane jakością życia ludności na danym terenie. Odpowiednia infrastruktura komunalna oraz wysoki standard usług komunalnych mają na nią istotny wpływ. Usługi komunalne zaspokajają podstawowe potrzeby ludności oraz wpływają na

atrakcyjność miast, jako miejsca do osiedlenia się. Usługi użyteczności publicznej, stają się więc ważnym elementem klimatu inwestycyjnego.

Sektor przedsiębiorstw komunalnych posiadający w większości przypadków niewielką ilość właścicieli (w przeważającej liczbie jednego), nie przystaje do neoklasycznej teorii zachowań przedsiębiorstw, z uwagi między innymi na mnogość celów. Oprócz akcjonariuszy reprezentowanych przez instytucje samorządu terytorialnego, funkcjonowaniem spółek z udziałem jednostek samorządu terytorialnego zainteresowane są niemal wszystkie organizacje (społeczne, polityczne, gospodarcze) istniejące i działające na danym lokalnym szczeblu oraz mieszkańcy jednostki terytorialnej. Prowadzenie gospodarki komunalnej określają ustawy związane ze szczególnymi formami czy sposobem organizacji działań w tej sferze, a mianowicie: ustawy: o finansach publicznych, gospodarce komunalnej, o partnerstwie publiczno-prywatnym, czy kodeksie spółek handlowych.

Problemy nadzoru korporacyjnego spółek kapitałowych sektora przedsiębiorstw komunalnych różnią się znacznie od tych, które występują w sektorze przedsiębiorstw prywatnych. Agencje firm sektora komunalnego mają szczególne cechy. Niektóre, ważniejsze z nich to wielość interesariuszy, liczne instytucje komunalne i wielość poziomów zarządzania oraz liczne zadania i bariery prawno-ekonomiczne zawarte w obowiązujących przepisach, nakazujących przyjęcie pewnych zobowiązań i narzucających ograniczenia w prowadzonej działalności. Problematyka nadzoru nad spółkami kapitałowymi sektora komunalnego rozpatrywana jest w kontekście nadzoru właścicielskiego, ponieważ obowiązujący w Polsce system *corporate governance* jest ze względu na stosowane instrumenty, nadzorem o zamkniętym charakterze własnościowo-kontrolnym [1]. Dlatego też, w większym stopniu odpowiada nadzorowi właścicielskiemu niż korporacyjnemu. W założeniach dotyczących systemu własnościowo-kontrolnego nadzoru właścicielskiego sektora komunalnego, najistotniejszą instytucją nadzorczą jest rada nadzorcza.

W literaturze przedmiotu najczęściej opisywanym zagadnieniem dysfunkcji nadzoru korporacyjnego są właśnie mankamenty dotyczące rady nadzorczej. W zagranicznych publikacjach spotkać można analizy dotyczące jakościowych aspektów pracy rady, natomiast polskie publikacje prezentują problematykę współpracy wyłącznie z pozycji rady nadzorczej [2,3,4,5,6,7]. Wyniki tych badań, jak i również prowadzonych wcześniej przez autora w spółkach komunalnych, ukazują konieczność zmiany sposobu pracy rady nadzorczych oraz relacji pomiędzy radą a zarządem [8]. Relacje te oparte tylko i wyłącznie na teorii agencji, preferują negatywny obraz człowieka i nie pozwalają na wspieranie zarządu w jego działaniach [1].

Koncepcja nadzoru korporacyjnego

Koncepcja nadzoru korporacyjnego współcześnie korzysta z dorobku wielu dziedzin nauki, takich jak: socjologia, nauki polityczne, prawo, ekonomia czy zarządzanie. Dlatego też, interdyscyplinarność tej koncepcji powoduje trudności w budowie jednoznacznej typologii, klasyfikacji instrumentów nadzorczych. Punktem wyjścia do ich tworzenia jest przyjęcie odpowiedniej płaszczyzny badania systemów nadzoru korporacyjnego oraz definicji tego pojęcia. Istniejące definicje i klasyfikacje nadzoru korporacyjnego, z uwagi na wspomniane problemy terminologiczne oraz wielość teorii, wymagają odpowiedniego doprecyzowania. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto następujący porządek terminologiczny [1]. Pojęcie instytucji zostało przedstawione na dwóch płaszczyznach:

- w ujęciu prakseologicznym – to sformalizowany podmiot organizacyjny, np. pojedyncze stanowisko pracy, komórka i większa jednostka organizacyjna
- w ujęciu ekonomicznym, według Douglassa C. Northa – instytucja to zestaw ograniczeń zachowań w postaci zasad i regulacji, procedur służących wykrywaniu odchyleń od zasad i regulacji, moralnych i etycznych norm zachowań.

Na potrzeby nadzoru korporacyjnego pojęcie instytucji nadzorczych mieści się w szeroko rozumianym pojęciu instytucji zarządzania definiowanej jako: instytucje decyzyjne, ciała opiniodawczo- doradcze i jednostki ekonomiczno-zarządcze.

Natomiast mechanizmy nadzorcze to sposoby postępowania, wynikające z wpływu instytucji nadzorczych na przedsiębiorstwo. Z uwagi na podmiot sprawujący nadzór dzielimy je na wewnętrzne i zewnętrzne.

Do mechanizmów wewnętrznych można zaliczyć kontrakty zawierane przez menedżerów z właścicielami, sposoby wywierania wpływu na zarząd przez radę nadzorczą, sposoby partycypacji pracowników, czy wpływ struktury własności.

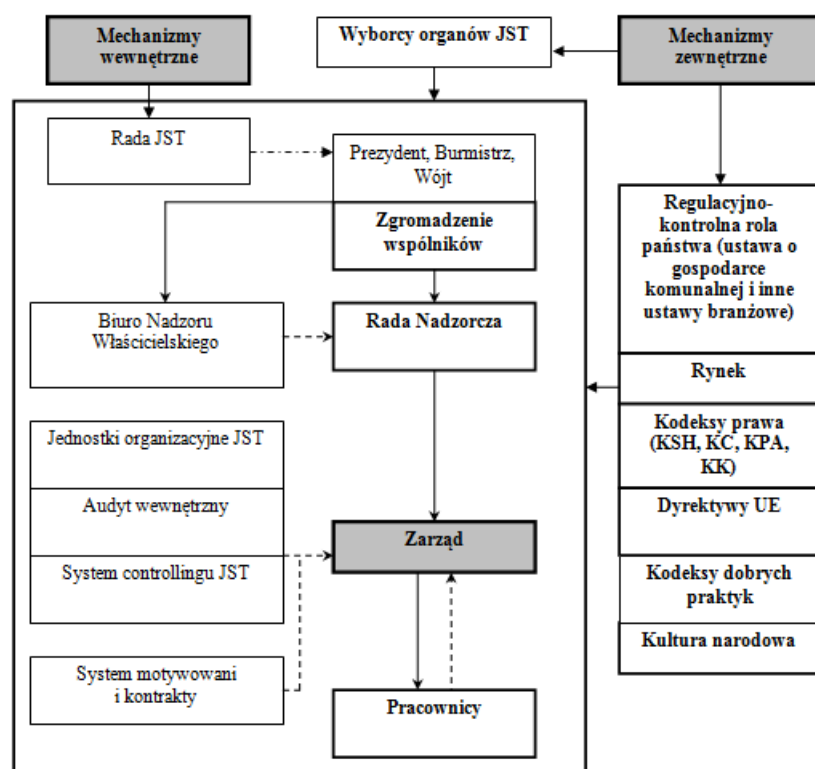
Mechanizmy zewnętrzne są związane z wpływem wywieranym na przedsiębiorstwo przede wszystkim przez: rynek kapitałowy, rynek kontroli przedsiębiorstw, rynek produktów, rynek talentów menedżerskich.

Struktura nadzorcza to połączone mechanizmy i instytucje nadzorcze.

System nadzoru korporacyjnego to funkcjonująca struktura nadzorcza wraz otoczeniem prawnym i kulturowym.

Wykres poniżej prezentuje schemat struktury nadzorczej typowej spółki komunalnej

Wykres 1. Struktura nadzorcza spółki kapitałowej sektora przedsiębiorstw komunalnych
 Chart1. Supervisory structure in commercial code company's of the municipal sector



Źródło: opracowanie własne.

Source: own elaboration

W opinii zarówno praktyków jak i teoretyków z obszaru zarządzania i gospodarki komunalnej, kluczem do wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw jest zmiana modelu biznesu. Dlatego też, w koncepcji nadzoru korporacyjnego, np. w kontekście zachowań rady nadzorczej kontrolującej menedżerów zarządzających spółką, można wyróżnić dwa przeciwstawne modele współpracy rady z zarządem [8]:

1. Rada nadzorcza po zawarciu kontraktu na zarządzanie, monitoruje wynik finansowy spółki i rozlicza na bieżąco zarząd z realizacji warunków kontraktu.
2. Rada nadzorcza aktywnie współpracuje z menedżerami zarządzającymi spółką w procesie zarządzania. Wymaga to większej aktywności rady i wykorzystywania różnorodnych czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w procesie oddziaływania na zachowania menedżerów zarządzających.

Drugi przypadek charakteryzuje się mniejszymi kosztami transakcyjnymi i lepiej spełnia wymagania współczesnej gospodarki. Stawia jednak przed członkami rady nadzorczej większe wymagania związane z aktywną współpracą. Biorąc pod uwagę konieczność zmian

organizacji nadzoru i zarządzania, polegających na zastosowaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania, instytucje nadzorcze stają się współuczestnikami opracowania strategii i modelu biznesowego.

Z obserwacji praktyki gospodarczej, a także badań przeprowadzonych przez *American Management Association* [9], wynika, że sukces przedsiębiorstwa, rozumiany jako skuteczne wykorzystanie w danych warunkach konkretnego instrumentu zarządzania (modelu biznesu), mierzony jest według kryterium efektywności. Istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie, jest więc przyjęta i realizowana przez przedsiębiorstwo strategia. Strategię ową oraz przejęty dla jej realizacji system działań operacyjnych stanowi swoisty model biznesu.

Model biznesu to narzędzie zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, w sposób schematyczny przedstawiający pomysł na biznes. Obejmuje on zarówno strategiczny oraz operacyjny poziom zarządzania.

Związek pomiędzy nadzorem korporacyjnym a modelem biznesu wynika nie tylko z relacji otoczenia przedsiębiorstw, ale przede wszystkim z komponentów modelu biznesu, a mianowicie [11]:

- oferty wartości dla klienta,
- formuły zysku,
- kluczowych zasobów,
- kluczowych procesów,
- struktury własności i interesu właścicielskiego.

Przedstawiona problematyka modelu biznesu i jego związku ze strategią działania stanowi przyczynek do dyskusji na temat efektywnego systemu nadzoru korporacyjnego. Zakres problemów, jakie mieszczą się w pojęciu model biznesu wymusza zmianę sposobu funkcjonowania otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstw, którego istotnym elementem jest nadzór korporacyjny.

Struktura nadzoru korporacyjnego, stanowiąc pewien układ ograniczeń i zobowiązań dotyczący określonych działań zarządu i pozostałych organów spółek, nie jest przeszkodą w prowadzeniu działalności gospodarczej. Natomiast system nadzoru korporacyjnego, ma wpływ na efektywność korporacji [12].

Analiza najnowszej literatury pozwala stwierdzić, że strategia spółki jest zadaniem i zasadniczym wyborem zarządu i rady nadzorczej spółki. Natomiast za model biznesu odpowiadają kierownictwa poszczególnych oddziałów spółki [13]. Niemniej jednak, z uwagi na wyżej prezentowany zarys pojęciowy terminu model biznesu i jego związki ze strategią

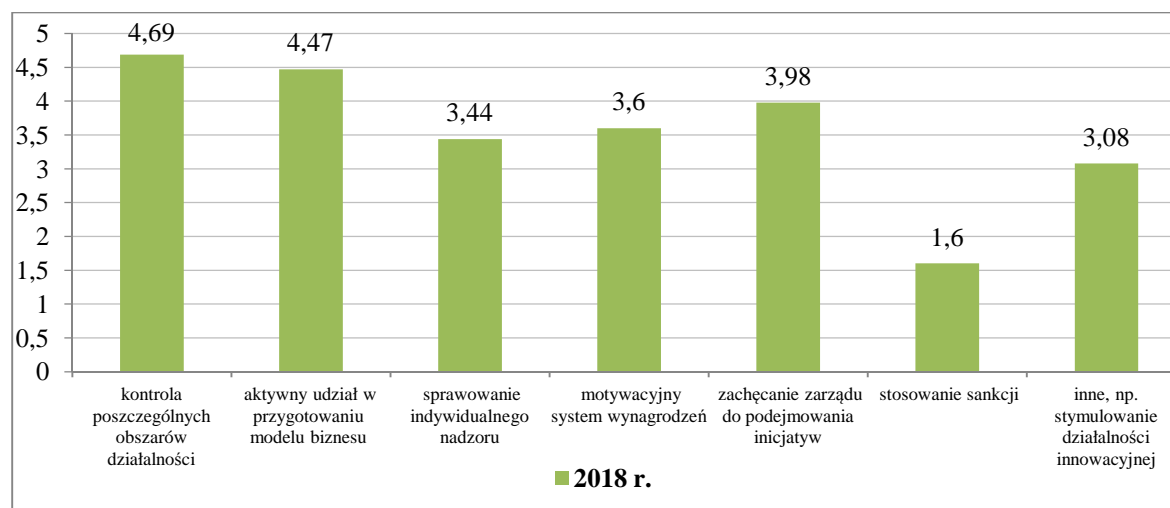
przedsiębiorstwa, stwierdzenie to nie jest jednoznaczne. Potwierdzają to badania nt. współpracy rady nadzorczej i zarządu.

Wyniki i dyskusja

Analiza udzielonych odpowiedzi zaprezentowanych w syntetyczny sposób na poniższych rysunkach (2, 3), ukazuje istotność czynników determinujących efektywność badanego mechanizmu nadzorczego. Wykres nr 2 przedstawia średnią arytmetyczną ocen czynności podejmowanych przez radę nadzorczą w stosunku do zarządu, przez przewodniczących rad nadzorczych.

Wykres 2. Ocena czynności podejmowanych przez radę nadzorczą w stosunku do zarządu, według przewodniczących rad nadzorczych w grupie badanych podmiotów (n=14).

Chart 2. Evaluation of undertaken activities by the supervisory board towards the board of directors, according to chairmen's of supervisory boards.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.....

Source: own elaboration

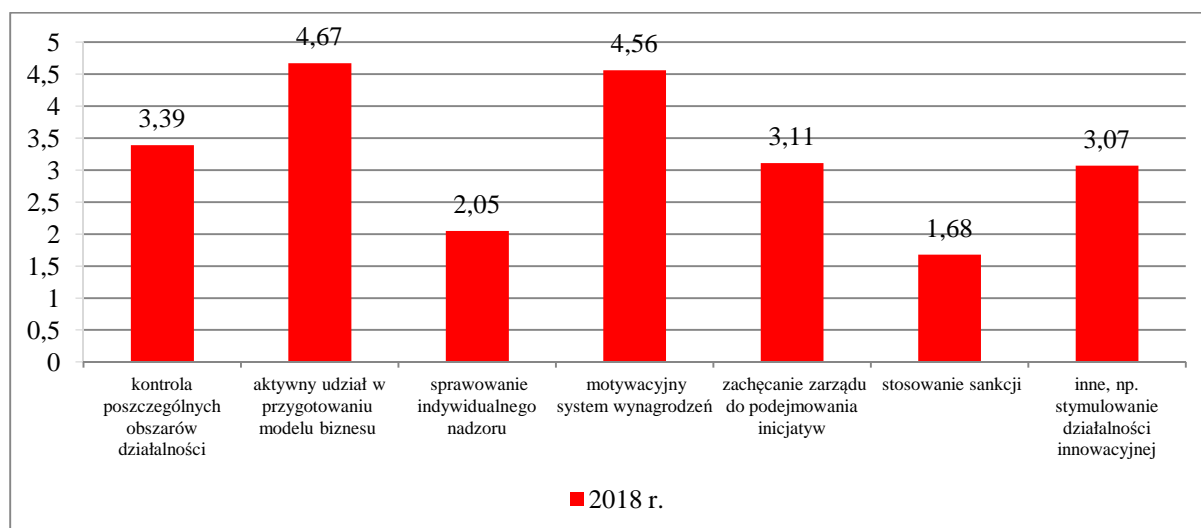
Wśród osób odpowiedzialnych za spółki w obszarze nadzoru (przewodniczący rad nadzorczych), największe znaczenie przywiązuje się do działań w obszarach związanych z: kontrolą poszczególnych obszarów działalności, aktywnym udziałem w przygotowaniu modelu biznesu oraz zachęcaniem zarządu do podejmowania inicjatyw. Znamiennym jest fakt, że według przewodniczących rad nadzorczych, duże znaczenie ma współpraca w obszarach dotyczących opracowania modelu biznesu. Natomiast, minimalne jest znaczenie obszaru dotyczącego stosowania sankcji. Sytuacja ta jest efektem szczególnej pozycji

właściciela w spółkach komunalnych (wójt, burmistrz, prezydent), którzy tylko w nielicznych przypadkach zasiadali w radach nadzorczych analizowanych spółek. Ponadto, obecnie obserwuje się z nauk o zarządzaniu, wzrost znaczenia bodźców o charakterze pozytywnym. Znalazło to odzwierciedlenie w obszarach dotyczących zachęcania zarządu do podejmowania inicjatyw i motywacyjnego systemu wynagradzania.

Wykres nr 3, prezentuje ocenę tych samych czynności, ale z punktu widzenia prezesów zarządu.

Wykres 3. Ocena czynności podejmowanych przez radę nadzorczą w stosunku do zarządu, według prezesów zarządu.

Chart 3. Evaluation of undertaken activities by the supervisory board towards the board of directors, according to the presidents of managements.



Źródło: opracowanie własne.

Source: own elaboration

Odpowiedzi na te same pytania udzielone przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie w badanych spółkach (prezesi zarządu), określiły największe oczekiwania organów zarządczych w obszarze aktywnego udziału w przygotowaniu modelu biznesu. Jest to wynikiem szukania wsparcia przez zarządy i ukierunkowanie członków rad nadzorczych na wspomniany obszar. Kolejnym obszarem o również dominującym znaczeniu, okazał się motywacyjny system wynagradzania, który jest zawsze przedmiotem oczekiwań zarządu w stosunku do rad nadzorczych. Dodatkowym wzmocnieniem tego obszaru jest fakt, obowiązywania ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami tj., w których udziały ma Skarb Państwa, jednostki

samorządu terytorialnego i ich związki, a także państwowe i komunalne osoby prawne. Ustawa ta w istotny sposób zmieniła ustalanie wysokości wynagrodzenia kadry zarządzającej, wprowadzając mechanizm wymuszający ustalenie wysokości wynagrodzeń w sposób uzależniony od bieżącej sytuacji spółki, jej wielkości oraz skali prowadzonej działalności [14]. Pozostawiono w niej możliwości ich kształtowania przez organy nadzorcze.

Reasumując powyższe wyniki, należy zauważyć znaczący wzrost zainteresowania problematyką modelu biznesu. Fakt ten jest pozytywnym zjawiskiem w kontekście potrzeby wzrostu konkurencyjności tych spółek, stanowiąc imperatyw ich rozwoju. Stawia to jednak, nowe wyzwania przed organami nadzorczymi i zarządzającymi i stanowić powinno asumpt do poprawy współpracy między tymi organami.

Szczególnie istotną kwestią poruszaną w trakcie prowadzonych wywiadów było zwrócenie uwagi przez respondentów na konieczność zmiany dotychczasowego modelu biznesu. Wynikało to z faktu, że część tych podmiotów uzyskując status podmiotu wewnętrznego „zmuszona” jest do opracowania nowego modelu biznesu, dotychczas niestosowanego. Dlatego też, koncentracja nad kwestiami modelu biznesu, jest dla tych organów priorytetem. Funkcjonowanie spółki, jako podmiotu wewnętrznego, wymusza bowiem ściślejszą współpracę rad nadzorczych z zarządami spółek.

Wnioski

Przedstawione wyniki badań wskazują na konieczność stałego, przez radę nadzorczą analizowania pozycji konkurencyjnej i sytuacji nadzorowanych przedsiębiorstw. Sytuacja i pozycja spółek względem otoczenia, znajduje odzwierciedlenie w opisie modelu biznesu rozumianego jako model postępowania menedżerów, będącego reakcją na zachowanie się otoczenia. Rada nadzorcza odgrywa w tym procesie istotną rolę, gdyż skuteczność jej funkcjonowania stanowi fundamentalny obszar nadzoru korporacyjnego. Coraz częściej obszar zainteresowania tą problematyką zostaje poszerzony o płaszczyznę współpracy rady nadzorczej z zarządem, wychodząc poza sferę zastrzeżoną dla funkcji nadzorczo-kontrolnych. Połączenie tych sfer stawia wysokie wymagania przed członkami rad nadzorczych i zmusza do wzrostu kompetencji.

Przeprowadzone analizy i badania pozwoliły udzielić odpowiedzi na problemy poruszane w niniejszym artykule, a mianowicie:

1. Problematyka zmiany modelu biznesu leży w kompetencjach rad nadzorczych z racji powiązania ze strategią, a ponadto badania eksponują zdecydowanie funkcję współdziałania nad funkcją kontrolną.
2. Rady nadzorcze badanych spółek komunalnych mają świadomość angażowania się w problemy współpracy z zarządem w procesie zmiany modelu biznesu, aczkolwiek większe oczekiwania w tym temacie są po stronie zarządów spółek.
3. Specyfika sektora komunalnego, w którym ulokowano obszar badawczy ukazuje, że mimo swoistej „opieki” właściciela (samorządu lokalnego), organy zarządcze i nadzorcze spółek dostrzegają potrzebę poprawy konkurencyjności poprzez konieczność wypracowania innego modelu prowadzenia biznesu z uwzględnieniem nowych wyzwań. Należą do nich np.: działalność innowacyjna, czy inny sposób sprawowania czynności nadzorczych adekwatnych dla wymagań np. podmiotu wewnętrznego. Znalazło to odzwierciedlenie w prowadzonych przez autora badaniach.

Literatura

- [1] KOZIOŁ, L., BARWACZ, K. (2016). *Problemy ładu korporacyjnego sektora przedsiębiorstw komunalnych*. Tarnów. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.
- [2] COHEN J., KRISHNAMOORTHY G., WRIGHT A. (2010), *Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors Experiences*. Contemporary Accounting Research, vol. 27, no 3.
- [3] BEASLEY M.S., CARCELLO J.V., HERMANSON D.R., NEAL T.L., (2009), *The Audit Oversight Process*. Contemporary Accounting Research, vol. 26 no 1.
- [4] BÉDARD J., GENDRON Y. (2010), *Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?*. International Journal of Accountin, vol.14.
- [5] JEŹAK J., LACHIEWICZ S. (2005) Struktura i forma władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie prezesów zarządów badanych spółek. *Struktura i forma sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [6] KOŁADKIEWICZ I. (2014). *Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych*. Problemy Zarządzania, vol. 12, nr 2(46). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- [7] RUDOLF S. i inni (2002). *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE Warszawa.
- [8] BARWACZ K. (2016). *Zmiana modelu biznesu wyzwaniem dla rad nadzorczych*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej Tarnowie nr 2/30.
- [9] PESZKO A. (2006). *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.

- [10] JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, 86(2).
- [11] KOZIOŁ L. (2010a). *Entrepreneur's business models*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 2(16).
- [12] BARWACZ K. (2011). *Efficiency of the owner's supervision in public sector enterprises in view of the new institutional economy*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 1(17).
- [13] JEŹAK J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwojowe*. Warszawa C.H. Beck.
- [14] BARWACZ K., CHRABĄSZCZ-SARAD K. (2018). *Nadzór właścicielski spółek komunalnych o statusie podmiotu wewnętrznego*. Pelplin. Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o.

Abstrakt

Aim of the study: The aim of the article is an identification of problems of the in commercial code company's of the municipal sector with special returning the attention to the attitude of supervisory boards towards challenges standing before present problems of municipal sector.

Materials and methods: For the achievement of the objective of the study own examinations were used with the application of the questionnaire of the interview which let at the stage of the synthesis, to get adequate results in the research process.

Results: The analysis of the results allowed for formulating of conclusions, concerning classification of areas of cooperation of supervisory boards and board of directors these companies. The accepted investigative techniques made possible the exhibition of differences in the approach to each areas of the cooperation.

Conclusions: A preference area in relations of the baulk a supervisory boards and board of directors these communal companies, the elaboration of a business model adequate to present problems of companies.

Kay words:

Owner's supervision, municipal firms, business model
