



FUNDACJA
ROZWOJU
DEMOKRACJI
LOKALNEJ IM.
JERZEGO
REGULSKIEGO

★★★★☆ 4,3 / 5
41 ocen

Specjalista nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi

Numer usługi 2026/08/04/212877/3729038

- 📄 Usługa szkoleniowa
- 📄 zdalna w czasie rzeczywistym
- 👥 Zajęcia grupowe
- 🕒 19:10 h
- 📅 28.09.2026 do 21.10.2026

1 700,00 PLN brutto
1 700,00 PLN netto
88,70 PLN brutto/h
88,70 PLN netto/h
165,00 PLN cena rynkowa ⓘ

Informacje podstawowe

Kategoria

Prawo i administracja / Prawo administracyjne

Grupa docelowa usługi

Usługa skierowana jest do osób wykonujących lub planujących wykonywać zadania związane z nadzorem właścicielskim nad spółkami komunalnymi oraz podejmowaniem decyzji właścicielskich w jednostkach samorządu terytorialnego.

W szczególności odbiorcami szkolenia są:

- wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast i ich zastępcy,
- członkowie zarządów powiatów i województw,
- skarbnicy i sekretarze JST,
- pracownicy komórek odpowiedzialnych za nadzór właścicielski i współpracę ze spółkami komunalnymi,
- członkowie rad nadzorczych i zarządów spółek komunalnych oraz kandydaci do tych funkcji,
- radni zainteresowani funkcjonowaniem spółek komunalnych i wykonywaniem praw właścicielskich przez JST.

Usługa jest dostępna dla osób indywidualnych oraz uczestników kierowanych przez pracodawców, urzędy i instytucje, w tym w ramach projektów dofinansowanych.

Minimalna liczba uczestników

6

Maksymalna liczba uczestników

30

Data zakończenia rekrutacji

23-09-2026

Forma prowadzenia usługi

zdalna w czasie rzeczywistym

Cel

Cel edukacyjny

Celem usługi jest przygotowanie uczestników do prawidłowego wykonywania zadań związanych z nadzorem właścicielskim nad spółkami komunalnymi, w tym w zakresie zasad funkcjonowania spółek, wykonywania praw właścicielskich przez jednostki samorządu terytorialnego, kompetencji organów spółek oraz monitorowania ich działalności i sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Efekty uczenia się oraz kryteria weryfikacji ich osiągnięcia i Metody walidacji

Efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji	Metoda walidacji
Charakteryzuje zasady funkcjonowania spółek komunalnych oraz wykonywania praw właścicielskich przez JST	wskazuje podstawowe przepisy regulujące funkcjonowanie spółek komunalnych,	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	rozdziela kompetencje organów spółki oraz uprawnienia właścicielskie JST,	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	charakteryzuje zasady sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi.	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	Stosuje zasady nadzoru właścicielskiego w realizacji zadań związanych z funkcjonowaniem spółek komunalnych.	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	analizuje informacje dotyczące działalności spółki pod kątem realizacji celów właścicielskich,	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	dobiera właściwe działania nadzorcze do przedstawionego przypadku.	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
Monitoruje działalność i sytuację ekonomiczno-finansową spółek komunalnych.	identyfikuje podstawowe informacje i wskaźniki istotne dla oceny sytuacji spółki,	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	analizuje wyniki ekonomiczno-finansowe spółki na podstawie przedstawionych danych,	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	formułuje wnioski i rekomendacje dotyczące sprawowania nadzoru właścicielskiego.	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie

Kwalifikacje

Kompetencje

Usługa prowadzi do nabycia kompetencji.

Warunki uznania kompetencji

Pytanie 1. Czy dokument potwierdzający uzyskanie kompetencji lub wyrażnie z nim powiązane inne dokumenty związane ze wsparciem zawierają opis efektów uczenia się?

TAK

Pytanie 2. Czy dokument lub wyrażnie z nim powiązane inne dokumenty związane ze wsparciem potwierdzają, że walidacja została przeprowadzona w oparciu o zdefiniowane w efektach uczenia się kryteria ich weryfikacji i zgodnie z zaplanowanymi metodami walidacji?

TAK

Pytanie 3. Czy dokument lub wyrażnie z nim powiązane inne dokumenty związane ze wsparciem potwierdzają zastosowanie rozwiązań zapewniających rozdzielenie procesów kształcenia i szkolenia od walidacji?

TAK

Program

Program szkolenia:

DZIEŃ 1- Tworzenie spółek komunalnych – od decyzji JST do rozpoczęcia działalności

Cel: Zrozumienie specyfiki spółki komunalnej oraz procesu jej tworzenia.

1. Kiedy i dlaczego warto prowadzić zadania JST w formie spółki komunalnej
2. Realizacja zadań własnych JST oraz zadań o charakterze użyteczności publicznej.
3. Ramy prawne: ustawa o gospodarce komunalnej oraz ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym.
4. Wybór formy prawnej: Spółka z o.o. vs Spółka Akcyjna – podobieństwa i różnice.
5. **Jak prawidłowo utworzyć i wyposażać spółkę komunalną**
6. Rola organu stanowiącego JST w procesie powoływania spółki i określania celu jej działalności.
7. Wykorzystanie zakładów budżetowych jako zorganizowanych części przedsiębiorstwa.
8. Kapitał zakładowy: źródła finansowania, aporty niepieniężne oraz aspekty podatkowe i księgowe.
9. **Najważniejsze obowiązki i ograniczenia osób zarządzających spółką**
10. Ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej przez osoby zarządzające.
11. Obowiązek składania oświadczeń majątkowych.
12. Zamówienia w trybie in-house.

DZIEŃ 2 Skuteczny nadzór właścicielski oraz wynagradzanie organów spółki

Cel: Opanowanie narzędzi nadzoru korporacyjnego i zasad wynagradzania organów.

1. **Dokumenty, które decydują o skuteczności nadzoru właścicielskiego**
2. Konstruowanie aktów założycielskich i umów spółek pod kątem indywidualnych potrzeb JST.
3. Regulaminy zarządu, rady nadzorczej oraz regulaminy organizacyjne.
4. Zasady nadzoru właścicielskiego jako dokument określający relację Urząd – Spółka.
5. **Zasady kształtowania wynagrodzeń w spółkach komunalnych:**
6. Zasady zawierania umów o świadczenie usług zarządzania (kontrakty menedżerskie) vs umowa o pracę.
7. Składowe wynagrodzenia: stałe, zmienne oraz dodatkowe świadczenia i odprawy.
8. Określanie skali działalności spółki i jej wpływ na poziom wynagrodzeń.
9. **Jak prawidłowo wyznaczać KPI i rozliczać zarząd**
10. Formułowanie celów zarządczych dla wynagrodzenia zmiennego.
11. Analiza podstawy wymiaru i pułapek z nią związanych.

12. Wynagradzanie członków rad nadzorczych i likwidatorów.

DZIEŃ 3 - Jak czytać sprawozdania finansowe i oceniać kondycję spółki

Cel: Praktyczna umiejętność czytania sprawozdań i oceny kondycji spółki.

1. **Specyfika sprawozdawczości komunalnej**
2. Podstawy prawne do sprawozdawczości finansowej.
3. Specyfika spółek komunalnych (misja vs wynik)
4. Elementy sprawozdania finansowego i rola informacji dodatkowej.
5. Dlaczego spółka komunalna to nie jest klasyczny biznes?
6. **Analiza podstawowych elementów sprawozdania finansowego:**
7. Analiza pionowa i pozioma bilansu
8. Rachunek zysków i strat oraz EBITDA (najważniejszy wskaźnik w branży komunalnej)
9. Rachunek przepływów pieniężnych
10. **Jak ocenić kondycję finansową spółki i wychwycić pierwsze sygnały zagrożenia**
11. Wskaźniki płynności
12. Wskaźniki rentowności
13. Wskaźniki sprawności działania
14. Wskaźniki zadłużenia
15. **Sprawozdanie zarządu i sygnały ostrzegawcze:**
16. Podstawy prawne
17. Elementy składowe sprawozdania
18. Sygnały ostrzegawcze
19. Decyzje organów
20. **Analiza sprawozdań finansowych w praktyce – czyli omówienie przykładów przygotowanych przez prowadzącego i uczestników.**

DZIEŃ 4 - Restrukturyzacja, likwidacja i nowoczesne standardy zarządzania spółkami

Cel: Zarządzanie procesami nadzwyczajnymi oraz zamykanie działalności.

1. **Łączenie i dzielenie spółek oraz zbywanie w nich udziałów/akcji:**
2. Łączenie spółek komunalnych (z jednym wspólnikiem lub wieloma wspólnikami)
3. Dzielenie spółek komunalnych – zarys procesu.
4. Przygotowanie dokumentacji połączeniowej (dzielenia) ze szczególnym uwzględnieniem skutków podatkowych.
5. Zbywanie udziałów i akcji z uwzględnieniem przepisów ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym.
6. **Likwidacja spółki komunalnej:**
7. Warunki formalne rozpoczęcia likwidacji i rola likwidatora.
8. Zakończenie interesów spółki: umowy i kwestie pracownicze.
9. Zabezpieczenie majątku o istotnym znaczeniu dla JST.
10. **Nowoczesne standardy nadzoru:**
11. Wprowadzanie sprawozdawczości ESG (Environmental, Social, Governance).
12. Budowa banku danych o spółkach i stałych elementach sprawozdawczych.

Podsumowanie kursu i dyskusja moderowana

Zakres realizacji części praktycznej

Część praktyczna realizowana jest w szczególności podczas:

- analizy przypadków dotyczących sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi,
- ćwiczeń z zakresu wykonywania praw właścicielskich przez jednostki samorządu terytorialnego,
- analizy dokumentów i informacji dotyczących działalności oraz sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek komunalnych,
- rozwiązywania problemów i kazuśców związanych z funkcjonowaniem organów spółek oraz realizacją zadań z zakresu nadzoru właścicielskiego.

Przerwy nie są wliczone w ogólny czas usługi rozwojowej.

Harmonogram usługi może ulec nieznacznemu przesunięciu, ponieważ ilość przerw oraz długość ich trwania zostanie dostosowana indywidualnie do potrzeb uczestników szkolenia. Łączna długość przerw podczas szkolenia nie będzie dłuższa aniżeli zawarta w harmonogramie.

Harmonogram

Liczba pozycji harmonogramu: 21

Przedmiot / temat	Typ aktywności	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
1 z 21 Spółki komunalne – zadania JST, podstawy prawne oraz wybór formy prawnej działalności.	Zajęcia	Łukasz Dajer	28-09-2026	09:00	10:30	01:30
2 z 21 -	Przerwa	-	28-09-2026	10:30	10:45	00:15
3 z 21 Tworzenie spółki komunalnej – rola JST, kapitał zakładowy, aporty i organizacja spółki.	Zajęcia	Łukasz Dajer	28-09-2026	10:45	12:15	01:30
4 z 21 -	Przerwa	-	28-09-2026	12:15	12:30	00:15
5 z 21 Obowiązki osób zarządzających, oświadczenia majątkowe oraz zamówienia in-house.	Zajęcia	Łukasz Dajer	28-09-2026	12:30	13:45	01:15
6 z 21 Nadzór właścicielski – dokumenty korporacyjne, akty założycielskie i regulaminy	Zajęcia	Łukasz Dajer	06-10-2026	09:00	10:30	01:30
7 z 21 -	Przerwa	-	06-10-2026	10:30	10:45	00:15

Przedmiot / temat	Typ aktywności	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
8 z 21 Zasady wynagradzania zarządu i rady nadzorczej. Kontrakty menedżerskie i umowy o pracę.	Zajęcia	Łukasz Dajer	06-10-2026	10:45	12:15	01:30
9 z 21 -	Przerwa	-	06-10-2026	12:15	12:30	00:15
10 z 21 Cele zarządcze (KPI), wynagrodzenie zmienne oraz rozliczanie organów spółki.	Zajęcia	Łukasz Dajer	06-10-2026	12:30	13:45	01:15
11 z 21 Sprawozdanie finansowe spółek komunalnych – bilans, rachunek zysków i strat oraz przepływy pieniężne	Zajęcia	Łukasz Dajer	16-10-2026	09:00	10:30	01:30
12 z 21 -	Przerwa	-	16-10-2026	10:30	10:45	00:15
13 z 21 Ocena kondycji finansowej spółki – analiza wskaźnikowa i identyfikacja zagrożeń	Zajęcia	Łukasz Dajer	16-10-2026	10:45	12:15	01:30
14 z 21 -	Przerwa	-	16-10-2026	12:15	12:30	00:15

Przedmiot / temat	Typ aktywności	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
15 z 21 Analiza sprawozdań finansowych i studia przypadków z praktyki funkcjonowania spółek komunalnych.	Zajęcia	Łukasz Dajer	16-10-2026	12:30	13:45	01:15
16 z 21 Łączenie, podział, zbywanie udziałów oraz restrukturyzacja spółek komunalnych.	Zajęcia	Łukasz Dajer	21-10-2026	09:00	10:30	01:30
17 z 21 -	Przerwa	-	21-10-2026	10:30	10:45	00:15
18 z 21 Likwidacja spółki komunalnej oraz zabezpieczenie interesów jednostki samorządu terytorialnego.	Zajęcia	Łukasz Dajer	21-10-2026	10:45	12:15	01:30
19 z 21 -	Przerwa	-	21-10-2026	12:15	12:30	00:15
20 z 21 Nowoczesne standardy nadzoru właścicielskiego, ESG oraz praktyczne podsumowanie kursu.	Zajęcia	Łukasz Dajer	21-10-2026	12:30	13:45	01:15
21 z 21 -	Walidacja	-	21-10-2026	13:45	13:55	00:10

Podsumowanie

Rodzaj godzin	Liczba godzin
Suma godzin zegarowych usługi	19:10

Rodzaj godzin	Liczba godzin
w tym suma godzin zajęć	17:00
w tym suma godzin walidacji	00:10
w tym suma przerw	02:00
Suma godzin dydaktycznych bez przerw	22:40

Cennik

Cennik

Rodzaj ceny	Cena
Koszt przypadający na 1 uczestnika brutto	1 700,00 PLN
Podmiot uprawniony do zwolnienia z VAT na podstawie art. 43 ust. 1 ustawy o VAT	
Koszt przypadający na 1 uczestnika netto	1 700,00 PLN
Koszt osobogodziny brutto	88,70 PLN
Koszt osobogodziny netto	88,70 PLN

Liczba godzin usługi

Rodzaj godzin	Liczba godzin
Liczba godzin zegarowych usługi	19:10

Prowadzący

Liczba prowadzących: 1



1 z 1

Łukasz Dajer

Dyrektor Biura Nadzoru Właścicielskiego Urzędu Miasta Szczecin, od wielu lat związany z nadzorem właścicielskim nad spółkami komunalnymi. Odpowiada za tworzenie, funkcjonowanie i przekształcanie spółek oraz wykonywanie uprawnień właścicielskich JST. Posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie wynagradzania organów spółek, zasiada w radach nadzorczych spółek komunalnych oraz posiada uprawnienia do pełnienia funkcji w organach nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa. Od 2024 roku prowadzi specjalistyczne szkolenia z zakresu gospodarki

komunalnej i nadzoru właścicielskiego, łącząc wiedzę prawną, ekonomiczną i organizacyjną z praktyką samorządową. Absolwent kierunku Finanse i Bankowość Uniwersytetu Szczecińskiego. Doświadczenie zawodowe/kwalifikacje nabyte nie wcześniej niż 5 lat przed datą publikacji usługi w BUR.

Informacje dodatkowe

Informacje o materiałach dla uczestników usługi

Uczestnik otrzyma materiały szkoleniowe obejmujące:

- skrypt tematyczny dotyczący zasad funkcjonowania spółek komunalnych i sprawowania nadzoru właścicielskiego,
- prezentacje omawiane podczas szkolenia,
- zestaw ćwiczeń praktycznych i kazusów,
- przykładowe dokumenty i materiały wykorzystywane w realizacji zadań z zakresu nadzoru właścicielskiego.

Uczestnicy pracują na przykładach praktycznych, analizują dokumenty i dane dotyczące działalności spółek komunalnych oraz rozwiązują kazusy związane z wykonywaniem praw właścicielskich i monitorowaniem sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek.

Warunki uczestnictwa

Termin realizacji szkolenia może ulec zmianie z przyczyn organizacyjnych, w tym w przypadku nieosiągnięcia minimalnej liczby uczestników. Uczestnicy zostaną niezwłocznie poinformowani o zmianie terminu, a przed zapisaniem się na usługę zaleca się kontakt z organizatorem w celu potwierdzenia jego aktualności.

Warunkiem ukończenia szkolenia i otrzymania zaświadczenia o uczestnictwie jest obecność na co najmniej 80% zajęć.

Frekwencja potwierdzana na podstawie raportów logowań uczestników z platformy szkoleniowej.

Usługa może być rejestrowana w celach kontrolnych i audytowych. Uczestnik powinien posiadać możliwość korzystania z kamery internetowej w trakcie szkolenia, w szczególności na potrzeby weryfikacji obecności.

Informacje dodatkowe

Usługa adresowana jest do uczestników projektów z dofinansowaniem realizowanych w ramach Bazy Usług Rozwojowych oraz innych programów współfinansowanych ze środków publicznych (w tym funduszy UE), jak również do osób indyw. i pracowników przedsiębiorstw korzystających ze szkolenia bez dofinansowania.

Aby zapisać się na szkolenie poza projektami UE należy wysłać formularz zgłoszeniowy.

Więcej informacji na stronie <https://frdl.org.pl/szkolenia-otwarte-online-i-stacjonarne>

Podstawa zwolnienia z VAT:

- 1) art. 43 ust. 1 pkt 29 lit. c Ustawy z dnia 11 marca 2024 o podatku od towarów i usług - w przypadku dofinansowania w wysokości 100%
- 2) § 3 ust. 1 pkt. 14 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 20 grudnia 2013 r. w sprawie zwolnień od podatku od towarów i usług oraz warunków stosowania tych zwolnień - w przypadku dofinansowania w co najmniej 70%
- 3) W przypadku braku uzyskania dofinansowania lub uzyskania dofinansowania poniżej 70%, do ceny usługi należy doliczyć 23% VAT

Warunki techniczne

Szkolenie realizowane jest w formie zdalnej w czasie rzeczywistym z wykorzystaniem platformy Zoom.

Podstawą do rozliczenia usługi jest raport frekwencji wygenerowany z systemu, umożliwiający identyfikację wszystkich uczestników oraz potwierdzenie ich udziału w szkoleniu.

Do uczestnictwa w szkoleniu zdalnym wymagane jest posiadanie:

- komputera lub laptopa z dostępem do Internetu,
- aktualnej przeglądarki internetowej (np. Google Chrome, Mozilla Firefox),
- stabilnego łącza internetowego (zalecana prędkość min. 10–20 Mb/s),
- kamery oraz słuchawek z mikrofonem (w przypadku komputera stacjonarnego).

Uczestnik przed rozpoczęciem szkolenia otrzyma drogą mailową link umożliwiający udział w spotkaniu wraz ze szczegółowymi informacjami organizacyjnymi. Link będzie aktywny przez cały czas trwania szkolenia.

Kontakt



Katarzyna Nowak

E-mail szkolenia@okst.pl

Telefon (+48) 322 069 843