

KAZIMIERZ BARWACZ\*

# Kierunki doskonalenia systemu nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstw publicznych na przykładzie sektora komunalnego

---

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, gospodarka komunalna, mechanizmy nadzorcze

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano specyfikę nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstw komunalnych na tle problemów sektora publicznego. Ponadto przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących efektywności mechanizmów nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych. W końcowej części artykułu omówiono kierunki doskonalenia nadzoru korporacyjnego tych przedsiębiorstw.

## 1. Wstęp

Proces transformacji gospodarki polskiej, którym jednym z filarów była prywatyzacja przedsiębiorstw, postawił szczególne wyzwanie przed sektorem publicznym. Mimo że terminy ‘sektor publiczny’ czy ‘własność publiczna’ posiadają szereg interpretacji, to dla potrzeb niniejszego artykułu pod pojęciem sektora publicznego rozumie się ogół podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, których zarządzanie leży w gestii państwa. Są to podmioty stanowiące własność państwową, komunalną oraz mieszaną z przewagą kapitału sektora publicznego. Wyróżniamy w nim:

- państwowy sektor publiczny;
- samorządowy sektor publiczny.

Celem nadrzędnym sektora publicznego jest oferowanie usług o dobrej jakości po sprawiedliwej cenie, obejmujących swoim zasięgiem wszystkich mieszkańców. Zakres i wielkość sektora publicznego zależą od roli państwa w gospodarce i spełnianych przez nie funkcji.

---

\* dr Kazimierz Barwacz – adiunkt w Katedrze Finansów i Rachunkowości Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

W ostatnim dwudziestoleciu zmieniło się również zarządzanie w sektorze publicznym. Zmiany te w oczywisty sposób są związane z ewolucją roli państwa w życiu społeczno-gospodarczym, w którym państwo z roli bezpośredniego „gracza” przeszło do ról pośrednich, poprzez wykonywanie rozmaitych funkcji regulacyjnych. Od jakości działania tych funkcji zależą w dużej mierze efekty działalności gospodarczej, a w konsekwencji również możliwości państwa jako całości. Wspomniane zmiany dotyczą możliwości stosowania w sektorze publicznym metod i narzędzi zwiększania efektywności i doskonalenia instytucji sprawdzonych w sektorze prywatnym. Analizując doświadczenia różnych krajów w tej dziedzinie, można wskazać kilka podstawowych rodzajów strategii reform sektora publicznego (Hausner, 2008, s. 21):

- rynkowe – kładące nacisk na konkurencję;
- menedżerskie – akcentujące profesjonalizm, samodzielność decyzyjną i odpowiedzialność kadr urzędniczych;
- programowe – zorientowane na ustanowienie właściwych instrumentów analizy i oceny efektywności programów polityk publicznych;
- stopniowej deregulacji – polegające na odcinkowych przeglądach obowiązujących przepisów i rozwiązań oraz ich dostosowaniu do zmieniających się warunków i okoliczności.

Nie wnikając w istotę poszczególnych rodzajów reform, można stwierdzić, że duży wpływ na kształt współczesnego modelu sektora publicznego wywarły: teoria wyboru publicznego, teoria agencji, teoria praw własności oraz teoria kosztów transakcyjnych. Przedstawione teorie stanowią sedno współczesnego spojrzenia na działalność gospodarczą, będąc „zachętą” do przyjęcia tej optyki również w sektorze publicznym.

## 2. Wybrane problemy sektora publicznego w kontekście teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji

Problemy efektywności polityki ekonomicznej państwa można łatwiej zrozumieć i powiązać z sobą, jeśli traktuje się je jako efekty różnych kosztów transakcyjnych, a także strategii stosowanych przez podmioty do radzenia sobie z tymi kosztami. Genealogia tych zjawisk wywodzi się z problemów agencji, jakie mają miejsce w procesie polityki gospodarczej i dotyczą bezpośrednio różnych instytucji w nim uczestniczących. Przyjęta optyka identyfikacji problemów sektora publicznego pozwala określić polityczne uwarunkowania prowadzenia polityki ekonomicznej<sup>1</sup>. Istotą tej

---

<sup>1</sup> Prekursorem takiego podejścia jest A.K. Dixit, urodzony w 1944 r. w Bombaju (Indie), naturalizowany w USA, profesor ekonomii na Uniwersytecie w New Jersey zajmujący się głównie skutecznością polityki ekonomicznej oraz problemami agencji w sektorze publicznym (Barwacz, 2009).

optyki jest występowanie problemu tzw. wspólnej agencji. Według Avinasha Dixita pojęcie to dotyczy sytuacji, gdy przez działania polityczne kilku mocodawców próbuje wpłynąć na działania pełnomocnika.

W aspekcie skuteczności polityki ekonomicznej kluczowe znaczenie ma fakt, iż problem wspólnej agencji prowadzi do osłabienia bodźców, które powinny oddziaływać na zachowanie pełnomocnika. Sytuacja taka skutkuje wieloma zaskakującymi zjawiskami, które w innym przypadku trudno wyjaśnić. Zaletą tego nurtu jest pokazanie, że zarówno rynek, jak i państwo są elementami życia gospodarczego silnie uzależnionymi od procesu politycznego. U podstaw tego nurtu leży idea, że usprawnienie polityki ekonomicznej wymaga uwzględnienia faktu, iż obok niesprawności rynku istnieją także niesprawności polityczne. A. Dixit (1998, s. 9–10) w swojej pracy podaje opis znaczenia czynników politycznych i dowodzi, że polityczny proces prowadzenia polityki ekonomicznej pozostaje pod permanentnym wpływem władzy ustawodawczej, władzy wykonawczej oraz ich agend, mogących nie wprowadzić przyjętej polityki w zamierzony sposób. Rezultatem takiej sytuacji może być nie skorygowanie niesprawności rynku, ale przeciwnie – wprowadzenie dodatkowych obciążeń/kosztów.

Kształtujące się w sektorze publicznym agencje mają pewne charakterystyczne właściwości, na które składają się przede wszystkim: wielość zadań, wielość interesariuszy oraz wielość poziomów zarządzania. Istnienie owych heterogenicznych właściwości powoduje, że próby zastosowania w tym sektorze rozwiązań czysto rynkowych w postaci konkurencji czy prostych systemów motywacyjnych są bezzasadne. Zgodnie z tak przyjętą zasadą stosowane bodźce mogą mieć pozytywny wpływ na niektóre rodzaje agencji i na niektórych mocodawców, ale równocześnie mogą mieć negatywny wpływ na pozostałe rodzaje agencji i na pozostałych mocodawców. Ponadto na podstawie prowadzonych przez autora analiz można postawić tezę, że najlepszym rozwiązaniem nie jest próba łączenia mocodawców, lecz zmuszenie ich do ostrej rywalizacji opartej na bazie pozytywnych bodźców, ukierunkowanych na sprawy będące obiektem ich bezpośredniego zainteresowania, przy założeniu absolutnego zakazu konkurowania za pomocą negatywnych bodźców w zagadnieniach będących w kompetencji innych mocodawców. Strukturę bodźców należy dlatego bardzo starannie dostosowywać do charakteru agencji i wyznaczonych jej zadań. Wielość zadań powoduje na przykład, że cele są formułowane w sposób nieprecyzyjny, w związku z czym zarówno sama agencja, jak i jej polityczny mocodawca mają trudności z określeniem (*ex ante* czy *ex post*), co można uznać za kryterium ich zrealizowania (Wojtyła [red.], 2005, s. 19).

Reasumując, można stwierdzić, że systemy motywacyjne względnie dobrze opracowane dla sektora prywatnego są nadal rzadko stosowane w sektorze publicznym. Jedną z głównych przyczyn tego stanu rzeczy jest właśnie wspólna agencja.

### 3. Zasady wyboru i rekonstrukcji modelu nadzoru przedsiębiorstw sektora komunalnego

Problem nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi pojawił się w Polsce wraz z powołaniem instytucji samorządu terytorialnego. Podstawą prawną jego funkcjonowania, obok kodeksu spółek handlowych, była ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym oraz ustawa o gospodarce komunalnej z dnia 20 grudnia 1996 r.

W tym czasie uznano, że wspomniane zasady i przepisy prawa, teoria nadzoru korporacyjnego oraz tzw. pragmatyka mogą stanowić skuteczny system nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi.

Usługi komunalne to cała infrastruktura, bez której życie we współczesnych miastach i wsiach byłoby wielce utrudnione. Do usług tych zaliczamy przede wszystkim: transport miejski, opiekę zdrowotną, edukację, wodociągi i kanalizację, sieć energetyczną, zarządzanie i utrzymanie komunalnych lokali mieszkaniowych, użytkowych, publicznych, administracyjnych. Nieco inaczej przedstawia się ta kwestia według nomenklatury OECD, która do tzw. *public utilities* zalicza w zasadzie każdy monopol naturalny. Wówczas jako sektor usług publicznych klasyfikowane są również poczta, telekomunikacja, sieć gazownicza czy kolej (Raport OECD, 2002). Ponieważ jednak w kręgu naszych zainteresowań będzie sytuacja polska, przyjęto definicję usług komunalnych w oparciu o krajowe ustawodawstwo. W Polsce, podobnie jak na całym świecie, „obligatoryjnym celem gospodarki komunalnej pozostaje zaspokojenie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej” (*Informacja o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego*, coroczny raport Ministerstwa Skarbu Państwa). Dlatego też tradycyjnie przedsiębiorstwa komunalne są organizacyjnie przypisane do władz samorządowych. Reformy administracyjne i proces tzw. komunalizacji mienia Skarbu Państwa sprawiły, że obecnie prawo zarządu i prawa własności w stosunku do mienia komunalnego posiadają Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST).

Według Ministerstwa Skarbu gospodarka komunalna polega na realizacji przez JST zadań własnych, przy czym istotną część zadań z zakresu gospodarki komunalnej stanowią działania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych.

Definicję ‘zadań użyteczności publicznej’ zawiera ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591 z późniejszymi zmianami)<sup>2</sup>. W myśl tej ustawy zadaniami użyteczności publicznej są „zadania własne gminy określone w art. 7 ust. 1, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspoka-

---

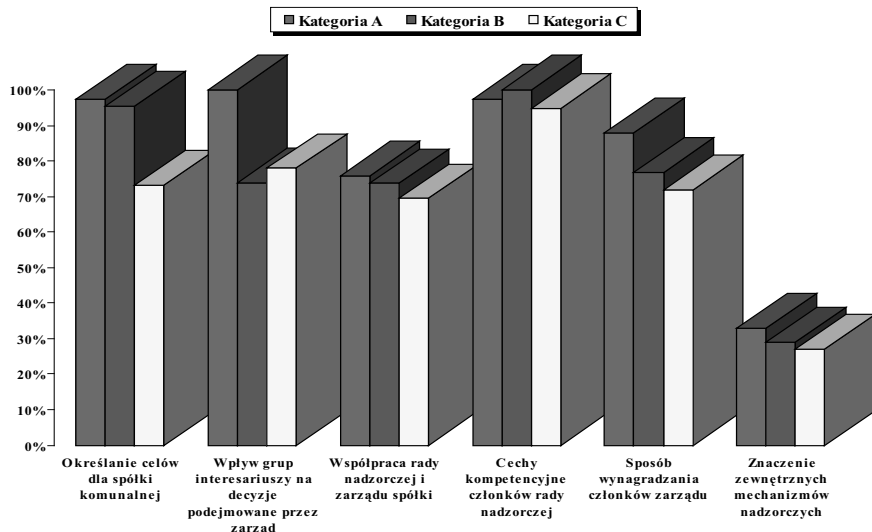
<sup>2</sup> Kategorię tę definiuje również Ustawa, 1996.

anie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych”. Sformułowania „zbiorowe potrzeby wspólnoty” nie można określić a priori, w oderwaniu od jakiejś konkretnej jednostki samorządu terytorialnego (gminy). Wynika to z faktu, że potrzeby danej społeczności lokalnej, wymagające podjęcia określonych działań celem ich zaspokojenia, mogą być odmienne zarówno w poszczególnych gminach, jak i w tej samej gminie na przestrzeni czasu.

Działalność komunalna posiada pewną specyfikę z uwagi na fakt, że jest ona prowadzona przez szczególny podmiot, jakim jest gmina (posiadająca osobowość prywatnoprawną i publicznoprawną), oraz że jest ukierunkowana na zaspokajanie zbiorowych potrzeb danej wspólnoty samorządowej.

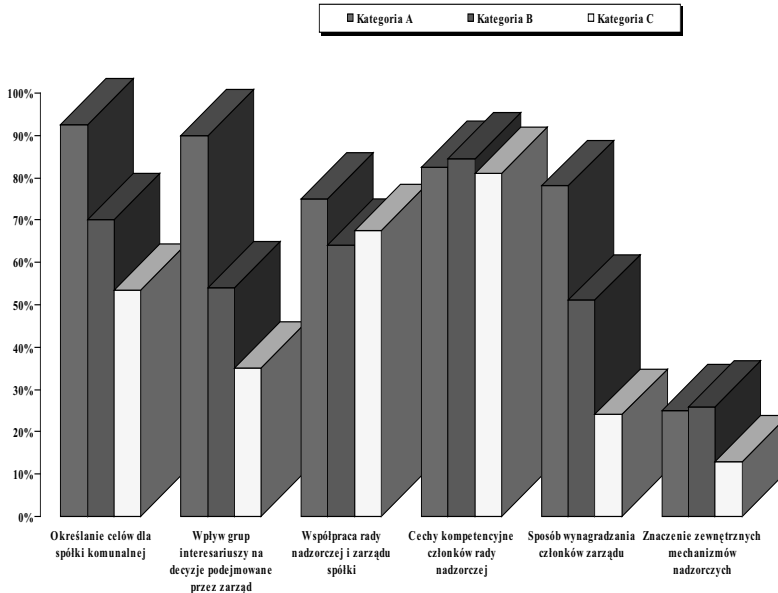
Poniżej zaprezentowano fragment opisu wyników badań nad efektywnością mechanizmów nadzorczych w spółkach kapitałowych sektora komunalnego. Jako przedmiot badań przyjęto m.in. funkcjonowanie rady nadzorczej w systemie nadzoru właścicielskiego wspomnianych przedsiębiorstw. Dane zebrano za pomocą odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza, który skierowano do pięćdziesięciu sześciu przedsiębiorstw komunalnych.

Zawarte w kwestionariuszu pytania dotyczyły kompetencji członków rad nadzorczych, sposobu wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą, wpływu rady nadzorczej na efektywność spółki, a także współpracy zarządu z radą nadzorczą. Wyniki tych badań dają niekorzystny obraz rad nadzorczych badanych spółek komunalnych jako organu powołanego do nadzorowania działalności zarządów.



Rys. 1. Wyniki oceny przyjętych cech kryterialnych dokonanych przez prezesów zarządu badanych spółek według przyjętej kategoryzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 2. Wyniki oceny przyjętych cech kryterialnych dokonanych przez przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek według przyjętej kategoryzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Otrzymane wyniki wskazują na konieczność rekonstrukcji istniejącego modelu nadzoru właścicielskiego spółek komunalnych z większościowym udziałem JST. Badania potwierdziły, że tylko niespełna 30% badanych spółek spełnia przyjęte kryteria, aczkolwiek znaczenie niektórych mechanizmów jest traktowane marginalnie. Stosunkowo słabo oceniono rolę rady nadzorczej i sposób jej pracy. Ponadto udzielane odpowiedzi przez przewodniczących rad nadzorczych na pytania dotyczące kluczowych zagadnień związanych z istotą gospodarki komunalnej czy nadzoru korporacyjnego odbiegały znacząco od przyjętych kryteriów. Do najważniejszych inwersji zaliczyć należy:

- wśród przedstawicieli rad nadzorczych szczególnie spółek kategorii B i C istniał problem z określeniem celów spółki komunalnej;
- dla przedstawicieli rad nadzorczych szczególnie spółek kategorii B i C, a więc dla około 70% respondentów, to nie klienci są najważniejszą grupą interesariuszy w spółce komunalnej o charakterze użyteczności publicznej, a JST lub władze lokalne;
- ta sama grupa respondentów co wyżej nie doceniała sposobów motywacji gwarantujących dłuższy okres pracy zarządów, precyzyjnie określone cele do realizacji czy zaangażowanie kapitałowe zarządu w spółkę.

Dokonując analizy otrzymanych odpowiedzi w kontekście przyjętych kryteriów oceny, zdecydowanie lepiej pod względem merytorycznym prezentują się zarządy

spółek niż rady nadzorcze. Sytuacja ta wynika z braku niezależnych i kompetentnych przedstawicieli w radach nadzorczych. Wybitnie utrudnia to współpracę obu organów spółki.

Dlatego też rekonstrukcja modelu nadzoru właścicielskiego spółek komunalnych z większościowym udziałem JST zakłada wprowadzenie w spółce audytu wewnętrznego, controllingu BSC, ASC jako istotnych mechanizmów nadzoru właścicielskiego.

Model nadzoru właścicielskiego spółek sektora komunalnego winien odzwierciedlać przyjętą filozofię w zakresie sposobu sprawowania nadzoru z uwzględnieniem:

- funkcji użyteczności publicznej;
- dużego majątku będącego w dyspozycji tych spółek;
- wielości agencji czy wspólnej agencji;
- racjonalności decyzji w krótkim i długim okresie czasu;
- stopnia efektywności istniejących mechanizmów nadzorczych.

Uwzględniając wyniki badań własnych, a także badań poprzedników, najefektywniejszymi mechanizmami wewnętrznymi dla sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami sektora komunalnego są:

- audyt wewnętrzny i controlling;
- mechanizmy motywujące oparte na proefektywnościowych kontraktach;
- wsparcie istniejących nowatorskimi mechanizmami BSC i ASC.

Oczywiście konstrukcja modelu nadzoru właścicielskiego spółek kapitałowych sektora komunalnego nie może wybiegać poza obowiązujące w Polsce ramy prawne i uwarunkowania społeczno-gospodarcze.

Determinanty określające zasady wyboru i rekonstrukcji takiego modelu to:

- Kodeks spółek handlowych;
- Ustawa o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej z dnia 4 marca 2005 r.;
- rezultaty badań własnych autora.

Uwzględniając powyższe determinanty, optymalne wydaje się zaproponowanie takiego sposobu sprawowania czynności nadzorujących, które uwzględniałyby konkluzje wynikające z przeprowadzonych badań, a jednocześnie mieściłyby się w obowiązujących w Polsce ramach prawnych:

- Rozwiązanie problemu dotyczącego zwiększenia znaczenia rad nadzorczych w spółkach komunalnych;
- Wprowadzenie audytu wewnętrznego czy controllingu do struktury organizacyjnej spółki;
- Wprowadzenie proefektywnościowych systemów motywacyjnych;
- Wsparcie organów spółki nowatorskimi mechanizmami nadzoru w postaci BSC czy ASC.

#### 4. Propozycja konfiguracji mechanizmów nadzorczych w spółkach kapitałowych sektora komunalnego

Na podstawie otrzymanych wyników zaproponowano model nadzoru właścicielskiego spółek kapitałowych sektora komunalnego z większościowym udziałem JST. Przedstawiony poniżej model stanowi nowe rozwiązanie w tej dziedzinie, gdyż trudno spotkać w literaturze polskiej przykłady jakiegokolwiek modelu nadzoru właścicielskiego dla tego sektora, poza adaptacjami na potrzeby gospodarki komunalnej rozwiązań istniejących w gospodarce rynkowej.

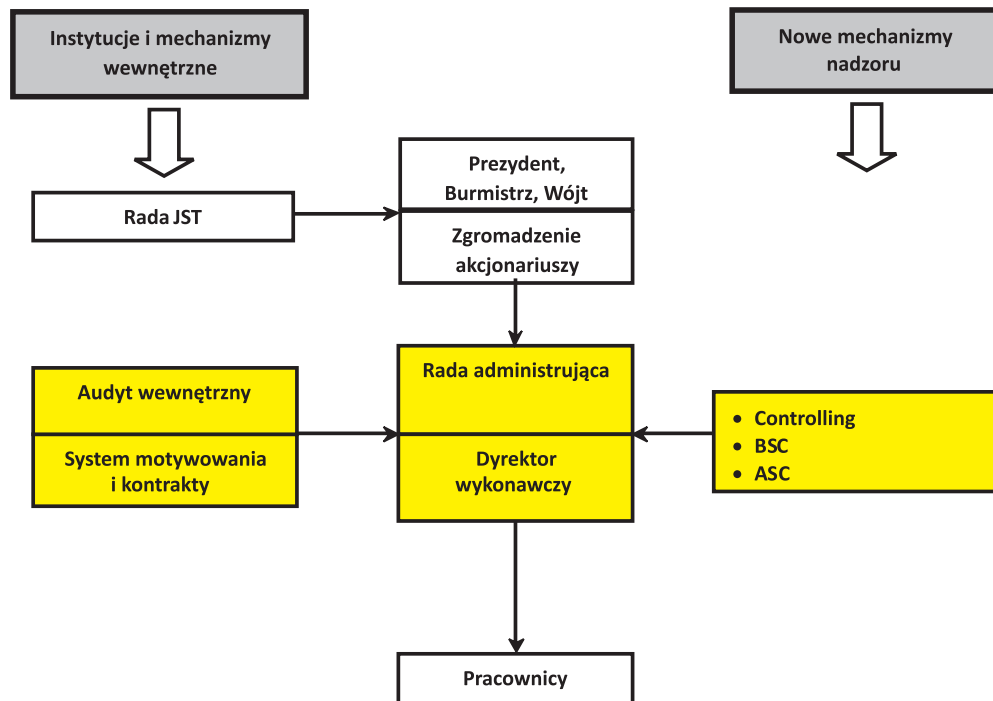
Na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań zaproponowano model nadzoru wywodzący się w swej istocie z modelu monistycznego (jednoszczeblowego). Opiera się on na konstrukcji jednolitego organu nadzorczo-zarządzającego, obowiązującego w systemie anglo-amerykańskim i w spółce europejskiej. Taka konstrukcja organów nadzorczo-zarządzających pozwoli wyeliminować słabo ocenioną w przeprowadzonych badaniach radę nadzorczą, której mechanizmy wykazywały niską efektywność. Ponadto zastąpienie modelu dualistycznego (dwuszczeblowego) nadzoru modelem monistycznym w znacznym stopniu zwiększy elastyczność zarządzania, poszerzy swobodę gospodarczą oraz może przyczynić się do zmniejszenia kosztów osobowych nadzoru właścicielskiego. Dokonując rekonstrukcji sprawowania nadzoru nad spółkami sektora komunalnego w oparciu o zmianę jego modelu na jednoszczeblowy, nawiązano do koncepcji wielowymiarowego ujęcia systemu zarządzania zawierającego następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, funkcjonalny strukturalny i instrumentalny, eksponując przy tym te dwa ostatnie.

Właśnie aspekt strukturalny sprowadza się do określenia miejsca oraz roli mechanizmów nadzorczych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego otoczeniu, a także – co istotniejsze – do określenia ich efektywności. Determinantami aspektu strukturalnego są m.in. wewnętrzne mechanizmy nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstwa komunalnego.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw komunalnych wiąże się z wielostopniowością relacji agencji, a właśnie model dwuszczeblowy wprowadza dodatkowy szczebel tej relacji w postaci rady nadzorczej. Dlatego też rekonstrukcja modelu nadzoru nad spółkami sektora komunalnego w oparciu o model jednoszczeblowy spowoduje uproszczenie instytucji nadzoru. Proponowana rekonstrukcja dotychczasowej struktury nadzoru w oparciu o model jednoszczeblowy jest rozwiązaniem pionierskim w dziedzinie nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych.

Biorąc powyższe pod uwagę, przedstawiono schemat nadzoru właścicielskiego dla spółek sektora komunalnego z większościowym udziałem JST (zob. rysunek 3).





Rys. 3. Model układu struktury nadzorczej stanowiący rekonstrukcję jednoszczeblowego modelu nadzoru spółki kapitałowej sektora przedsiębiorstw komunalnych z udziałem JST

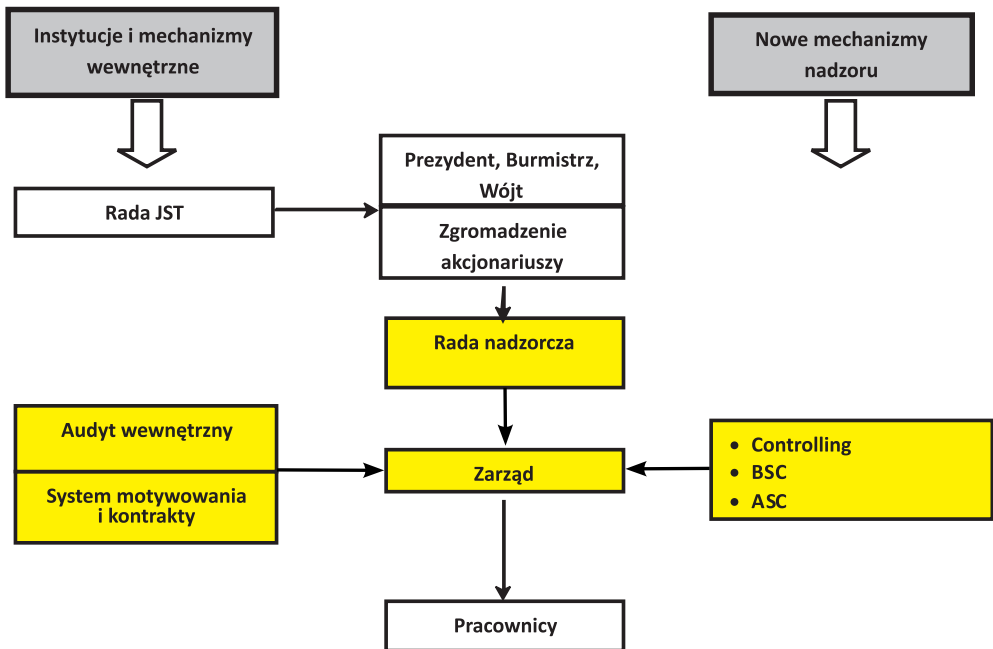
Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ obowiązujące przepisy kodeksu spółek handlowych nie przewidują możliwości powszechnego zastosowania innych rozwiązań (np. systemu jednoszczeblowego), rekonstrukcja istniejących mechanizmów i instytucji nadzorczych w spółkach komunalnych sprowadzałaby się do modyfikacji instytucji nadzoru wewnętrznego (rady nadzorczej) zarówno co do sposobu pracy, kwalifikacji, jak i zasad rekrutacji. Zaproponowany system nadzoru zostanie uzupełniony o dodatkowe mechanizmy wewnętrzne, takie jak: kontrakty menedżerskie, controlling czy strategiczną kartę wyników.

Zaprezentowane rozwiązanie, jak już wcześniej wspomniano, stanowi nowość w polskim ustawodawstwie (Ustawa o spółce europejskiej), dlatego też poniżej przedstawiono rozwiązanie pośrednie mające swoje uzasadnienie w obowiązującym w Polsce systemie prawnym, a konkretnie KSH (zob. rysunek 4).

Różnica pomiędzy prezentowanymi modelami polega na utrzymaniu w modelu pośrednim systemu dwuszczeblowego przy wsparciu go takimi mechanizmami nadzoru jak audyt wewnętrzny czy motywacyjny sposób wynagradzania. Model ten, zakładając współdziałanie zarządu i rady nadzorczej na zasadzie konstruktywnej współpracy, kompetencji i wiedzy, zmierza w kierunku rekonstrukcji nadzoru pole-

gającej na zmianie sposobu pracy rady nadzorczej właśnie przy pomocy nowych mechanizmów o wysokiej efektywności.



Rys. 4. Model układu struktury nadzorczej stanowiący rekonstrukcję modelu dwuszczeblowego nadzoru spółki kapitałowej sektora przedsiębiorstw komunalnych z udziałem JST

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Ponieważ agencje sektora komunalnego mają swoją specyfikę i szczególne cechy, toteż przeniesienie na grunt tego sektora publicznych rozwiązań funkcjonujących w sektorze prywatnym wymaga uprzedniej ich weryfikacji i modyfikacji.

Nie na wszystkie problemy związane z nadzorem właścicielskim poruszone w badaniach otrzymano odpowiedź. W związku z powyższym poszerzenie przedmiotu badań o niektóre mechanizmy nadzoru właścicielskiego jest nakazem chwili, a mechanizmy, które nie należały do zakresu badań, są postulatami. Opisane problemy funkcjonowania gospodarki komunalnej w Polsce stanowią odzwierciedlenie modelu i jakości nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez JST.

Beneficjentami zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstw komunalnych są szeroko rozumiani interesariusze, m.in. klienci-wyborcy, pracownicy-wyborcy oraz JST. Dlatego też optyka patrzenia na ten sektor winna uwzględniać z jed-

nej strony problemy agencji, z drugiej natomiast koncepcję interesariuszy, będącą płaszczyzną funkcjonowania tego sektora.

## Bibliografia

- Barwacz K. 2009. *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*. Rozprawa doktorska przygotowana pod kierunkiem prof. dr. hab. Leszka Koziola. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Maszynopis niepublikowany.
- Dixit A. 1998. *Making of Economic Policy*. Cambridge, Mass.: MIT Press. ISBN 978-0-262-54098-8.
- Hauser J. 2008. *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR. ISBN 978-83-7383-334-0.
- Raport OECD. 2002. *Restructuring Public Utilities for Competition 2002*.
- Ustawa [1996] z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej. Dz. U. z 1997 r., nr 9, poz. 43.
- Wojtyła A. (red.). 2005. *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-259-6.

## Trends in the Development of a Corporate Supervising System Applied in Public Firms Based on the Example of a Municipal Sector

**Abstract:** The article presents the uniqueness of corporate supervising of municipal firms in the view of the problems of the public sector. It also presents result of empirical research concerning effectiveness of a mechanism of proprietary supervision of municipal firms. The final part of the article presents the directions in an improvement of corporate supervision of these firms.

---

**Key words:** corporate supervision, municipal economy, mechanisms of proprietary supervision

---

