

Współpraca rady nadzorczej i zarządu w spółdzielni mieszkaniowej – studium przypadku

Waldemar Walczak

Rada nadzorcza i zarząd są organami, których działalność w zasadniczy sposób rzutuje na sprawność organizacyjną oraz funkcjonowanie spółdzielni mieszkaniowej. Ich wzajemne relacje oraz jakość współpracy zależą od wielu czynników, w tym nieformalnych powiązań stanowiących wiedzę „hermetyczną”, dostępną tylko dla wąskiego grona wtajemniczonych. Stwierdzenie, że rada nadzorcza sprawuje kontrolę i nadzór, a zarząd kieruje bieżącą działalnością spółdzielni i reprezentuje ją na zewnątrz opiera się na przepisach prawa, ale nie odzwierciedla złożoności rzeczywistości organizacyjnej. W niniejszym artykule podjęto próbę rozpoznania, diagnozy i opisanie tych relacji na podstawie analizy dokumentacji źródłowej oraz własnych doświadczeń związanych z pełnieniem funkcji w radzie nadzorczej spółdzielni mieszkaniowej.

Zaprezentowane poniżej rozważania mają na celu odwzorowanie relacji wewnątrz organizacji, a także wyjaśnienie rzeczywistych przesłanek i prawdziwych motywów zachowań organizacyjnych⁹¹. Zajmując się problematyką nadzoru korporacyjnego zawsze najtrudniej jest zdobyć, zrozumieć i wyjaśnić te procesy oraz zdarzenia, o których nie można się dowiedzieć na podstawie literatury przedmiotu, ponieważ wiedzę na ich temat zdobywa się tylko dzięki własnemu doświadczeniu. Dlatego prezentowane wyniki badań i sformułowane konkluzje są udokumentowane i nie można ich podważyć.

⁹¹ W swoich analizach autor przyjął trzy fundamentalne cele, jakie powinny obowiązywać w naukach o zarządzaniu: 1) dążenie do poznania prawdy o badanych zjawiskach, procesach, problemach organizacyjnych – wnikliwe rozpoznanie, zdiagnozowanie i wyjaśnienie rzeczywistych przyczyn ich występowania; 2) dążenie do zrozumienia relacji i związków, jakie występują pomiędzy badanymi zjawiskami, procesami, problemami, a pozostałymi czynnikami, które mają wpływ na funkcjonowanie innych podmiotów – szczególną uwagę należy zwrócić na koincydencję procesów, powiązań personalnych i przepływów kapitałowych; 3) dążenie do wygenerowania wiedzy, która posłuży do opracowania skutecznych metod i narzędzi umożliwiających skuteczne rozwiązanie zdiagnozowanych przyczyn wystąpienia problemów w praktyce zarządzania.

Kto zasiada w radzie spółdzielni?

Badana spółdzielnia mieszkaniowa administruje 190 budynkami, w których znajduje się łącznie 5288 mieszkań, co sprawia, że jest postrzegana jako jedna z większych łódzkich spółdzielni.

Już na wstępie należy zauważyć, że statut spółdzielni nie został zmieniony od ponad pięciu lat – świadomie i celowo – i w obecnym kształcie nie jest dostosowany do obowiązującej ustawy⁹². Tekst statutu, przyjęty uchwałą zebrania przedstawicieli członków z 9 czerwca 2006 r., uwzględnia tylko zmiany wniesione zgodnie z ustawą o spółdzielniach mieszkaniowych (wg stanu prawnego na 3 czerwca 2005 r.) oraz ustawą Prawo spółdzielcze (wg stanu prawnego na 1 sierpnia 2005 r.). Należy więc zadać uzasadnione pytanie: Komu na tym zależało i dlaczego taka sytuacja nadal ma miejsce?

Poszukując odpowiedzi na to pytanie trzeba prześledzić historię rady nadzorczej w po-

⁹² Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 4 poz. 27, z późn. zm.).

szczególnej kadencji. Pozwoli to dostrzec, że w ciągu 16 lat funkcjonowania spółdzielni jako odrębnego podmiotu, w radzie zasiadają praktycznie te same osoby, które za wszelką cenę chcą nadal pełnić swoją funkcję. Zmiana statutu automatycznie pozbawiłaby je szansy na ponowny wybór.

Zgodnie z nadal obowiązującym statutem zarejestrowanym w 2006 r., członków rady nadzorczej wybierają i odwołują zebrania grup członkowskich w głosowaniu tajnym, spośród członków spółdzielni z terenu grupy członkowskiej określonej w statucie. Rada nadzorcza składa się z 15 członków, którzy są wybierani przez grupy członkowskie. W statucie wyodrębnione zostały grupy członków spółdzielni zamieszkujących w poszczególnych ośmiu tzw. enklawach, którzy dokonują wyboru swoich reprezentantów. W siedmiu enklawach każda grupa ma prawo wybrać dwóch członków rady nadzorczej, a jedna mniejsza enklawa wybiera jednego przedstawiciela do rady.

Takie rozwiązanie sprzyja temu, by do rady mogły być wybierane osoby już pełniące funkcje – na zebrania grup członkowskich przychodzi bowiem bardzo mało osób. Przykładowo: na uprawnionych ok. 1000 członków spółdzielni, w zebraniu bierze udział nie więcej niż 30-40 osób, a nawet tylko kilka. W 2011 r. możliwy był więc np. wybór członka rady nadzorczej trzema głosami (licząc jego własny oddany na siebie samego), ponieważ tyle osób przyszło na spotkanie. To dowodzi jak mała jest świadomość mieszkańców jeżeli chodzi o przysługujące im prawa. Z drugiej zaś strony ta bierność jest świadectwem zniechęcenia mieszkańców do aktywności obywatelskiej z powodu całokształtu patologii mających miejsce w spółdzielni.

Warto dodać, że dopiero w obecnej kadencji rady, tj. od lipca 2011 r., na stronie internetowej spółdzielni umieszczony został statut, regulaminy, treść ustaw, a także udostępniane

są protokoły z posiedzeń rady nadzorczej. Ten fakt dobitnie świadczy o intencjach poprzednich rad i zarządu, by za wszelką cenę nie ujawniać podstawowych informacji, które zgodnie z obowiązującym prawem powinny być podawane do wiadomości mieszkańców⁹³.

W 2011 r. doszło – pierwszy raz w historii osiedla – do zwołania, na wniosek poparty przez 1/10 członków danej enklawy, zebrania grup członkowskich, które miały podejmować uchwały w sprawie odwołania dotychczasowych członków rady nadzorczej. Inicjatorami byli członkowie rady, którzy zwrócili się do swoich sąsiadów o pomoc w celu usunięcia z rady osób, które ewidentnie nie były zainteresowane rozliczeniem nieprawidłowości w działaniach zarządu spółdzielni. Warto podkreślić, że istnienie prawnej możliwości odwołania członka rady – gdy wyborcy cofają udzielone mu poparcie – zasługuje na bardzo pozytywną ocenę. Na marginesie: wypada żałować, że nie ma takiej procedury w stosunku do radnych, posłów czy senatorów.

Jedyny problem polega na tym, że odwołanie członka rady nadzorczej spółdzielni jest możliwe tylko wtedy, gdy więcej niż 2/3 biorących udział w zebraniu podejmie taką decyzję. W tej sytuacji liczy się dosłownie każdy głos, dlatego w jednym przypadku odwołanie

⁹³ Zob. art. 81 ustawy z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 4 poz. 27, z późn zm.):

1. Członek spółdzielni mieszkaniowej ma prawo otrzymania odpisu statutu i regulaminów oraz kopii uchwał organów spółdzielni i protokołów obrad organów spółdzielni, protokołów lustracji, rocznych sprawozdań finansowych oraz faktur i umów zawieranych przez spółdzielnię z osobami trzecimi.
2. Koszty sporządzania odpisów i kopii tych dokumentów, z wyjątkiem statutu i regulaminów uchwalonych na podstawie statutu, pokrywa członek spółdzielni wnioskujący o ich otrzymanie.
3. Statut spółdzielni mieszkaniowej, regulaminy, uchwały i protokoły obrad organów spółdzielni, a także protokoły lustracji i roczne sprawozdanie finansowe powinny być udostępnione na stronie internetowej spółdzielni.

członka rady nadzorczej udało się, natomiast w innym do sukcesu zabrakło dwóch głosów. Zgodnie z przepisami, na miejsce odwołanego członka rady wchodzi następna osoba, która otrzymała największą liczbę głosów w poprzednich wyborach.

W skład obecnej rady nadzorczej wchodzi m.in. osoby, które zdecydowanie nie powinny w niej zasiadać: dwie osoby są w sporze sądowym ze spółdzielnią, od lat nie spłacają zobowiązań kredytowych; dwie osoby zalegają od kilku miesięcy z opłatami czynszu za mieszkanie; dwie osoby zasiadają zaś w radzie trzecią kadencję.

W radzie zasiadają ponadto osoby, które prowadzą działalność gospodarczą w lokalu użytkowym spółdzielni. Jedną z tych osób, której koledzy z poprzedniej rady przyznali taki lokal bez przetargu na preferencyjnych warunkach, sama złożyła niedawno rezygnację (oczywiście działalność gospodarczą prowadzi nadal).

W skład rady wchodzi pięć kobiet (z czego trzy są w prezydium) i 10 mężczyzn. W przeważającej mierze w radzie zasiadają osoby, które pobierają świadczenia rentowe bądź emerytalne, w tym dwóch emerytowanych policjantów. Większość osób z rady nadzorczej (75%) nie posiada wykształcenia wyższego. Pod względem wykształcenia wyraźnie dominują mężczyźni – tylko jedna kobieta ma ukończone studia wyższe. Z kolei kobiety mają zdecydowanie więcej czasu na pracę w radzie, gdyż tylko jedna jest aktywna zawodowo. Jeden mężczyzna, stały członek rady prowadzący od wielu lat działalność gospodarczą w lokalu użytkowym spółdzielni, ma wykształcenie zawodowe. Jeden, pełniący pierwszy raz swoją funkcję, posiada stopień doktora nauk ekonomicznych.

Warto zauważyć, że 10 osób spośród wszystkich członków rady, już wcześniej wielokrotnie pełniło funkcję w radzie, i to praktycznie od początku istnienia spółdzielni. Co więcej, część tych doświadczonych członków

rady nadzorczej pełni jednocześnie przez kolejną kadencję funkcje w radzie osiedla, czyli jednostce pomocniczej miasta, gdzie m.in. podejmowane są decyzje dotyczące projektów zabudowy przestrzennej, a także, co ważne, opiniowane są wnioski o przyznanie koncesji na sprzedaż napojów alkoholowych.

Zakres kompetencji rady

Zgodnie ze statutem (§ 43), do zakresu działania rady nadzorczej należy m.in.:

- uchwalanie planów gospodarczych i programów działalności społecznej i kulturalnej;
- nadzór i kontrola działalności spółdzielni poprzez: badanie okresowych sprawozdań oraz sprawozdań finansowych, dokonywanie okresowych ocen wykonania przez spółdzielnię jej zadań gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem przestrzegania przez spółdzielnię praw jej członków;
- przeprowadzanie kontroli nad sposobem załatwiania przez zarząd wniosków organów spółdzielni i jej członków;
- podejmowanie uchwał w sprawie nabycia nieruchomości oraz nabycia zakładu lub innej jednostki organizacyjnej;
- podejmowanie uchwał w sprawie zabezpieczenia kredytu w formie hipoteki na nieruchomości, dla potrzeb której przeznaczone będą środki finansowe pochodzące z tego kredytu, po uzyskaniu pisemnej zgody większości członków spółdzielni, których prawa do lokali związane są z tą nieruchomością;
- zatwierdzanie struktury organizacyjnej spółdzielni;
- rozpatrywanie skarg na działalność zarządu;
- podejmowanie uchwał w sprawach czynności prawnych dokonywanych między spółdzielnią a członkiem zarządu lub dokonywaniem przez spółdzielnię w interesie członka zarządu oraz reprezentowanie spółdzielni przy tych czynnościach; do re-

prezentowania spółdzielni wystarczy dwóch członków rady przez nią upoważnionych;

- wybór podmiotu uprawnionego do badania sprawozdania finansowego spółdzielni;
- uchwalanie zasad gospodarki finansowej spółdzielni;
- uchwalanie regulaminu rozliczania kosztów inwestycji mieszkaniowych i ustalania wartości początkowej lokali;
- uchwalanie regulaminu rozliczania kosztów gospodarki zasobami mieszkaniowymi i ustalania opłat za używanie lokali;
- uchwalanie regulaminu rozliczania kosztów dostawy ciepła do lokali oraz pobierania opłat za centralne ogrzewanie i podgrzewanie wody;
- uchwalanie regulaminu postępowania w sprawach zabudowy powierzchni ogólnego użytku na cele mieszkaniowe lub handlowo-usługowe;
- uchwalanie regulaminu zlecenia dostaw i usług obcym wykonawcom;
- uchwalanie regulaminu wynajmu lokali mieszkalnych i użytkowych.

Do podstawowych kompetencji rady należy też oczywiście podejmowanie uchwał dotyczących powoływania i odwoływania członków zarządu. Są to kluczowe uprawnienia decyzyjne przysługujące radzie nadzorczej, co sprawia, że od tego, kto aktualnie zasiada w radzie, de facto zależy skład zarządu. Do kolejnych również ważnych uprawnień rady należy zaliczyć możliwość podejmowania uchwał w sprawie najmu lokalu użytkowego bez przetargu i ustalania indywidualnie stawek czynszu dla najemców tych lokali. Ponadto rada może wyrazić zgodę na to, aby zarząd mógł z pominięciem procedury przetargowej dokonywać wyboru firm zewnętrznych, które będą otrzymywały lukratywne zamówienia i zlecenia. W gestii rady jest także wydawanie decyzji na zabudowę terenów będących własnością spółdzielni.

Rada w działaniu

Właśnie te przysługujące radzie uprawnienia decyzyjne stanowią podstawę do kształtowania wzajemnych relacji pomiędzy radą a zarządem. Dzięki nim możliwe jest wykreowanie rozbudowanej sieci powiązań i przepływów kapitałowych na konta wybranych beneficjentów, czerpiących korzyści dzięki zasobom i finansom spółdzielni. W praktyce odbywa się to w ten sposób, że zarząd np. występuje z wnioskiem do rady o wyrażenie zgody na zawarcie umowy najmu z określoną osobą na konkretnych warunkach, bądź wnioskuje o wyrażenie zgody na przeznaczenie terenu pod budowę np. garaży czy budowę parkingu strzeżonego.

Utworzona została w ten sposób sieć procesów, dzięki którym możliwe jest sterowanie i regulowanie przepływami finansowymi oraz gospodarowanie lokalami użytkowymi. Dzięki tej współpracy można skutecznie wyeliminować potencjalną konkurencję i „opanować” całe osiedle (w zasobach spółdzielni są 102 lokale użytkowe).

Znamienne, że w najbardziej prestiżowej części osiedla – centrum, gdzie codziennie przewijają się setki ludzi, mamy do czynienia z wręcz niewiarygodnym zróżnicowaniem stawek czynszu: od 13 zł/m² do 100 zł/m² w obrębie tego samego pasażu. Co więcej, podobne dysproporcje występują także w innych częściach osiedla, daje się również zauważyć wyraźną koincydencję – gdzie jest niska stawka czynszu, tam lokal był z reguły wynajęty bez przetargu. Druga koincydencja charakterystyczna dla grupy tych beneficjentów jest taka, że najemca jest z reguły dobrym znajomym członków rady, na dodatek sam przez wiele lat pełnił tę funkcję, albo wchodzi w skład najwyższego organu jakim jest zebranie przedstawicieli członków (ZPCz). Taka jest rzeczywistość jeśli chodzi o prowadzenie działalności gospodarczej na osiedlu – o możliwości odnie-

sienia sukcesu biznesowego przesądzają przede wszystkim układy i znajomości.

Powyższe zjawiska nie były i nadal nie są powszechnie znane, bo przecież mało kto z mieszkańców zadał sobie trud przeczytania ustawy i zechciał poznać warunki prowadzenia działalności przez innych najemców. Ponadto członkowie spółdzielni, widząc siłę tego układu, po prostu boją się nawet o to zapytać, bo są przekonani, że i tak nic się nie zmieni. W tej sytuacji sprawami spółdzielni interesują się i biorą udział w wyborach osoby, które mają swoje partykularne interesy i powiązania biznesowe ze spółdzielnią, a także pracownicy spółdzielni, którzy są jednocześnie mieszkańcami osiedla – dobrze wiedzą, że wybrani przez nich członkowie rady będą nadal popierać zarząd, który zapewnia im pracę. Nie dziwi więc, że zdecydowana większość pracowników spółdzielni mieszka na osiedlu i dobrze się zna z członkami rady nadzorczej.

Czym zajmuje się zarząd?

Zarząd jest organem spółdzielni, który jest odpowiedzialny za kierowanie bieżącą działalnością spółdzielni oraz reprezentuje ją na zewnątrz, a przede wszystkim posiada wyłączne uprawnienia decyzyjne do podejmowania czynności prawnych związanych z zaciąganiem zobowiązań finansowych i podpisywaniem stosownych umów z podmiotami zewnętrznymi, jak również występuje jako pracodawca w stosunku do zatrudnionych w spółdzielni pracowników.

Zgodnie z § 51 statutu, do zakresu działania zarządu należy w szczególności:

- podejmowanie uchwał w sprawie przyjęcia w poczet członków spółdzielni;
- zawieranie umów o budowę lokali;
- zawieranie umów o ustanowienie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu;

- zawieranie umów o ustanowienie spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu;
- zawieranie umów o ustanowienie odrębnej własności lokalu;
- zawieranie umów o przekształcenie spółdzielczego lokatorskiego prawa do lokalu na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu;
- zawieranie umów o przeniesienie własności lokalu;
- sporządzanie projektów planów gospodarczych i programów działalności społecznej i oświatowo-kulturalnej;
- prowadzenie gospodarki spółdzielni na podstawie uchwalonych planów i wykonywanie związanych z tym czynności organizacyjnych i finansowych;
- zabezpieczanie majątku spółdzielni,
- sporządzanie rocznych sprawozdań i sprawozdań finansowych oraz przedkładanie ich do zatwierdzania zebraniu przedstawicieli członków;
- udzielanie pełnomocnictw, w tym pełnomocnictw do dokonywania czynności określonego rodzaju lub czynności szczególnych;
- zwoływanie zebrań grup członkowskich, zwoływanie zebrania przedstawicieli członków;
- zaciąganie kredytów bankowych i innych zobowiązań.

Spośród wyżej wymienionych zagadnień, bezspornie najważniejsze uprawnienia przysługujące zarządowi to możliwość podejmowania wiążących decyzji finansowych, w szczególności dotyczących zawierania umów z pracownikami, z podmiotami zewnętrznymi, zaciąganie kredytów bankowych, a także umów najmu lokali użytkowych.

Zarząd ma ponadto prawo zgłaszać propozycje dotyczące zmian w strukturze organizacyjnej, które następnie muszą być oczywiście zatwierdzone przez radę. Najprościej rzecz ujmując można powiedzieć, że członkowie zarządu, dzięki złożonemu oświadczeniu woli, mogą skutecznie dysponować i wydawać ogromne sumy pieniędzy (w skali roku ponad 30 mln zł). Znaczna część tych pieniędzy jest wydawana właśnie na zlecenia i umowy dla firm zewnętrznych (ponad 7 mln zł), nie licząc takich kosztów jak opłaty za energię ciepłą czy elektryczną.

Na zlecenie zarządu pracownicy przygotowują m.in. specyfikacje istotnych warunków zamówienia (SIWZ) do ogłaszanych przetargów, a także realizują intratne zlecenia i kontrakty (umowy stałe) dla firm zewnętrznych oraz przygotowują warunki umów najmu lokali użytkowych. W tych uprawnieniach tkwi prawdziwa siła zarządu – od jego decyzji zależy na czyje konto trafią ogromne sumy pieniędzy z kasy spółdzielni. Decyzje zarządu w tych kwestiach są ostateczne i wiążące. Niemniej, jeżeli odpowiedzialna rada nadzorcza dostrzeże, że działania zarządu są podejmowane ze szkodą dla interesu spółdzielni i jej mieszkańców, może podjąć np. uchwałę zobowiązującą zarząd do rozważenia rozwiązania niekorzystnych umów, bądź renegocjacji ich warunków.

W praktyce rada powinna również bacznie kontrolować w szczególności zapisy SIWZ do przetargów, a po ich rozstrzygnięciu podpisywane do nich aneksy – bo to właśnie te niezwłocznie podpisywane rozszerzające aneksy i konieczność wydatkowania dodatkowych kwot mogą świadczyć, że warunki przetargu były świadomie i celowo ustawione pod z góry upatrzonemu beneficjentowi. Kolejnym ważnym polem działania zarządu jest zawieranie umów z najemcami lokali użytkowych, bądź sprzedaż prawa wieczystego użytkowania gruntów.

Zarząd działa kolegią, odbywając posiedzenia zwoływane przez prezesa zarządu, a w przypadku jego nieobecności – przez zastępcę prezesa, co najmniej raz w miesiącu. Warto jednak podkreślić, że oświadczenie woli za spółdzielnię składają łącznie co najmniej dwaj członkowie zarządu lub jeden członek zarządu i pełnomocnik. W praktyce okazuje się, że zdecydowana większość dokumentów, a praktycznie wszystkie umowy z podmiotami zewnętrznymi, są podpisywane przez dwóch członków zarządu. To sprawia, że nawet odmienne zdanie lub sprzeciw jednego członka zarządu, nie pozbawia prezesa możliwości przeforsowania swojego stanowiska. Jest to ważna refleksja, bowiem w praktyce znaczna część kontrowersyjnych decyzji była skutecznie podejmowana właśnie dzięki takim regulacjom prawnym.

Relacje pomiędzy radą a zarządem

Miesięczne wynagrodzenie ryczałtowe dla członka rady nadzorczej (bez względu na liczbę posiedzeń) wynosi w analizowanej spółdzielni 355 zł netto. Zastanawiające jest więc dlaczego prowadzone są walki o tę „lukratywną posadę”⁹⁴. Zauważmy przy tym, że posiedzenia rady – zaczynające się o godz. 18.00 – najwcześniej kończyły się o 23.30, a najwięcej posiedzeń kończyło się ok. godz. 2.30, czy nawet 3.30. Już choćby z tego powodu nie można powiedzieć, że jest to funkcja mało absorbująca. Z kolei jeśli chodzi o wynagrodzenia zarządu, to „walka” pomiędzy członkami rady i zarządem, nie toczy się wcale o kwoty na poziomie 5 tys. zł brutto miesięcznie, lecz przede wszystkim o to, jakie decyzje mogą podejmować członkowie zarządu, w wyniku których na konta wybranych firm trafiają setki tysięcy lub miliony złotych.

⁹⁴ Patrz W. Walczak, *Funkcjonowanie rad nadzorczych w spółdzielniach mieszkaniowych*, Przegląd Corporate Governance, 3(23)2011, Warszawa 2011.

Prawda jest taka, że niekontrolowany przez radę zarząd, sam narzuca radzie kwestie, które są dla niego wygodne i chce je zrealizować. Jeżeli zarząd ma za sobą zdecydowaną większość zaufanych i ślepo oddanych członków rady, którzy udzielają mu bezwarunkowego poparcia i akceptacji, to posiedzenia rady nie są tak długie i burzliwe, przebiegają też w zupełnie innej atmosferze. W spółdzielni, podobnie jak w Sejmie, liczy się tylko i wyłącznie arytmetyka i nieważne kto ma słuszość, kto proponuje racjonalne i przemyślane rozwiązania – ostateczną rację ma ten, kto dysponuje większością głosów.

Członkowie rady nadzorczej, gdy chcą przeformować swoje stanowisko, to wystarczy, że przegłosują uchwałę, zobowiązującą zarząd do podjęcia określonych działań, np. cofnięcia wypowiedzianych umów z podmiotami zewnętrznymi. Rada może także podejmować uchwały zobowiązujące zarząd do rozważenia sugerowanych propozycji, co w efekcie jest „grzecznościową prośbą” wskazującą jakich działań się oczekuje od zarządu.

W istocie spółdzielnią „rządzi” układ sił w radzie nadzorczej, zaś zarząd jest wykonawcą sugestii i poleceń rady, bo wie, że członkowie zarządu w każdej chwili mogą być odwołani ze swoich funkcji. Na kształtowanie się wzajemnych relacji pomiędzy radą a zarządem rzutują bezpośrednio takie czynniki, jak: poziom wiedzy u członków rady, stopień ich zaangażowania, gotowość do poświęcenia wystarczająco dużo czasu na analizę dokumentów źródłowych, prowadzenie kontroli, a przede wszystkim rozeznanie jakie partykularne interesy mają poszczególni członkowie organów spółdzielni.

Wiedząc, że członkowie rady nie mają pojęcia o sprawach ekonomicznych czy prawnych, członkowie zarządu mogą skutecznie manipulować radą i zniekształcać rzeczywistość. Biorąc pod uwagę fakt, że mało który z członków rady miał czas przychodzić do biura spół-

dzielni i na bieżąco zapoznawać się dokumentami, zarząd może wiele kwestii utajniać, a ponieważ zawsze najważniejszym warunkiem skuteczności działania jest dostęp do informacji. Jeśli zaś pracownicy biura spółdzielni o wszystkim co się dzieje informują członków rady, to wtedy zarząd naprawdę musi się mieć na baczności. Podobnie jest z kwestią przygotowywania materiałów dla członków rady. Jeśli nikt się tym nie interesował, zarząd przedkładał takie informacje, które uznał za stosowne, a niewygodne pomijał. Pretensje w takim przypadku można mieć wyłącznie do prezydium rady, które powinno te sprawy mieć pod kontrolą⁹⁵.

Skład prezydium rady jest więc bardzo ważny – właśnie ze względu na to, że tutaj zapadają decyzje o porządku obrad rady, czyli wybierane są tematy i zagadnienia jakie mają być omawiane na posiedzeniu. W posiedzeniach prezydium uczestniczą oczywiście członkowie zarządu, którzy mogą narzucać radzie swoją wolę i tematykę obrad⁹⁶. Trzeba wspomnieć, że teoretycznie każdy z członków rady może zgłosić do prezydium na siedem dni przed planowanym posiedzeniem, pisemny wniosek o uzupełnienie porządku obrad, ale w praktyce prezydium nie ma obowiązku takich

⁹⁵ Zgodnie z § 14 Regulaminu – do obowiązków prezydium rady nadzorczej należy m.in. ustalenie projektów planów pracy rady oraz projektów sprawozdań z jej działalności, ustalenie terminu i propozycji porządku obrad RN, rozpatrywanie projektów uchwał i innych materiałów, które mają być przedmiotem obrad rady. § 44 pkt 2 Statutu spółdzielni stanowi – zadaniem prezydium jest organizowanie pracy rady nadzorczej. Zgodnie z Art. 44. ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 1982 r. Nr 30 poz. 210, z późn. zm.) oraz § 2 pkt. 1 Regulaminu – rada nadzorcza sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością spółdzielni.

⁹⁶ Trzeba dodać, że zarząd nie widzi potrzeby, aby w jego posiedzeniach brali udział członkowie rady, co jest zadziwiające zważywszy na fakt, że członkowie zarządu uczestniczą we wszystkich posiedzeniach prezydium i całej rady.

wniosków uwzględnić⁹⁷. Zgodnie z regulaminem, przewodniczący rady poddaje taki wniosek pod głosowanie zanim zatwierdzony zostanie porządek obrad.

Najbardziej skutecznym rozwiązaniem jest składanie pisemnych wniosków do zarządu i jednocześnie do wiadomości rady, z prośbą o złożenie stosownych wyjaśnień w konkretnej sprawie na piśmie – tj. przedstawienie prawdziwych, wiarygodnych i rzetelnie udokumentowanych informacji na dany temat, a następnie rozwinięcie dyskusji w ramach stałego punktu porządku obrad, jakim są sprawy bieżące i wniesione. Jest bardzo ważne, aby każdorazowo jeśli zarząd coś wyjaśnia w sposób nieudolny bądź próbuje mataczyć i zniekształcać rzeczywistość, stanowczo domagać się wyjaśnień na piśmie. Oczywiście posiedzenia rady są nagrywane⁹⁸ i teoretycznie

⁹⁷ Przede wszystkim rada może podejmować uchwały w sprawach, które są umieszczone w porządku obrad podanym do wiadomości na co najmniej 7 dni przed planowanym posiedzeniem, więc łatwo sobie wyobrazić sytuację, że nawet gdyby część członków chciała taki punkt umieścić w porządku obrad, np. dotyczący odwołania prezesa zarządu, aby mieszkańcy mogli się dowiedzieć i uczestniczyć jako goście w takim posiedzeniu, prezydium nie ma obowiązku umieścić tego punktu. Warto dodać, że w posiedzeniach rady mogą uczestniczyć jako obserwatorzy członkowie spółdzielni, jednak nie mają prawa głosu. Zamknięte posiedzenia odbywają się wówczas, gdy prowadzone są rozmowy z dłużnikami, bądź przesłuchania kandydatów na prezesa.

⁹⁸ Posiedzenia rady obsługuje wyznaczony przez zarząd pracownik, który nagrywa całość prowadzonej dyskusji, a następnie sporządza pisemny protokół, który z reguły jest trafnym odzwierciedleniem toczonych dyskusji. Oczywiście część członków rady chciała przeforsować, aby protokół zawierał tylko wygodne dla zarządu informacje i ogólną syntezę prowadzonych rozważań (zasygnalizowane problemy, podjęte uchwały), jednak takie rozwiązanie na szczęście nie uzyskało akceptacji większości. Przyjmuje się, że jeśli wypowiadający się członek rady chce, aby dana jego wypowiedź była literalnie w całości zacytowana, wówczas zgłasza taką prośbę, a następnie sprawdza czy rzeczywiście to znalazło się w protokole obrad. Jest on przed kolejnym posiedzeniem rady wysyłany do jej członków w celu zgłoszenia przez nich ew. poprawek przed głosowaniem nad przyjęciem jego ostatecznej wersji. Trzeba dodać, że pracownik

można odsłuchać ponownie wypowiedź w danej sprawie, jednak dla potrzeb procesowych zawsze lepiej mieć pisemne stanowisko zarządu.

Obszary sprzecznych interesów

Wspólne interesy i powiązania członków rady i zarządu wyraźnie dają o sobie znać w przypadku zawierania umów z podmiotami zewnętrznymi. Świadczy o tym obserwowane żywotne zainteresowanie poszczególnych członków rady konkretnymi obszarami działalności operacyjnej spółdzielni, np. umowami z firmami sprzątającymi (prawie 2 mln zł w skali roku), umowami z firmami odpowiedzialnymi za konserwację zieleni, umowami z firmą świadczącą usługi hydrauliczne, a nade wszystko umowami z jedną firmą mającą monopol na świadczenie w imieniu spółdzielni usług operatora sieci TVK, internetu i telefonii internetowej (wielomilionowe przepływy kapitałowe).

W tych obszarach można było gołym okiem dostrzec, że część członków rady miała, i ma nadal, dziwny i niezrozumiały z ekonomicznego punktu widzenia (dla spółdzielni oczywiście) pogląd i nie przyjmuje żadnych argumentów, że inne firmy mogłyby świadczyć te usługi o wiele taniej i na wyższym poziomie. Co więcej, postawa i zachowanie doświadczonych członków rady wyraźnie wskazują, że bardzo im zależy, aby tylko te konkretnie firmy mogły nadal czerpać korzyści finansowe i nie wolno w tej kwestii niczego zmieniać.

Pomimo ogromnego sukcesu, jakim była zmiana całego zarządu (w poprzednich kadencjach wielokrotnie podejmowano bezskutecznie takie próby i od dziewięciu lat nic nie mogło się zmienić), a także skutecznego rozwiązania kilku niekorzystnych umów – to niestety

sporządzający protokół dostaje od zarządu umowę zlecenie na kwotę przewyższającą miesięczny ryczałt członka rady nadzorczej.

czynności prawne dotyczące operatorów sieci, na wniosek części rady, zostały podważone przez nowy zarząd. To może świadczyć o tym, że układ jest nadal silny i chociaż można było – pod naporem ogromu merytorycznych i niepodważalnych argumentów oraz siły lokalnej społeczności – dokonać odwołania starego zarządu, sieć powiązań i wzajemnych interesów zaczęła się odradzać.

Można przypuszczać, że dotychczas ujawnione i rozpoznane przez nowych członków rady powiązania stanowią jedynie wierzchołek góry lodowej, a krąg zainteresowanych osób, którym będzie zależało, aby więcej spraw nie ujrzało światła dziennego, będzie się poszerzało. Dodatkowo, bardzo zastanawiająca jest zmiana zachowań i postaw kilku członków rady, którzy nagle uznali, że może już wystarczy rozliczeń... To bardzo dziwne, gdy ludzie nagle zmieniają wyznawane poglądy, wartości, przekonania, i przyjmują zupełnie inną postawę.

Można więc przypuszczać, że sprawy, które przez 10 lat były skrzętnie ukrywane, a potem nagle ujrzały światło dzienne, dotyczą zbyt wielu członków obecnej rady. Dlatego każdy myśli raczej jak zrealizować swoje partykularne interesy, np. pomyślnie zakończenie sprawy sądowej w sprawie zadłużeń kredytowych, a spółdzielnia i tak będzie funkcjonowała, w końcu za wszystko zawsze płacą mieszkańcy.

Wspólna własność czy prywatny folwark?

Opisane w niniejszym artykule przykłady obrazują typowe zjawiska i procesy, z którymi mamy do czynienia w spółdzielniach mieszkaniowych. Przedstawione zagadnienia stanowią jednak jedynie niewielki fragment rzeczywistości organizacyjnej w badanej spółdzielni. Niemniej lektura artykułów prasowych na temat prowadzonych postępowań prokuratorskich w innych łódzkich spółdzielniach, skłania do

refleksji, że zakres nieprawidłowości w tym obszarze jest prawdopodobnie znacznie szerszy. Dochodzi nawet do tak drastycznych wydarzeń, jak w innej z łódzkich spółdzielni, gdzie prezes opłacał z pieniędzy lokatorów grupę ochroniarzy, która skutecznie uniemożliwiała członkom spółdzielni udział w posiedzeniu statutowego organu. Tym większa potrzeba aktywizacji członków spółdzielni. Bierne przyglądanie się takim sytuacjom świadczy o tym, że ludzie nie chcą się uczyć, nie chcą myśleć, walczyć o swoje prawa i kontrolować to, w jaki sposób ktoś wydaje ich pieniądze.

Opisywana rada nadzorcza jest konfiguracją różnorodnych ludzkich charakterów, brak tu jednak wspólnie podzielanych wartości, norm, przekonań, nie ma także wspólnie akceptowanych i realizowanych celów. Jest to grupa ludzi, którzy w większości nawet nie czytają materiałów, które są przygotowywane na posiedzenia rady, nie potrafią napisać urzędowego pisma, czy przeprowadzić rzetelną i pogłębioną kontrolę zarządu. Mają za to ogromne doświadczenie w podnoszeniu ręki do góry na dany sygnał. W radzie trwają nieustanne konflikty i walka o wpływy oraz kontrolę nad poczynaniami zarządu. Osłą sporu jest pytanie czy spółdzielnia ma nadal marnotrawić pieniądze lokatorów, generując tym samym gigantyczne zyski dla wybranych beneficjentów, czy wreszcie uda się dokonać systemowych zmian, które umożliwią racjonalne i oszczędne gospodarowanie zasobami spółdzielni.

Kolejna sporna kwestia dotyczy zapewnienia uczciwych i sprawiedliwych reguł równego traktowania wszystkich mieszkańców, którzy prowadzą lub chcą prowadzić działalność gospodarczą w lokalach użytkowych spółdzielni. Okazuje się, że byli tacy wybrańcy, którzy nie dojsz, że weszli w posiadanie lokalu bez przetargu, dodatkowo obniżono im o 50% stawkę czynszu, a gdy narobili ogromnych długów, to zarząd wspomniałomyślnie im te długi umarzał,

a na dodatek – niezgodnie z umową – pozwalał wliczać w czynsz koszty remontu lokalu. Dla porównania: innym najemcom podwyższano czynsz i w momencie, gdy zalegali z płatnością zaledwie przez dwa miesiące, natychmiast – zgodnie z prawem – była z nimi rozwiązywana umowa najmu.

Znamienne, że część zaufanych pracowników spółdzielni, którzy byli odpowiedzialni za kontakty z firmami zewnętrznymi, poszła na długotrwałe zwolnienia lekarskie, kiedy dowiedzieli się, że została zatwierdzona nowa struktura organizacyjna.

Na każdym z posiedzeń rady wychodzą na jaw kolejne sprawy z przeszłości, które potwierdzają tezę, że spółdzielnia stanowiła dla wielu firm źródło lukratywnych kontraktów i zleceń – ze szkodą dla mieszkańców. Do tego dochodzą sprawy z hipotekami, zadłużeniem kredytowym oraz wiele innych problemów, które wymagają rozwiązania, a przez wiele lat były po prostu „zamiatane pod dywan”.

Wszystko dzięki temu, że został, po wielu latach, wreszcie przełamany choć w części monopol na członkostwo w radzie tych samych osób. Można tę sytuację porównać do ogólniejszej potrzeby zmian w naszym kraju – od ponad 20 lat, ciągle mamy do czynienia z prawie tymi samymi władcami list wyborczych, którzy w znacznej mierze decydują o kształcie naszego parlamentu, kreując tym samym model kulturowy naszych elit politycznych. O ile jednak na kształt całego parlamentu przeciętny Polak nie ma większego wpływu, to w przypadku rady nadzorczej spółdzielni sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Mieszkańcy powinni przejawiać większą świadomość obywatelską, interesować się losami swojej małej ojczyzny, a nie tylko narzekać na zwiększaną stawkę czynszu i zgłaszać pretensje. Najłatwiej jest narzekać, natomiast o wiele bardziej pożądane i niezbędne jest przeprowadzenie radykalnych fundamentalnych zmian, które rozbijają wykre-

owane sieci wzajemnych powiązań i interesów. Spółdzielnia nie może być traktowana jak prywatny folwark, jest przecież wspólną własnością wszystkich członków.

Spółdzielnia jest bez wątpienia wiarygodnym, rzetelnym i przede wszystkim wypłacalnym partnerem biznesowym, stąd ostra walka firm zewnętrznych o zdobycie i utrzymanie wykreowanych powiązań biznesowych. Współpraca rady i zarządu w spółdzielniach ma bardzo specyficzny charakter nieporównywany do relacji pomiędzy organami spółek ze 100% udziałem kapitałowym Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego. W tych spółkach do rady nadzorczej są wyznaczane osoby, które mają narzucone określone zadania, więc rada jest tam raczej organem fasadowym niż kontrolno-nadzorczym. Zupełnie inne są też zasady wynagradzania w tych spółkach, a także kwestia obowiązkowego spełniania określonych wymagań kwalifikacyjnych.

Powszechna jest opinia, że gdyby któryś z członków rady w spółce państwowej lub samorządowej zaczął kwestionować poczynania zarządu, to bardzo szybko zostałby przez właściciela odwołany ze swojej funkcji (tracąc na tym finansowo). W przypadku spółdzielni zaś nie jest tak łatwo odwołać kogoś z rady, a członkowie rady mogą zachowywać większą samodzielność myślową i mieć własne zdanie, wartości i poglądy. Problem tylko w tym, żeby tak było w istocie.

Epilog

Na początku 2012 r. pojawiło się realne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania spółdzielni, ponieważ Sąd Rejonowy dla Łodzi Śródmieścia w Łodzi XX Wydział Krajowego Rejestru Sądowego zwrócił się do Krajowej Rady Spółdzielczej o rozważenie możliwości skorzystania z dyspozycji art. 114 pkt. 1 (w związku z art.

259 § 3) ustawy Prawo spółdzielcze⁹⁹ wobec badanej spółdzielni, a w kolejnym piśmie wystąpił już z wnioskiem o podjęcie czynności mających na celu postawienie jej w stan likwidacji, ponieważ spółdzielnia w sposób uporczywy i rażąco narusza przepisy ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych – poprzez niedostosowanie treści statutu do wymogów tejże ustawy (w szczególności do wymogu zawartego w art. 8³)¹⁰⁰.

Jednocześnie, co warto szczególnie podkreślić, Sąd Rejonowy w swoim piśmie stwierdza, że jeżeli nawet przyjąć, że decyzja Zebrania Przedstawicieli z 2007 i 2008 roku o odmowie dostosowania treści statutu do wymogów ustawy podjęta została w szczególnych okolicznościach oczekiwania na wyrok Trybunału

Konstytucyjnego i w szczególności z tej przyczyny wstrzymano prace nad statutem, to wskazać należy, że pełną jasność co do skuteczności wprowadzonych zmian uzyskano po Wyroku Trybunału Konstytucyjnego z 15 lipca 2009 r. (Dz. U. Nr 117, poz. 988) sygnatura: K 64/07. Zdaniem sądu, w takiej sytuacji zarząd spółdzielni zobowiązany był do zwołania obrad poświęconych zmianom w statucie, a w przypadku dalszej nieuzasadnionej odmowy ich wprowadzenia, uchwała powinna zostać zaskarżona przez zarząd spółdzielni na zasadzie art. 42 § 2 i art. 42 § 5 ustawy Prawo spółdzielcze¹⁰¹.

Niezwykle ważna i charakteryzująca się jednoznacznie walorem rozstrzygalności jest opinia, że brak należytej reakcji zarządu spółdzielni, uzasadnia tezę Sądu Gospodarczego o działaniu z pełną świadomością i rażącym naruszeniu prawa. W zaistniałych okolicznościach Krajowa Rada Spółdzielcza wyznaczyła spółdzielni termin 21 dni, od daty otrzymania przedmiotowego pisma, na przesłanie informacji o planowanych działaniach usuwających skutki opisywanych naruszeń. Wypada żałować, że zgłaszane przez ostatnie pół roku przez nowych członków rady postulaty – wyraźnie akcentujące potrzebę wprowadzenia przez zarząd zmian do statutu – były deprecjonowane i lekceważone.

Nie ulega wątpliwości, że obecna sytuacja będzie niezwykle ważnym testem i realnym sprawdzianem, na ile rada i zarząd będą chciały współpracować ze sobą, a przede wszystkim czy wykazą się odpowiedzialnością. Na koniec

⁹⁹ Zob. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 1982 r. Nr 30, poz. 210, z późn. zm.) Art. 114. § 1. Związek rewizyjny, w którym spółdzielnia jest zrzeszona, może podjąć uchwałę o postawieniu spółdzielni w stan likwidacji, jeżeli:

- 1) działalność spółdzielni wykazuje rażące i uporczywe naruszenia prawa lub postanowień statutu;
- 2) spółdzielnia została zarejestrowana z naruszeniem prawa;
- 3) spółdzielnia co najmniej od roku nie prowadzi działalności gospodarczej.

Art. 259. § 1. Naczelnym organem samorządu spółdzielczego jest Krajowa Rada Spółdzielcza.

§ 3. Krajowa Rada Spółdzielcza wykonuje przewidziane w ustawie funkcje związku rewizyjnego w stosunku do spółdzielni niezrzeszonych w takim związku.

¹⁰⁰ Zob. Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (Dz. U. z 2001 r. Nr 4 poz. 27, z późn. zm.):

Art. 8³ pkt. 1. Walne zgromadzenie spółdzielni mieszkaniowej nie może być zastąpione przez zebranie przedstawicieli, jednakże, jeżeli statut tak stanowi, w przypadku gdy liczba członków spółdzielni mieszkaniowej przekroczy 500, walne zgromadzenie może być podzielone na części. Rada nadzorcza ustala zasady zaliczania członków do poszczególnych części walnego zgromadzenia z tym, że nie można zaliczyć członków uprawnionych do lokali znajdujących się w obrębie jednej nieruchomości do różnych części walnego zgromadzenia.

Art. 8² pkt. 3. Nie można być członkiem rady nadzorczej dłużej niż przez dwie kolejne kadencje rady nadzorczej.

¹⁰¹ Zob. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz. U. z 1982 r. Nr 30, poz. 210, z późn. zm.) Art. 42. § 2. Uchwała sprzeczna z ustawą jest nieważna. Art. 42. § 5. Jeżeli zarząd wytacza powództwo, spółdzielnię reprezentuje pełnomocnik ustanowiony przez radę nadzorczą, a spółdzielnię, w której nie powołuje się rady nadzorczej, pełnomocnik ustanowiony przez walne zgromadzenie. W wypadku nieustanowienia pełnomocnika sąd właściwy do rozpoznania sprawy ustanawia kuratora dla spółdzielni.

dodać należy, że w skład zebrania przedstawicieli członków (liczącego 47 przedstawicieli) wchodzi aż 12 osób, które jednocześnie pełnią funkcje w radzie nadzorczej, a pozostali m.in. prowadzą działalność w lokalach użytkowych uzyskanych bez przetargu na korzystnych warunkach, lub też są pracownikami spółdzielni, a także mają podpisane lukratywne umowy cywilno-prawne ze spółdzielnią, itp. Ta grupa członków spółdzielni będzie ostatecznie współdecydować o kształcie nowego statutu, a tym samym o dalszych losach wspólnego majątku mieszkańców osiedla.

Dr Waldemar Walczak jest członkiem łódzkiego oddziału TNOiK, pracownikiem naukowo-dydaktycznym Uniwersytetu Łódzkiego, autorem monografii „Nauka o organizacji”, kilkudziesięciu artykułów poświęconych problematyce współczesnego zarządzania, współautorem monografii „Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach – ujęcie multidyscyplinarne”.

waldek.lodz@wp.pl