



Strategiczne spółki Skarbu Państwa

Odprawy i odszkodowania dla kadry kierowniczej

JAN PIRÓG

Kontrolę odpraw i odszkodowań z tytułu zakazu konkurencji NIK przeprowadziła w 28 strategicznych spółkach Skarbu Państwa¹ na wniosek sejmowej Komisji do Spraw Energii i Skarbu Państwa. Celem była ocena prawnego i ekonomicznego uzasadnienia wysokości świadczeń finansowych przyznanych i wypłaconych kadrze kierowniczej. Podstawowe kryterium kontroli stanowiła legalność i gospodarność decyzji i podejmowanych działań². Wykryte nieprawidłowości wskazują na konieczność zwiększenia nadzoru ze strony organów właścicielskich nad wykorzystaniem środków spółek przeznaczanych na te cele.

Wprowadzenie

Podstawę naliczenia oraz wypłaty kadrze kierowniczej strategicznych spółek Skarbu Państwa odpraw i odszkodowań z tytułu zakazu konkurencji stanowiły wynagrodzenia. Kontrolę rozpoczęto zatem od sprawdzenia zasad ich kształtowania, posługując się tymi samymi kryteriami, czyli legalnością i gospodarnością. W odniesieniu do wynagrodzeń członków zarządu i kształtowania na ich podstawie odpraw

i odszkodowań, brano pod uwagę zasady określone w ustawie z 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi³, a następnie w ustawie z 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami⁴. Wynagrodzenia pozostałej kadry kierowniczej spółek kształtowano na podstawie dokumentów wewnętrznych (układów zbiorowych pracy).

¹ Wymienionych w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z 13.1.2017 w sprawie określenia wykazu spółek o istotnym znaczeniu dla gospodarki państwa.

² Informacja NIK o wynikach kontroli *Odprawy dla kadry kierowniczej w strategicznych spółkach Skarbu Państwa w latach 2011–2017*, nr ewid. 197/2018/P/18/019/KGP, Departament Gospodarki, Skarbu Państwa i Prywatyzacji NIK, czerwiec 2019 r.

³ Dz.U. z 2018 r. poz. 1252, ze zm. Dalej: ustawa kominowa.

⁴ Dz.U. z 2017 r. poz. 2190, ze zm. Dalej: ustawa o wynagrodzeniach zarządu.

Wzrost wysokości wynagrodzenia miesięcznego miał bezpośredni wpływ na wysokość odpraw i odszkodowań. Ewentualne nieprawidłowości przy jego kształtowaniu mogły więc wpływać na powstawanie kolejnych zarówno przy ustalaniu odpraw, jak i innych pochodnych świadczeń.

W latach 2012–2013 wystąpiły liczne przypadki zatrudniania członków zarządu na podstawie kontraktów menedżerskich, które nie ograniczały wysokości wynagrodzeń, w przeciwieństwie do umów o pracę.

Wynagrodzenie członka zarządu, któremu zamieniono stosunek pracy z umowy o pracę na kontrakt menedżerski, wzrosło niekiedy blisko czterokrotnie, a co za tym idzie zwiększała się wysokość naliczanej na jego podstawie odprawy i odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji. Dla przykładu: jeśli miesięczne wynagrodzenie prezesa zarządu wzrosło z 20,7 tys. zł, tj. maksymalnego dopuszczalnego poziomu w przypadku umowy o pracę, do 80 tys. zł, czyli o 59,3 tys. zł, to trzymiesięczna odprawa zwiększała się z 62,1 tys. zł do 240 tys. zł, a 12-miesięczne odszkodowanie z tytułu zakazu konkurencji z 248,4 tys. zł do 960 tys. zł.

Wykorzystując obowiązujące przepisy, objęte kontrolą spółki przekazywały kontrolerom informacje, że dane dotyczące wynagrodzeń i związanych z nimi odpraw członków kierownictwa stanowią tajemnicę przedsiębiorstwa.

Przedstawienie wyników kontroli w sposób ogólnie dostępny wymagało więc zestawienia tych danych łącznie; spółki podzielono w zależności od rodzaju działalności i udziału kapitałowego Skarbu Państwa na pięć grup:

- Grupa A – spółki z większościovym udziałem Skarbu Państwa, których podstawowym przedmiotem działalności jest produkcja wyrobów: Grupa LOTOS SA, Jastrzębska Spółka Węglowa SA, Katowicki Holding Węglowy SA, Krajowa Spółka Cukrowa SA, Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA;
- Grupa B – spółki z mniejszościovym udziałem Skarbu Państwa, których podstawowym przedmiotem działalności jest produkcja wyrobów: Grupa AZOTY SA, KGHM Polska Miedź SA, Polski Koncern Naftowy Orlen SA;
- Grupa C – spółki z większościovym udziałem Skarbu Państwa, których podstawowy przedmiot działalności stanowią usługi, w tym świadczone dla ludności: PKP Polskie Linie Kolejowe SA, Poczta Polska SA, Polska Agencja Prasowa SA, Polskie Koleje Państwowe SA, Polskie Linie Lotnicze „LOT” SA, Polskie Radio SA, Telewizja Polska SA;
- Grupa D – spółki z większościovym udziałem Skarbu Państwa, których podstawowy przedmiot działalności stanowią zarządzanie udziałami w spółkach zależnych: ENEA SA, Energa SA, PGE Polska Grupa Energetyczna SA, Polski Fundusz Rozwoju SA, Polski Holding Nieruchomości SA, Polski Holding Obronny sp. z o.o., WĘGŁOKOKS SA;
- Grupa E – spółki z mniejszościovym udziałem Skarbu Państwa, których podstawowy przedmiot działalności stanowią usługi w zakresie szeroko rozumianych finansów i zarządzania: Giełda Papierów Wartościowych SA, Polska Grupa Zbrojeniowa SA, Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA, Powszechny



Zakład Ubezpieczeń SA, Tauron Polska Energia SA.

Ze względu na różnorodność badanych spółek, w celu zapewnienia jednolitości ocen, w odniesieniu do wszystkich podmiotów dokonano ich z uwzględnieniem: wysokości aktywów, wyniku finansowego oraz wynagrodzeń, które stanowią podstawę wypłat odpraw i innych świadczeń.

Kształtowanie wynagrodzeń członków zarządu

Obowiązywanie ustawy kominowej

Na początku 2011 r. zarządy 19 spośród 26 funkcjonujących w tym czasie spółek objętych kontrolą⁵ funkcjonowały na podstawie umów o pracę, a wysokość ich wynagrodzenia była zgodna z postanowieniami ustawy kominowej.

Miesięczne wynagrodzenia prezesów ustalano w wysokości stanowiącej równowartość sześciokrotności podstawy wymiaru⁶, tj. w kwocie 20,7 tys. zł. Wynagrodzenie pozostałych członków zarządu w tej grupie spółek ustalone było w wysokości od 5,7-krotności do sześciokrotności podstawy wymiaru, a więc w przedziale od 19,7 tys. zł do 20,7 tys. zł. W tym samym czasie miesięczne wynagrodzenie prezesów pozostałych siedmiu spółek⁷ mieściło się w przedziale od 77,6 tys. zł do 140 tys. zł, zaś pozostałych członków zarządu w granicach od 55,0 tys. zł do 80,0 tys. zł.

W IV kwartale 2011 r. rozpoczął się proces zmian formy zatrudniania członków zarządu, polegający na rozwiązywaniu z nimi umów o pracę, określających maksymalną wysokość wynagrodzenia na poziomie 20,7 tys. zł i zawieraniu kontraktów menedżerskich. Do końca 2014 r. dokonano tych zmian w 12 spośród 19 spółek, wskutek czego wynagrodzenia prezesów zarządu wzrosły od 60,1 tys. zł do 80 tys. zł, a w jednym przypadku nawet do 110 tys. zł. Wynagrodzenia pozostałych członków zarządów były w większości niższe – od 5 tys. zł do 10 tys. zł od wynagrodzeń najwyższych.

Na koniec 2015 r. w siedmiu spółkach, w których członkom zarządu nie zmieniano formy zatrudnienia, utrzymano wynagrodzenia na niezmiennym poziomie, tj. w przedziale od 19,7 tys. zł do 20,7 tys. zł, natomiast wynagrodzenia prezesów pozostałych spółek mieściły się w przedziale od 79 tys. zł do 157,7 tys. zł.

Zmiany w zasadach wynagradzania

Istotne ograniczenia w kształtowaniu wysokości wynagrodzeń członków zarządu zostały wprowadzone w ustawie o wynagrodzeniach zarządu.

Przewidziano nową formę ich zatrudnienia, zastępując dotychczasowe umowy o pracę lub kontrakty menedżerskie umowami o świadczenie usług zarządzania wraz z uzależnieniem wysokości

⁵ Polski Fundusz Rozwoju SA oraz Polska Grupa Zbrojeniowa SA zostały utworzone w 2013 r.

⁶ Podstawa wymiaru: przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłoszone przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego.

⁷ W sześciu spółkach członkowie zarządu byli zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, przy czym Skarb Państwa był w tych spółkach akcjonariuszem mniejszościowym, zaś w jednej spółce z członkami zarządu zawarto kontrakty menedżerskie.

wynagrodzenia od wielkości spółki, tj. liczby zatrudnionych, obrotu netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, a także od wartości aktywów. Utrzymano maksymalny wymiar odpłaty jaką mógł otrzymać odchodzący ze stanowiska członek zarządu – na poziomie trzykrotności części stałej miesięcznego wynagrodzenia. Ograniczono natomiast możliwość wypłaty odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji do maksymalnej wysokości odpowiadającej sześciokrotności części stałej miesięcznego wynagrodzenia.

Nowe regulacje w zasadach wynagradzania wprowadzone w 2017 r., w końcowym bilansie doprowadziły do redukcji świadczeń, w porównaniu ze stanem na koniec 2016 r.

Co prawda zmiany powodowały zarówno wzrost wynagrodzeń, jak i obniżki wysokości tych świadczeń, jednak skala redukcji wysokości wynagrodzeń była bardziej znacząca od wielkości podwyżek.

Zwiększenie poziomu wynagrodzeń miało miejsce przede wszystkim w grupie spółek, w których obowiązywały ograniczenia wynikające z ustawy kominowej.

W 2017 r. w porównaniu ze stanem w 2016 r. w dziewięciu podmiotach, w tym w pięciu, w których stosowano ograniczenia ujęte w ustawie kominowej, nastąpił kwotowy wzrost maksymalnych wynagrodzeń w granicach od 0,7 tys. zł (z 25,7 tys. zł do 26,4 tys. zł) do 15,3 tys. zł (z 20,7 tys. zł do 36 tys. zł).

Z kolei w 17 spółkach maksymalną wysokość wynagrodzeń prezesów zarządu określono na poziomie 66,1 tys. zł,

co oznaczało ich obniżenie nawet o 96,5 tys. zł.

Wzrost wynagrodzeń a wyniki ekonomiczne

Ze względu na różnorodność podmiotów objętych kontrolą trudno je porównywać. Należało więc przyjąć wspólną metodykę oceny ich wyników ekonomiczno-finansowych. Wybrano główne, występujące we wszystkich podmiotach elementy, takie jak: wartość aktywów, zysk netto, wartość przychodów ze sprzedaży.

W ocenie NIK wzrastający potencjał ekonomiczny kontrolowanych spółek w latach 2011–2015, wyrażający się we wzroście wartości aktywów, a także wysokie i rosnące w tym czasie wynagrodzenia kadry zarządzającej, nie przełożyły się nie tylko na poprawę wyników ekonomiczno-finansowych, lecz nawet na utrzymanie stanu z początku okresu objętego kontrolą. Natomiast wypłacane w kolejnych latach odpłaty i odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji były ściśle skorelowane ze wzrostem wynagrodzeń.

W latach 2011–2017 wartość aktywów 28 spółek zwiększyła się łącznie z 495 731,4 mln zł do 698 682,5 mln zł, tj. o 40,9%. Najwolniej (o 1,6%) wzrosły aktywa podmiotów z Grupy A, natomiast największy ich przyrost (o 69,7%) nastąpił w spółkach z Grupy D. O braku powiązań pomiędzy wysokością wynagrodzeń, a wynikami spółek w pierwszych pięciu latach (2011–2015) świadczy porównanie danych dotyczących: przychodów, wyniku finansowego oraz wysokości wynagrodzeń, charakteryzujących się największymi zmianami w porównywanych latach, w poszczególnych grupach: w 2015 r. w odniesieniu



Tabela 1. **Największe różnice w przychodach, wynikach finansowych i wysokości wynagrodzeń w poszczególnych grupach spółek w wybranych latach**

Treść	Lata	Grupa A	Grupa B	Grupa C	Grupa D	Grupa E
Dynamika przychodów (w %)	2015/2011	85,3	76,5	97,9	95,4	92,9
	2017/2015	105,1	113,7	113,4	86,0	110,4
Dynamika najwyższego wynagrodzenia członka zarządu (w %)	2015/2011	362,3	109,8	290,3	386,5	175,2
	2017/2015	41,1	53,2	93,8	82,7	41,9
Wynik finansowy netto (mln zł)	2011	4 536,8	1 292,9	-485,6	5 733,1	7 743,2
	2015	-1 376,7	-1 531,4	-468,4	1 677,8	1 494,2
	2017	6 408,0	7 779,6	541,7	6 811,8	6 161,8

Źródło: Na podstawie wyników kontroli NIK.

do 2011 r. oraz w 2017 r. w odniesieniu do 2015 r.⁸

Porównano również poziom wynagrodzeń zarządu na tle uposażeń pozostałej kadry kierowniczej oraz pracowników.

Wyniki kontroli wskazały, że w większości podmiotów wynagrodzenia zarządów były nawet kilkakrotnie większe niż reszty kadry kierowniczej, w tym dyrektorów,

i rosły znacznie szybciej od wynagrodzeń kadry kierowniczej.

Jeszcze większe dysproporcje we wzroście wynagrodzeń zarządów występowały, jeśli porównać je z poziomem wynagrodzenia pracowników.

Ich wzrost nie przekładał się jednak na poprawę wyników ekonomiczno-finansowych.

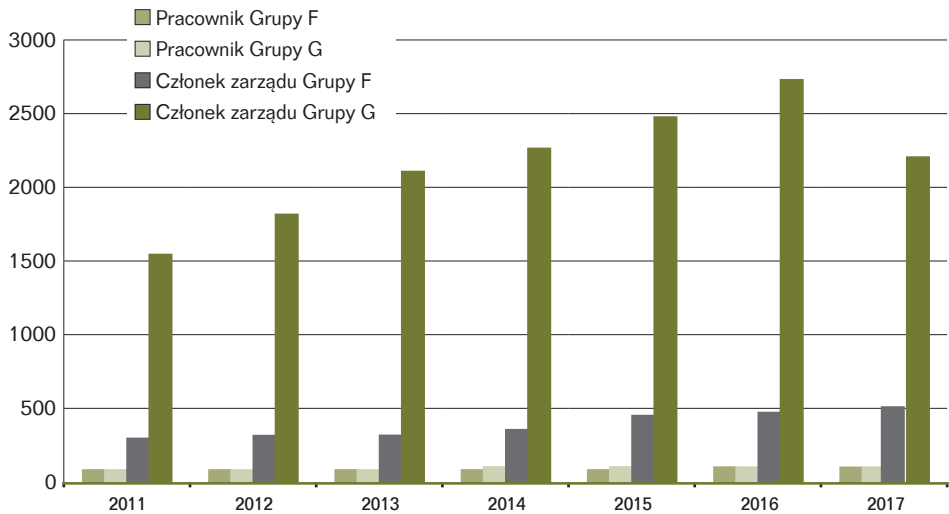
Tabela 2. **Relacja (min. i maks. krotność) wynagrodzenia członka zarządu do wynagrodzenia pracownika w poszczególnych grupach spółek w wybranych latach**

Rok	Grupa A	Grupa B	Grupa C	Grupa D	Grupa E
2011r.	2,6 - 5,3	10,7 - 24,6	3,1 - 13,1	2,1 - 7,2	6,0 - 21,5
2015 r.	2,0 - 13,6	12,0 - 25,7	4,5 - 43,8	5,1 - 15,8	13,5 - 28,0
2017 r.	5,3 - 12,3	18,3 - 42,3	2,5 - 22,2	9,0 - 10,8	12,7 - 24,1

Źródło: Na podstawie wyników kontroli NIK.

⁸ Zmniejszenie wynagrodzeń w 2017 r. w porównaniu z 2015 r. wynikało z wdrożenia postanowień ustawy o wynagrodzeniach zarządu.

Rysunek 1. Średnie roczne koszty wynagrodzeń jednego pracownika i jednego członka zarządu w spółkach Grupy F⁹ i Grupy G¹⁰ w latach 2011–2017 (w tys. zł)



Źródło: Na podstawie wyników kontroli NIK.

Brak korelacji pomiędzy sytuacją finansową spółek w badanym okresie a wzrostem wynagrodzeń członków zarządu jest szczególnie wyraźny przy zestawieniu wyników finansowych netto *per capita* oraz średnich rocznych kosztów wynagrodzeń pracowników i członków zarządu. O ile wyniki finansowe netto oraz koszty wynagrodzeń pracowników kształtowały się w całym badanym okresie na zbliżonym poziomie, to w latach 2011–2016 koszty

wynagrodzeń członków zarządów wykazywały dynamiczny wzrost.

Z kolei, z porównania kształtowania się średnich wyników finansowych netto *per capita* w spółkach z Grupy F¹¹ i Grupy G wynika, że wielkości te nie tylko wykazywały zbliżone trendy w całym okresie objętym kontrolą, lecz również w wymiarze liczbowym. Wynik finansowy netto *per capita* spółek z Grupy F₁, po załamaniu w 2012 r., od 2014 r. wykazał dynamiczny

⁹ Grupa F – spółki, w których wysokość wynagrodzeń członków zarządu określano wg ograniczeń ustawy kominowej: Grupa LOTOS SA, Krajowa Spółka Cukrowa SA, Polska Agencja Prasowa SA, Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych SA, Polski Holding Nieruchomości SA, Polskie Radio SA, Telewizja Polska SA.

¹⁰ Grupa G – spółki, w których wysokość wynagrodzeń członków zarządu od początku 2011 r. nie podlegała ograniczeniom ustawy kominowej: Giełda Papierów Wartościowych SA, KGHM Polska Miedź SA, PGE Polska Grupa Energetyczna SA, Polski Koncern Naftowy Orlen SA, Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA, Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA, Tauron Polska Energia SA.

¹¹ Grupę F₁ tworzy pięć spółek, po wyłączeniu z Grupy F dwóch spółek: Telewizji Polskiej SA oraz Polskiego Radio SA, jako podmiotów realizujących misję publiczną, dla których zysk nie stanowi głównego celu ich działania.



wzrost a od 2015 r. przekroczył poziom osiągnięty przez spółki z Grupy G.

Fluktuacja kadry kierowniczej

Wyniki kontroli wskazują na bardzo dużą fluktuację kadry kierowniczej. Zmiany na takich stanowiskach w latach 2011–2017 dotyczyły łącznie 1295 osób, z tego 284 członków zarządów oraz 1011 dyrektorów. W okresie pięciu lat (w latach 2011–2015) ze stanowisk kierowniczych zwolniono łącznie 727 osób, tj. 56,1% wszystkich zwolnionych w analizowanym okresie, z tego 167 członków zarządów (58,8%) i 560 dyrektorów (55,4%). Oznacza to, iż przez dwa lata (lata 2016–2017) ze stanowisk kierowniczych odeszło 568 osób (43,9%), z tego 117 członków zarządów (41,2%) oraz 451 dyrektorów (44,6%). Szczególnie dużą wymianę kadr stwierdzono w jednej ze spółek Grupy C, w której zwolniono 72 z 88 dyrektorów, przy czym 41 spośród tych osób zajmowało stanowiska krócej niż dwa lata, zaś 12 osób mniej niż rok.

NIK uznała taką politykę kadrową za niewłaściwą. Zdaniem Izby, zbyt częste zmiany na stanowiskach kierowniczych nie mogły pozytywnie wpływać na jakość zarządzania.

Odprawy dla kadry kierowniczej

W latach 2011–2017 spółki wypłaciły odprawy 467 osobom w łącznej wysokości 72 912,3 tys. zł. Ich beneficjenci stanowili 36,1% ogólnej liczby zwolnionych członków kadry kierowniczej. W pierwszych pięciu latach (2011–2015) 247 osobom wypłacono 38 121,7 tys. zł (52,5%), zaś w kolejnych dwóch 264 osoby otrzymały łącznie 34 486,6 tys. zł (47,5%). Największe

wypłaty miały miejsce w latach 2015–2016 i wyniosły odpowiednio: 15 977,4 tys. zł i 25 214,7 tys. zł.

Do największej grupy beneficjentów odpraw – tj. 34,9% z ogólnej liczby 163 osób, które otrzymały takie świadczenia, należały te odchodzące z zajmowanych stanowisk w spółkach Grupy C.

Jednocześnie stanowili oni najmniejszy odsetek (28,4%) w porównaniu z liczbą osób zwolnionych w tej grupie spółek, wobec średniej dla wszystkich grup na poziomie 36,1%.

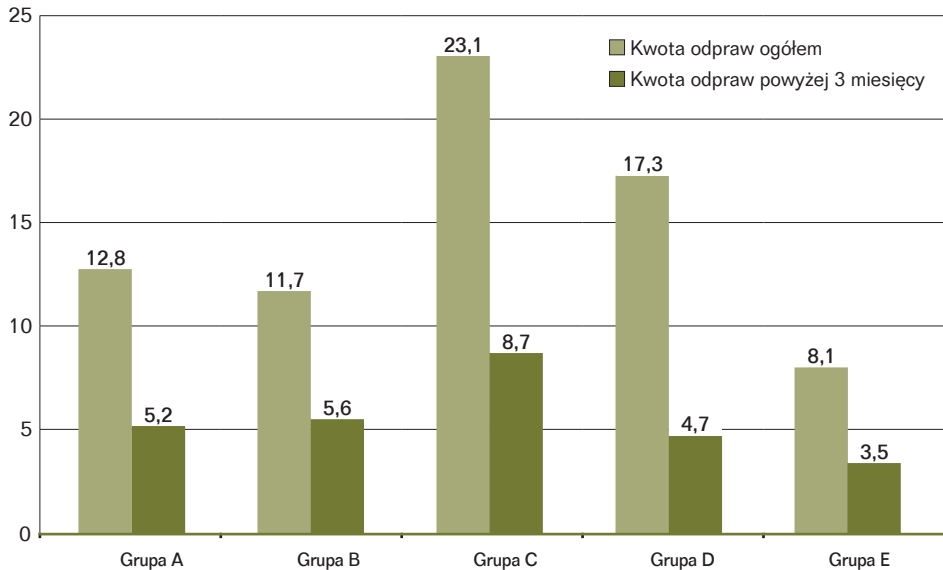
Ocena wypłacanych odpraw

Jako podstawę oceny wypłaty odpraw przyjęto określony w Kodeksie pracy trzymiesięczny okres wypowiedzenia. Zapisy w umowach, w których wypłaty odpraw przekraczały ten okres, Najwyższa Izba Kontroli oceniła negatywnie. W przypadku członków zarządu taka praktyka była możliwa wyłącznie przy zatrudnieniu na podstawie kontraktów menedżerskich, bowiem zarówno ustawa kominowa (w odniesieniu do członków zarządu zatrudnionych na podstawie umowy o pracę), jak i ustawa o wynagrodzeniach zarządu ograniczały możliwość wypłaty odprawy do wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia.

W latach 2011–2017 tego rodzaju świadczenia przekraczające równowartość trzykrotnego miesięcznego wynagrodzenia wyniosły łącznie 27 637,7 tys. zł, tj. 37,9% ogólnej kwoty wypłaconych odpraw.

Kolejnym zidentyfikowanym w kontroli negatywnym zjawiskiem było zawieranie porozumień z członkami kadry kierowniczej, w ramach których, w zamian za zgodę na natychmiastowe rozwiązanie

Rysunek 2. Kwoty odpraw wypłaconych kadrze kierowniczej w poszczególnych grupach w latach 2011–2017 (w mln zł)



Źródło: Na podstawie wyników kontroli NIK.

umowy/kontraktu, otrzymywali oni wyższe odprawy i odszkodowania, a także ekwiwalenty z tytułu niewykorzystanych urlopów – przy równoczesnym zwolnieniu z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia. Największe wypłaty, po części związane z powyższą praktyką, miały miejsce w latach 2015–2017. Tak skonstruowane odprawy, wypłacone w łącznej kwocie 50 658,6 tys. zł, stanowiły 69,5% wszystkich odpraw przyznanych w okresie objętym kontrolą. Odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji, wypłacone w latach 2015–2017 w łącznej kwocie 92 860,1 tys. zł, sięgały 63% sumy wszystkich odszkodowań przyznanych w tym okresie.

Wśród wielu nieprawidłowości związanych z wypłatami odpraw, w kilku przypadkach stwierdzono wyjątkowy przejaw braku odpowiedzialności za finanse spółki.

Dość często okoliczności i treści zawieranych porozumień z odchodzącymi członkami kadry kierowniczej rodziły także uzasadnione podejrzenia, że wysokość wypłacanych odpraw była „ceną”, jaką spółka godziła się zapłacić za zwolnienie takiego stanowiska pracy.

I tak na przykład:

- W spółce z Grupy D, jako podstawę naliczenia w latach 2015–2016 odpraw czterem członkom zarządu przyjęto 1/12 wynagrodzenia całkowitego, zamiast wynagrodzenia stałego. Przyjęcie premii rocznych do wyliczenia powyższych



odpraw, w ocenie NIK, było w skutkach działaniem niegospodarnym. Zwolnionym wypłacono bowiem świadczenia w postaci odpraw w kwocie wyższej o 2428 tys. zł (o 241,6%) niż w przypadku przyjęcia za podstawę tych wyliczeń wynagrodzenia stałego, tak jak to uczyniono w latach 2011–2013 i w 2017 r. W opinii NIK negatywnym przykładem sposobu formułowania umów menedżerskich jest sytuacja, w której członkowi zarządu, niepowołanemu na kolejną kadencję, przyznawano podwójną odprawę, czyli sześciokrotność 1/12 wynagrodzenia całkowitego – jak podano w umowach: „tytułem ekwiwalentu związanego z brakiem okresu wypowiedzenia”. Dodać należy, że kontrakty menedżerskie zawierane były na czas pełnienia funkcji członka zarządu do końca kadencji, a więc okres wypowiedzenia nie miał w tych przypadkach zastosowania. Spółka nie podała przyczyn przyjęcia takich rozwiązań.

- Wskutek zawartych w latach 2012–2015 porozumień w spółce z Grupy C, czterem zwolnionym członkom zarządu przyznano odprawy w wysokości 12-krotności miesięcznych wynagrodzeń. Kwota wypłaconych odpraw powyżej trzykrotnych wynagrodzeń wyniosła łącznie 1755,5 tys. zł. Odprawy przekraczające trzymiesięczne wynagrodzenie (maksymalnie 8-krotność) łącznie o 321 tys. zł otrzymało także dzie więciu spośród 22 dyrektorów zwolnionych w latach 2012–2017.
- Wypłacenie w 2012 r. wiceprezesowi zarządu jednej ze spółek z Grupy E dodatkowej odprawy w wysokości sześciomiesięcznego ostatnio otrzymywanego wynagrodzenia brutto nastąpiło niezgodnie z obowiązującymi w tej spółce zasadami

wynagradzania członków zarządu oraz zawartą w sierpnia 2011 r. umową o pracę. W wyniku porozumienia wiceprezesowi zarządu wypłacono dodatkową odprawę w wysokości 610,8 tys. zł. W związku z rozwiązaniem umowy o pracę otrzymał on łączną kwotę świadczeń w wysokości 1 251,7 tys. zł, z tego: 305,4 tys. zł odprawy wynikającej z umowy o pracę, 305,4 tys. zł – jako ekwiwalent równy wynagrodzeniu należnemu w przypadku rozwiązania umowy o pracę z zachowaniem trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia, 610,8 tys. zł – jako dodatkową odprawę oraz 30,1 tys. zł, jako ekwiwalent za niewykorzystany urlop.

NIK nie uznała wyjaśnień za uzasadnione, że powodem takich wypłat był wieloletni staż pracy w spółce oraz utrata prawa do otrzymania premii rocznej. Niezależnie bowiem od tego, że rozwiązanie umowy o pracę wynikało z inicjatywy wiceprezesa zarządu, więc ryzyko utraty premii rocznej było mu znane, zgodnie z obowiązującymi w spółce zasadami, członkom zarządu może być przyznana nagroda roczna lub inna nagroda, której wysokość ustala RN spółki, natomiast nie przewidują takiego uprawnienia dla prezesa zarządu. W ocenie NIK, prezes zarządu przekroczył swoje uprawnienia i jego decyzje były działaniem nielegalnym, które skutkowało niegospodarnym wydatkowaniem 610,8 tys. zł.

Innym przykładem działania niegospodarnego w tej spółce było ustalenie w umowie o pracę, zawartej w styczniu 2011 r., wypłaty odprawy w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w przypadku złożenia przez pracownika oświadczenia o wypowiedzeniu umowy

o pracę do 30 czerwca 2011 r. oraz trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia w sytuacji wypowiedzenia umowy przez każdą ze stron. W wyniku wypowiedzenia umowy przez pracownika w maju 2011 r., została ona rozwiązana 31 sierpnia 2011 r. W konsekwencji, po niepełnych czterech miesiącach wykonywania pracy, otrzymał on trzymiesięczne wynagrodzenie, tj. kwotę 195 tys. zł za okres wypowiedzenia, w czasie którego został zwolniony z obowiązku świadczenia pracy oraz sześciomiesięczne wynagrodzenie, tj. kwotę 390 tys. zł, jako odprawę z zawartej umowy o pracę. NIK nie uznała za zasadne wyjaśnienia spółki, że jedną z głównych zasad postępowania zarządu w odniesieniu do kwestii rozwiązywania stosunków pracy jest szacunek do pracownika oraz dążenie do ugodowego załatwienia sprawy.

- Zarząd jednej ze spółek z Grupy C zawarł w kwietniu 2015 r. porozumienie z prokurentem w sprawie rozwiązania umowy menedżerskiej, w którym przyznał mu świadczenie w wysokości siedmiomiesięcznego wynagrodzenia. Jako uzasadnienie podano staranny i dokonany w terminie zwrot spółce dokumentów oraz powierzonych rzeczy, takich jak: identyfikator, komputer oraz karty kredytowe. Spółka poniosła koszty w wysokości 294 tys. zł. W czerwcu 2016 r. nowy zarząd złożył zawiadomienie do prokuratury o podejrzeniu możliwości popełnienia przestępstwa przez poprzedników.

- Wskutek wydłużenia w lipcu 2012 r. przez radę nadzorczą jednej ze spółek z Grupy B okresu wypowiedzenia pracy dla kadry kierowniczej z trzech do sześciu miesięcy, spółka wypłaciła dwóm członkom zarządu, odwołanym we wrześniu

2013 r., pełne wynagrodzenie za sześciomiesięczny okres wypowiedzenia w łącznej wysokości 1205,6 tys. zł, zwalniając ich równocześnie z obowiązku świadczenia pracy. Podobnie postąpiono w okresie od lutego do marca 2016 r., kiedy odwołano kolejnych pięciu członków zarządu, rozwiązując z nimi umowy także z sześciomiesięcznym wypowiedzeniem i zwalniając ich z obowiązku świadczenia pracy. Za cały okres wypowiedzenia otrzymali oni wynagrodzenie w wysokości 2632,8 tys. zł. W wypadku zastosowania trzymiesięcznego okresu wypowiedzenia, wydatki spółki na wynagrodzenia w okresie wypowiedzenia wspomnianych siedmiu odwołanych członków zarządu byłyby niższe o 2269,2 tys. zł.

- Działaniem niegospodarnym była wypłata, niezgodnie z umową o pracę, jednorazowego świadczenia w kwocie 600 tys. zł, tj. w wysokości rocznego wynagrodzenia zasadniczego, jednemu z dyrektorów w spółce z Grupy E. W wyniku rozwiązania umowy, pracownik otrzymał także pięciomiesięczne wynagrodzenie w wysokości 250 tys. zł za okres wypowiedzenia, w którym został zwolniony z obowiązku świadczenia pracy. Przedstawiciel zarządu spółki nie wyjaśnił powodów takiego działania, stwierdzając jedynie, że jedną z głównych zasad postępowania zarządu w odniesieniu do kwestii rozwiązywania stosunków pracy jest szacunek do pracownika oraz dążenie do ugodowego załatwienia sprawy.

- Prezes spółki z Grupy E spowodował wypłacenie jednemu z dyrektorów jednorazowego świadczenia odpowiadającego sześciokrotności wynagrodzenia zasadniczego, tj. 300 tys. zł, na podstawie



zawartego porozumienia o rozwiązaniu umowy o pracę 31 stycznia 2017 r. NIK nie uznała za wystarczające wyjaśnienia przedstawiciela zarządu spółki, który stwierdził, że: „...stan taki [po wstrzymanie się od działań konkurencyjnych – przyp. NIK] jest łatwiejszy do osiągnięcia w sytuacji, gdy pracownik posiada komfort finansowy, a jego utrata byłaby bardzo dotkliwa”. NIK zwróciła uwagę, że pracownik otrzymał także odszkodowanie z tytułu zawartej umowy o zakazie konkurencji w wysokości sześciomiesięcznego wynagrodzenia, tj. w łącznej kwocie 300 tys. zł, które było zabezpieczeniem przed niepodejmowaniem działań konkurencyjnych.

Odszkodowania dla kadry kierowniczej

W umowach z kadrami kierowniczymi spółek nie zostały szczegółowo uregulowane zagadnienia dotyczące zakazu konkurencji w okresie zatrudnienia i po rozwiązaniu stosunku pracy. Ich treść oznacza *de facto* wysyłanie zwalnianych członków kadry na wysokopłatne urlopy. Chcąc bowiem zachować odszkodowanie, nie mogą oni podejmować żadnej działalności, która – nawet w najmniejszym stopniu – byłaby zbieżna z profilem działalności spółki, w której byli zatrudnieni. Kierowanie na dodatkowe wielomiesięczne urlopy osób wykształconych, z dużym doświadczeniem zawodowym (zwłaszcza menedżerskim), NIK oceniła także jako niekorzystne z punktu widzenia rozwoju gospodarki narodowej.

O braku racjonalności ponoszonych wydatków, przy obecnych rozwiązaniach, mogą świadczyć także następujące ustalenia:

- Wśród dziewięciu spółek produkcyjnych z Grupy A i z Grupy B, cztery spółki posiadały pozycję monopolistyczną na rynku krajowym, natomiast ich wydatki poniesione na odszkodowania w łącznej kwocie 24 388,9 tys. zł stanowiły 59,3% wydatków w tych dwóch grupach podmiotów. Kolejne cztery spółki mające konkurentów wśród innych podmiotów z udziałem SP wydatkowały na odszkodowania 16 712,1 tys. zł, natomiast jedyna w tej grupie spółka, mająca konkurentów w sektorze prywatnym nie zawierała w okresie objętym kontrolą umów o zakazie konkurencji.
- Spółki nie tylko nie sporządzały szczegółowego wykazu informacji, których ujawnienie naraziłoby je na straty, lecz także listy pracowników mających dostęp do tych tajemnic. Obejmowały więc umowami o zakazie konkurencji na ogół tylko członków zarządu oraz część dyrektorów, pomijając wielu innych zatrudnionych, z racji wykonywanej pracy mających dostęp do wielu istotniejszych danych, których ujawnienie mogłoby doprowadzić do faktycznych strat.
- W okresie objętym kontrolą z 98 zwolnionymi członkami kadry kierowniczej zawarto umowy o zakazie konkurencji na okresy krótsze niż sześć miesięcy, z tego z 21 osobami – na cztery miesiące, z kolejnymi 32 osobami – na trzy, z 27 osobami – na dwa oraz z 18 osobami – na jeden miesiąc. Zawieranie umów na tak krótkie okresy, a równocześnie o tak nieprecyzyjnej treści, nie można odpowiedzialnie tłumaczyć potrzebą ochrony spółki przed działaniami konkurencyjnymi tych osób.
- Zawieranie umów o zakazie konkurencji z powołaniem się na szeroką listę spółek, oznaczało kierowanie tych osób

na wysokopłatne wielomiesięczne urlopy, finansowane ze środków spółki. Osoby te nie mogły bowiem w okresie obowiązywania umowy podjąć żadnej pracy w tych podmiotach bez zagrożenia utraty odszkodowania.

W latach 2011–2017 beneficjentami umów o odszkodowanie z tytułu zakazu konkurencji zostało 547 osób, z tego 259 członków zarządów, zwolnionych z pełnionych funkcji oraz 288 dyrektorów, z którymi rozwiązano stosunek pracy. Pod względem liczby członków kadry kierowniczej, którzy opuszczając zajmowane stanowiska otrzymali odszkodowania z tego tytułu, największą grupę stanowiły osoby zwolnione w ostatnich trzech latach. W latach 2011–2014 odszkodowania otrzymało łącznie 208 osób, tj. 38%, natomiast w pozostałych trzech latach 339 osób (62%), w tym w 2016 r. aż 164 osoby, tj. 30% wszystkich beneficjentów odszkodowań w analizowanym okresie.

W latach 2011–2017 odchodzący członkowie kierownictwa, którym przyznano odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji otrzymali łącznie 147 285,7 tys. zł. Największe kwoty przyznano osobom opuszczającym stanowiska kierownicze w latach 2016, 2015 i 2013, odpowiednio w wysokości: 41 182,8 tys. zł, 33 156,3 tys. zł i 25 517,6 tys. zł. W czterech pierwszych latach (2011–2014) przyznane odszkodowania w łącznej wysokości 54 425,6 tys. zł stanowiły 37% ogólnej kwoty wypłaconych odszkodowań, natomiast osobom odchodzącym ze stanowisk kierowniczych w kolejnych trzech latach (2015–2017) przyznano odszkodowania w łącznej wysokości 92 860,1 tys. zł (67%).

W porównaniu ze średnią kwotą wypłaconego świadczenia w całym okresie na poziomie 269,3 tys. zł, największa średnia wartość przyznanego odszkodowania miała miejsce w 2013 r. i 2015 r. i wyniosła kolejno 386,6 tys. zł i 334,9 tys. zł.

Niezależnie od krytycznej oceny dotyczącej gospodarności wydatkowania środków mających przeciwdziałać działalności konkurencyjnej ze strony odchodzących z pracy członków kadry kierowniczej spółek strategicznych, w kilku przypadkach NIK kwestionowała zarówno wysokość wypłaconych odszkodowań, jak i zasadność ich przyznania. I tak:

- W spółce z Grupy D, jako podstawę naliczenia czterem członkom zarządu w latach 2015–2016 odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji przyjęto 1/12 wynagrodzenia całkowitego, zamiast wynagrodzenia stałego. Przyjęcie premii rocznych do wyliczenia powyższych odszkodowań skutkowało wypłatą tego świadczenia w kwocie wyższej o 1 897,3 tys. zł (o 70,8%).
- W jednej ze spółek z Grupy C dokonano wypłaty pięciu byłym członkom zarządu odszkodowań z tytułu zakazu konkurencji w pełnej wysokości, w okolicznościach uzasadniających potrzebę zmian warunków zawartych umów. Z byłymi członkami zarządu rozwiązane zostały bowiem umowy o pracę z kilkumiesięcznym (od ponad sześciu do ponad dziewięciu miesięcy) wypowiedzeniem i równoczesnym zwolnieniem ze świadczenia pracy. Następnie osoby te przez okres do 12 miesięcy zostały objęte zakazem konkurencji i otrzymały odszkodowanie w łącznej wysokości 1 091,0 tys. zł. W ocenie NIK, z uwagi na tak długi okres faktycznego nieświadczenia pracy, 12-miesięczny zakaz



konkurencji powinien obejmować również nieświadczenie pracy w czasie wypowiedzenia stosunku pracy. W związku z tym kwota wypłaconych odszkodowań nie powinna przekroczyć łącznej kwoty 288 tys. zł, tj. odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji odpowiednio za trzy do sześciu miesięcy.

- Po uzyskaniu informacji od odwołanego w 2013 r. członka zarządu jednej ze spółek z Grupy E, któremu wypłacano odszkodowanie z tytułu zakazu konkurencji, o podjęciu pracy w podmiocie zależnym, w którym spółka posiada 100% udziałów, zmniejszono wysokość odszkodowania o kwotę pobieranego wynagrodzenia w nowym miejscu pracy. Pracownikowi wypłacono odszkodowanie w wysokości 454 tys. zł. Zdaniem NIK, wypłata tej kwoty była świadczeniem nienależnym. Nie można bowiem uznać, że praca w podmiocie będącym w 100% własnością spółki może być wobec niej konkurencyjna.

- Na podstawie porozumienia rozwiązującego 30 września 2011 r. umowę o pracę z jednym z dyrektorów w spółce z Grupy E dokonano wypłaty odszkodowania w kwocie 427,6 tys. zł, tj. w wysokości 12-miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego z tytułu zakazu konkurencji, obowiązującego w okresie sześciu miesięcy po ustaniu stosunku pracy, tj. w wysokości 200% wynagrodzenia miesięcznego. Postanowienia tego porozumienia – a w konsekwencji dokonana wypłata odszkodowania – były niezgodne z obowiązującymi zasadami, w których określono maksymalną wysokość odszkodowania na 100% wynagrodzenia miesięcznego. Dopuszczono wprawdzie, w szczególnie uzasadnionych przypadkach, możliwość

wydłużenia okresu obowiązywania zakazu, ale nie przewidywano zwiększenia maksymalnej miesięcznej wysokości odszkodowania. Oznacza to, że kwota nieprawidłowo wypłaconego odszkodowania wyniosła 213,8 tys. zł. Z uwagi na naruszenie obowiązujących zasad, NIK nie uznała wyjaśnień przedstawiciela zarządu spółki za zasadne. Podkreślał on, że ze względu na wiedzę zawodową pracownika: „... zwiększona wysokość odszkodowania pozwala zwiększyć bezpieczeństwo spółki z uwagi na szczególną dolegliwość po stronie pracownika, związaną z utratą otrzymanego odszkodowania”.

- Jedna ze spółek z Grupy A zawarła umowy o zakazie konkurencji z pracownikami spoza ścisłej kadry kierowniczej. Za powstrzymanie się od podejmowania działalności konkurencyjnej spółka wypłacała odszkodowania m.in. kierownikowi ośrodka szkoleniowo-wypoczynkowego, któremu przez okres 24 miesięcy przekazano łącznie 171,4 tys. zł oraz dyrektorowi ds. edukacji i szkoleń, który w okresie 12 miesięcy otrzymał łącznie 107 tys. zł.

W ocenie NIK, zawieranie umów w tym zakresie, nieoprowadzone rzetelną analizą ryzyka istniejących zagrożeń i sposobu ich minimalizowania, nie stanowiło realnego zabezpieczenia spółek przed nieuczciwą konkurencją, na którą hipotetycznie mogliby mieć wpływ zwalniani członkowie kierownictwa. Brak takich analiz, a także zaniechanie w praktyce weryfikacji przestrzegania zobowiązań beneficjentów odszkodowań od powstrzymywania się od działalności konkurencyjnej oznacza, że wypłacanie tym osobom odszkodowań w łącznej kwocie 147 285,7 tys. zł było niegospodarne. Zdaniem NIK, spółki

Tabela 3. Świadczenia dla odchodzących członków kadry kierowniczej przekraczające 500 tys. zł na osobę w latach 2011–2017

Spółki	Liczba spółek, które wypłaciły świadczenia	Liczba beneficjentów	Kwota wypłaconych świadczeń (tys. zł)
Grupa A	4	19	23 302,0
Grupa B	2	6	26 620,1
Grupa C	4	25	34 858,5
Grupa D	5	31	36 280,5
Grupa E	4	26	33 994,0
Razem	19	107	155 055,1

Źródło: Opracowano na podstawie wyników kontroli.

przed zawarciem kosztownych umów o zakazie konkurencji powinny wdrożyć precyzyjne procedury ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa, a w umowach o pracę/o świadczenie usług zarządzania wprowadzić zapisy umożliwiające skuteczne dochodzenie swoich praw w ewentualnym postępowaniu sądowym. Dlatego też w opinii NIK, zakazywanie pracy zwalnianym członkom kadry kierowniczej w podmiotach o zbliżonym przedmiocie działalności nie znajduje ekonomicznego uzasadnienia.

Beneficjenci systemu

Analiza dokonywanych wypłat świadczeń członkom kierownictwa, głównie członkom zarządów odchodzącym z pracy wykazała, że 19 spośród 28 spółek wypłaciło świadczenia dla tych osób w znacznych kwotach.

Świadczenia dla odchodzących w latach 2011–2017 członków kadry kierowniczej, przekraczające 500 tys. zł na osobę, wyniosły łącznie 155 055,1 tys. zł. Wypłacono je 107 osobom, co ilustruje tabela 3.

Największe wypłaty świadczeń, powyżej 500 tys. zł na osobę, miały miejsce w 2013 r., 2015 r. oraz w 2016 r. i wyniosły kolejno: 49 783,9 tys. zł, 42 740,9 tys. zł i 34 735,7 tys. zł.

Wśród głównych beneficjentów znajdowało się dziesięć osób, które otrzymały ponad 2 mln zł każda, dwie osoby z kwotą przekraczającą 3 mln zł oraz jedna, która otrzymała ponad 4 mln zł.

Studium przypadku

W kwietniu 2010 r. przewodnicząca RN jednej ze spółek z Grupy B dokonała, na podstawie uchwały RN, zmiany umowy o pracę z prezesem zarządu. Dotyczyła czasu trwania umowy. Wcześniej był on określony – na czas pełnienia funkcji prezesa zarządu spółki, a po wprowadzonej zmianie – na czas nieokreślony. Spowodowało to niemożność wypowiedzenia mu umowy, bowiem po jego odwołaniu z funkcji objęty został 37-miesięcznym okresem ochrony przedemerytalnej.

Na podstawie porozumienia stron, dotyczącego rozwiązania w czerwcu 2013 r.



umowy o pracę, spółka wypłaciła byłemu prezesowi 4339,7 tys. zł, z tego odszkodowanie z tytułu rozwiązania umowy w okresie ochrony przedemerytalnej – w wysokości 2960 tys. zł oraz z tytułu zakazu konkurencji w kwocie 960 tys. zł, a także trzymiesięczną odprawę przewidzianą w umowie o pracę – 240 tys. zł oraz ekwiwalent za niewykorzystany urlop (47 dni) – 179,7 tys. zł.

Zarząd spółki wyjaśnił, że po zakończeniu wykonywania przez tę osobę powierzonych jej zadań nie istniała potrzeba dalszego jej zatrudniania i w konsekwencji zawarto porozumienie dotyczące rozwiązania umowy o pracę na powyższych warunkach.

Niedostateczny nadzór

Stwierdzone nieprawidłowości nie były eliminowane przez nadzór właścicielski nad spółkami SP – gdyż spraw wynagrodzeń i odpraw nie monitorowali ministrowie mający uprawnienia właścicielskie. Mimo skierowania swoich przedstawicieli do rad nadzorczych spółek, nie gromadzili i nie analizowali danych o wysokości kwot odpraw i odszkodowań z tytułu zakazu konkurencji, wypłacanych poszczególnym członkom zarządów.

Ministrowie nie mieli też pełnych informacji na temat przyczyn dokonywanych przez rady nadzorcze odwołań członków zarządu w trakcie kadencji. Brak monitoringu działań rad nadzorczych w sferze stosowania zasad wynagradzania, w połączeniu z niepełnymi informacjami w zakresie polityki kadrowej, należy uznać za dysfunkcję nadzoru właścicielskiego. Przedstawiane przez ministrów argumenty dotyczące braku podstaw

prawnych do pozyskiwania tych informacji, a także wskazywanie na rady nadzorcze jako organy sprawujące nadzór nad spółkami NIK uznała za niezasadne.

Według Izby istotnym elementem nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem SP powinien być dobór właściwie przygotowanych członków rad nadzorczych umożliwiający wyłonienie przez nich kompetentnych i profesjonalnych zarządów. Sprawowanie przez rady nadzorcze (bądź pełnomocników wspólnika) w składach desygnowanych przez ministrów bezpośredniego nadzoru nad działalnością spółek należy uznać za instrument stwarzający realną możliwość kontrolowania procesów zachodzących w tych podmiotach, w tym związanych z prowadzoną polityką kadrową.

Skala nieprawidłowości w gospodarowaniu środkami spółek przeznaczanych na świadczenia dla kadry kierowniczej jednoznacznie dowodzi potrzeby zwiększenia skuteczności nadzoru nad spółkami ze strony organów właścicielskich.

Podsumowanie

Odpowiedzialność za stwierdzone nieprawidłowości w wypłatach odpraw i odszkodowań z tytułu zakazu konkurencji spoczywa na radach nadzorczych oraz pełnomocnikach wspólnika (reprezentantów Skarbu Państwa na Walnym Zgromadzeniu/Zgromadzeniu Wspólników), którzy bez ekonomicznego i merytorycznego uzasadnienia zawierali kontrakty menedżerskie, w miejsce umów o pracę, z członkami zarządu spółek strategicznych z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Zbliżone trendy w kształtowaniu się wyników ekonomiczno-finansowych

spółek w okresie objętym kontrolą, zarówno tych, w których członkowie zarządu byli zatrudniani na podstawie kontraktów menedżerskich, a więc wysoko opłacani, jak i w podmiotach, w których wynagrodzenia członków zarządu podlegały ograniczeniom ustawy kominowej świadczą, że zwiększanie poziomu wynagrodzeń części kadry zarządzającej nie miało związku z wynikami tych spółek. Było to zatem działanie niegospodarne.

Możliwość zatrudniania członków zarządu na podstawie kontraktów menedżerskich rodziła nie tylko niekorzystne skutki w postaci wyższych kosztów wynagrodzeń, lecz także pozwalała na dokonywanie zmian na tych stanowiskach (tzw. wymianę kadr) z pominięciem względów merytorycznych.

Kontrola NIK stwierdziła wiele przypadków, kiedy dla bezkonfliktowego zwolnienia członka zarządu przed upływem kadencji oferowano mu wielusettyśne

odprawy i odszkodowania z tytułu zakazu konkurencji. Z uwagi na ograniczenia ustawowe nie byłoby to natomiast możliwe w wypadku umów o pracę.

Istotne ograniczenia w tej dziedzinie wprowadziła ustawa o wynagrodzeniach zarządu. Ze względu jednak na krótki okres funkcjonowania tych rozwiązań, Najwyższa Izba Kontroli nie formułowała wniosków systemowych.

W przypadku dwóch spółek NIK skierowała do prokuratury zawiadomienia o podejrzeniu możliwości popełnienia przestępstwa polegającego na nadużyciu uprawnień i niedopełnienia obowiązków w odniesieniu do racjonalnego gospodarowania majątkiem spółki.

JAN PIRÓG

Departament Gospodarki,
Skarbu Państwa i Prywatyzacji NIK

Słowa kluczowe: strategiczne spółki, Skarb Państwa, nadzór nad spółkami, kadra kierownicza, odszkodowania i odprawy

Key words: strategic companies, State Treasury, supervision of companies, management staff, compensation and severance payments