



FUNDACJA  
ROZWOJU  
DEMOKRACJI  
LOKALNEJ IM.  
JERZEGO  
REGULSKIEGO

★★★★★ 4,8 / 5

10 ocen

## Kurs nadzoru właścicielskiego

Numer usługi 2026/03/27/212877/3441006

- Usługa szkoleniowa
- zdalna w czasie rzeczywistym
- 24:00 h
- 27.05.2026 do 15.06.2026

1 700,00 PLN brutto

1 700,00 PLN netto

70,83 PLN brutto/h

70,83 PLN netto/h

175,56 PLN cena rynkowa ⓘ

## Informacje podstawowe

### Kategoria

Prawo i administracja / Administracja publiczna

### Grupa docelowa usługi

**Usługa skierowana jest do osób odpowiedzialnych za sprawowanie nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi oraz zarządzanie relacjami JST ze spółkami prawa handlowego, które chcą zdobyć lub podnieść kwalifikacje w tym zakresie.**

W szczególności odbiorcami szkolenia są:

- pracownicy jednostek samorządu terytorialnego odpowiedzialni za nadzór właścicielski (np. referenci, inspektorzy),
- pracownicy biur nadzoru właścicielskiego oraz wydziałów merytorycznych,
- wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast oraz ich zastępcy i skarbnicy,
- radni zainteresowani nadzorem nad spółkami komunalnymi,
- członkowie rad nadzorczych i zarządów spółek komunalnych,
- osoby współpracujące ze spółkami komunalnymi oraz analizujące ich działalność,
- osoby chcące zdobyć lub podnieść kwalifikacje w tym zakresie.

Usługa jest dostępna dla wszystkich zainteresowanych – zarówno osób indywidualnych, jak i uczestników kierowanych przez pracodawców, urzędy i instytucje, w tym w ramach proj. dofinansowanych.

### Minimalna liczba uczestników

8

### Maksymalna liczba uczestników

30

### Data zakończenia rekrutacji

22-05-2026

Forma prowadzenia usługi

zdalna w czasie rzeczywistym

Liczba godzin usługi

24

Podstawa uzyskania wpisu do BUR

Znak Jakości Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno-Szkoleniowych (MSUES) - wersja 2.0

## Cel

### Cel edukacyjny

Celem szkolenia jest zdobycie i rozwinięcie wiedzy oraz umiejętności w zakresie sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi, w tym interpretacji przepisów prawa, analizy dokumentów korporacyjnych i finansowych oraz podejmowania decyzji właścicielskich. Uczestnik po szkoleniu potrafi ocenić sytuację ekonomiczną spółki, prawidłowo realizować uprawnienia właścicielskie JST oraz stosować narzędzia nadzoru w praktyce.

### Efekty uczenia się oraz kryteria weryfikacji ich osiągnięcia i Metody walidacji

Efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji	Metoda walidacji
Uczestnik charakteryzuje zasady funkcjonowania spółek komunalnych oraz proces ich tworzenia	rozdziela formy prawne spółek (sp. z o.o., S.A.) i wskazuje ich podstawowe różnice	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	opisuje etapy tworzenia spółki oraz rolę organów JST	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	identyfikuje podstawy prawne i źródła finansowania działalności spółki	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
Uczestnik stosuje narzędzia nadzoru właścicielskiego oraz zasady kształtowania wynagrodzeń.	identyfikuje kluczowe dokumenty nadzoru właścicielskiego	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	rozdziela formy zatrudnienia kadry zarządzającej i składniki wynagrodzeń	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	formułuje cele zarządcze (KPI) dla wynagrodzenia zmiennego	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie

Efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji	Metoda walidacji
Uczestnik analizuje sytuację finansową spółki oraz identyfikuje ryzyka i procesy nadzwyczajne	interpretuje podstawowe elementy sprawozdania finansowego	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	analizuje kluczowe wskaźniki i płynność finansową	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie
	identyfikuje sygnały ostrzegawcze oraz podstawowe procesy (likwidacja, przekształcenia)	Test teoretyczny z wynikiem generowanym automatycznie

## Cel biznesowy

Celem biznesowym usługi jest zwiększenie efektywności sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi poprzez usprawnienie analizy dokumentów korporacyjnych i finansowych oraz podejmowania decyzji właścicielskich, co przełoży się na lepsze wykorzystanie uprawnień JST i ograniczenie ryzyk.

## Efekt usługi

### Efekt usługi:

Uczestnik potrafi analizować podstawowe dokumenty spółki komunalnej, w tym sprawozdania finansowe, oraz stosować narzędzia nadzoru właścicielskiego w praktyce.

### Kryteria weryfikacji efektu:

Uzyskanie wyniku min. 60% poprawnych odpowiedzi z testu końcowego sprawdzającego wiedzę i umiejętności objęte programem szkolenia.

## Metoda potwierdzenia osiągnięcia efektu usługi

Osiągnięcie efektów uczenia się zostanie zweryfikowane poprzez walidację przeprowadzoną na zakończenie szkolenia w formie testu wiedzy. Test obejmuje pytania zamknięte sprawdzające znajomość zasad nadzoru właścicielskiego, analizy dokumentów oraz funkcjonowania spółek komunalnych.

Warunkiem zaliczenia jest uzyskanie co najmniej 60% poprawnych odpowiedzi.

## Kwalifikacje

### Kompetencje

Usługa prowadzi do nabycia kompetencji.

### Warunki uznania kompetencji

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

TAK

Pytanie 2. Czy dokument lub wyraźnie 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 wyraźnie z nim powiązane inne dokumenty związane ze wsparciem potwierdzają zastosowanie rozwiązań zapewniających rozdzielenie procesów kształcenia i szkolenia od walidacji?**

TAK

# Program

## **DZIEŃ 1- Fundamenty i powoływanie spółek komunalnych**

**Cel: Zrozumienie specyfiki spółki komunalnej oraz procesu jej tworzenia.**

1. Spółka prawa handlowego w służbie samorządu:

- Realizacja zadań własnych JST oraz zadań o charakterze użyteczności publicznej.
- Ramy prawne: ustawa o gospodarce komunalnej oraz ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym.
- Wybór formy prawnej: Spółka z o.o. vs Spółka Akcyjna – podobieństwa i różnice.

1. Proces tworzenia i wyposażania spółki:

- Rola organu stanowiącego JST w procesie powoływania spółki i określania celu jej działalności.
- Wykorzystanie zakładów budżetowych jako zorganizowanych części przedsiębiorstwa.
- Kapitał zakładowy: źródła finansowania, aporty niepieniężne oraz aspekty podatkowe i księgowość.

1. Specyficzne uwarunkowania prawne:

- Ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej przez osoby zarządzające.
- Obowiązek składania oświadczeń majątkowych.

1. Zamówienia w trybie in-house.

## **DZIEŃ 2 System nadzoru właścicielskiego i kształtowanie wynagrodzeń**

**Cel: Opanowanie narzędzi nadzoru korporacyjnego i zasad wynagradzania organów.**

1. Dokumenty korporacyjne jako ramy nadzoru:

- Konstruowanie aktów założycielskich i umów spółek pod kątem indywidualnych potrzeb JST.
- Regulaminy zarządu, rady nadzorczej oraz regulaminy organizacyjne.
- Zasady nadzoru właścicielskiego jako dokument określający relację Urząd – Spółka.

1. Zasady kształtowania wynagrodzeń w spółkach komunalnych:

- Zasady zawierania umów o świadczenie usług zarządzania (kontrakty menedżerskie) vs umowa o pracę.
- Składowe wynagrodzenia: stałe, zmienne oraz dodatkowe świadczenia i odprawy.
- Określanie skali działalności spółki i jej wpływ na poziom wynagrodzeń.

1. Cele zarządcze (KPI) i najczęstsze błędy:

- Formułowanie celów zarządczych dla wynagrodzenia zmiennego.
- Analiza podstawy wymiaru i pułapek z nią związanych.
- Wynagradzanie członków rad nadzorczych i likwidatorów.

## **DZIEŃ 3 - Analiza finansowa i operacyjna w nadzorze**

**Cel: Praktyczna umiejętność czytania sprawozdań i oceny kondycji spółki.**

1. Specyfika sprawozdawczości komunalnej:

- Dlaczego spółka komunalna to nie jest klasyczny biznes?
- Elementy sprawozdania finansowego i rola informacji dodatkowej.
- Znaczenie sprawozdania zarządu – co można „ukryć” w tekście i tabelach?

1. Kluczowe wskaźniki i analiza bilansu:

- Analiza pionowa i pozioma bilansu oraz starzenie się majątku.
- EBITDA jako najważniejszy wskaźnik w branży komunalnej.
- Pułapka dotacji i rozliczeń międzyokresowych.

1. Przepływy pieniężne i sygnały ostrzegawcze:

- Zysk vs Gotówka – dlaczego spółka z zyskiem może stracić płynność?
- Należności: czy klienci płacą za świadczone usługi?
- Sygnały ostrzegawcze (red flags) ukryte między wierszami sprawozdań.

**DZIEŃ 4 - Przekształcenia, likwidacja i nowe wyzwania**

**Cel: Zarządzanie procesami nadzwyczajnymi oraz zamykanie działalności.**

1. Łączenie i dzielenie spółek oraz zbywanie w nich udziałów/akcji:

- Łączenie spółek komunalnych (z jednym współnikiem lub wieloma współnikami)
- Dzielenie spółek komunalnych – zarys procesu.
- Przygotowanie dokumentacji połączeniowej (dzielenia) ze szczególnym uwzględnieniem skutków podatkowych.
- Zbywanie udziałów i akcji z uwzględnieniem przepisów ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym.

1. Likwidacja spółki komunalnej:

- Warunki formalne rozpoczęcia likwidacji i rola likwidatora.
- Zakończenie interesów spółki: umowy i kwestie pracownicze.
- Zabezpieczenie majątku o istotnym znaczeniu dla JST.

1. Nowoczesne standardy nadzoru:

- Wprowadzanie sprawozdawczości ESG (Environmental, Social, Governance).
- Budowa banku danych o spółkach i stałych elementów sprawozdawczych.

1. Podsumowanie kursu i dyskusja moderowana.

Usługa prowadzona jest w godzinach dydaktycznych (45 min). 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	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
<div style="background-color: #e06666; color: white; padding: 2px; font-weight: bold;">1 z 21</div> Fundamenty i powoływanie spółek komunalnych. Podstawy prawne i funkcjonowanie spółek komunalnych. Formy prawne spółek.	Łukasz Dajer	27-05-2026	09:00	10:30	01:30
<div style="background-color: #e06666; color: white; padding: 2px; font-weight: bold;">2 z 21</div> przerwa	Łukasz Dajer	27-05-2026	10:30	10:45	00:15

Przedmiot / temat	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
<b>3 z 21</b> Fundamenty i powoływanie spółek komunalnych. Tworzenie spółek komunalnych. Finansowanie i kapitał.	Łukasz Dajer	27-05-2026	10:45	12:15	01:30
<b>4 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	27-05-2026	12:15	12:30	00:15
<b>5 z 21</b> Fundamenty i powoływanie spółek komunalnych. Uwarunkowania prawne i obowiązki organów	Łukasz Dajer	27-05-2026	12:30	14:00	01:30
<b>6 z 21</b> System nadzoru właścicielskiego i wynagrodzenia. System nadzoru właścicielskiego. Relacje JST – spółka	Łukasz Dajer	02-06-2026	09:00	10:30	01:30
<b>7 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	02-06-2026	10:30	10:45	00:15
<b>8 z 21</b> System nadzoru właścicielskiego i wynagrodzenia. Dokumenty korporacyjne	Łukasz Dajer	02-06-2026	10:45	12:15	01:30
<b>9 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	02-06-2026	12:15	12:30	00:15
<b>10 z 21</b> System nadzoru właścicielskiego i wynagrodzenia. Wynagrodzenia i cele zarządcze	Łukasz Dajer	02-06-2026	12:30	14:00	01:30

Przedmiot / temat	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
<b>11 z 21</b> Analiza finansowa i operacyjna w nadzorze. Sprawozdania finansowe spółek	Łukasz Dajer	09-06-2026	09:00	10:30	01:30
<b>12 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	09-06-2026	10:30	10:45	00:15
<b>13 z 21</b> Analiza finansowa i operacyjna w nadzorze. Analiza finansowa i wskaźniki	Łukasz Dajer	09-06-2026	10:45	12:15	01:30
<b>14 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	09-06-2026	12:15	12:30	00:15
<b>15 z 21</b> Analiza finansowa i operacyjna w nadzorze. Ocena kondycji spółki i ryzyka	Łukasz Dajer	09-06-2026	12:30	14:00	01:30
<b>16 z 21</b> Przekształcenia, likwidacja i nowe wyzwania. Przekształcenia i łączenie spółek	Łukasz Dajer	15-06-2026	09:00	10:30	01:30
<b>17 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	15-06-2026	10:30	10:45	00:15
<b>18 z 21</b> Przekształcenia, likwidacja i nowe wyzwania. Likwidacja spółek	Łukasz Dajer	15-06-2026	10:45	12:15	01:30
<b>19 z 21</b> przerwa	Łukasz Dajer	15-06-2026	12:15	12:30	00:15
<b>20 z 21</b> Przekształcenia, likwidacja i nowe wyzwania. Nowe standardy nadzoru (ESG) podsumowanie i dyskusja	Łukasz Dajer	15-06-2026	12:30	13:45	01:15

Przedmiot / temat	Prowadzący	Data realizacji zajęć	Godzina rozpoczęcia	Godzina zakończenia	Liczba godzin
21 z 21 Walidacja	-	15-06-2026	13:45	14:00	00:15

## Cennik

### Cennik

Rodzaj ceny	Cena
<b>Koszt przypadający na 1 uczestnika brutto</b>	1 700,00 PLN
Podmiot uprawniony do zwolnienia z VAT na podstawie art. 43 ust. 1 ustawy o VAT	
<b>Koszt przypadający na 1 uczestnika netto</b>	1 700,00 PLN
<b>Koszt osobogodziny brutto</b>	70,83 PLN
<b>Koszt osobogodziny netto</b>	70,83 PLN

## Prowadzący

Liczba prowadzących: 1



1 z 1

### Łukasz Dajer

ekonomista, Dyrektor Biura Nadzoru Właścicielskiego Urzędu Miasta. od 15 lat zajmuje się sprawami nadzoru właścicielskiego, począwszy od wykonywania prostych zadań (przygotowanie uchwał, analiza materiałów), aż do najbardziej skomplikowanych przekształceń (łączenie spółek o kapitałach rzędu kilkuset milionów), likwidacji spółek czy też ich dzielenia. Ma udział w implementacji przepisów ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami. W ciągu lat pracy brał udział w tworzeniu przez Gminę nowych spółek i przystępowaniu do już istniejących, procesach łączenia spółek komunalnych, a także w procesie zbywania udziałów i likwidacji podmiotów nieprowadzących działalności. Przedstawiciel Gminy w radach nadzorczych spółek komunalnych.

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 nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi,

- prezentacje omawiane podczas szkolenia,
- zestawienie kluczowych przepisów prawa,
- przykładowe dokumenty i wzory stosowane w nadzorze właścicielskim,
- zestaw ćwiczeń praktycznych, w tym przykładowe sprawozdania finansowe do analizy,
- materiały zawierające studia przypadków (case studies).

Uczestnicy pracują na rzeczywistych przykładach oraz analizują dokumenty wykorzystywane w praktyce nadzoru właścicielskiego.

## 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



**MARCIN SMALA**

**E-mail** [marcin.smala@frdl.org.pl](mailto:marcin.smala@frdl.org.pl)

**Telefon** (+48) 693 560 586