

## Wydatki związane ze sponsoringiem spółek Skarbu Państwa

**Sebastian Symeryak**

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: [sebastian-symeryak@wp.pl](mailto:sebastian-symeryak@wp.pl)

ORCID: [0009-0005-8616-4376](https://orcid.org/0009-0005-8616-4376)

© 2026 Sebastian Symeryak

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Symeryak, S. (2026). Wydatki związane ze sponsoringiem spółek Skarbu Państwa. *Ekonomia XXI Wieku*, 29, 41-52.

DOI: [10.15611/e21.2026.05](https://doi.org/10.15611/e21.2026.05)

JEL: K23

---

### Streszczenie

**Cel:** Celem artykułu jest prześledzenie obecnego unormowania w zakresie sponsoringu prowadzonego przez państwowe spółki, aby ocenić skuteczność uregulowania prawnego i mechanizmów posiadanych przez odpowiednie organy w tym zakresie. Jednym z celów artykułu jest również podkreślenie wyjątkowej struktury sponsoringu i jego wykorzystywania przez spółki korzystające z państwowego mienia.

**Metodyka:** Podczas badań zastosowano metodę formalno-dogmatyczną. Analiza oparta jest na funkcjonującym ustawodawstwie w zakresie działania spółek państwowych, a także na obowiązujących wytycznych oraz zaleceniach.

**Wyniki:** Rezultatem przeprowadzonej analizy jest wskazanie problemu wąskiej regulacji działalności sponsoringowej podejmowanej przez spółki państwowe i potencjalnych zagrożeń, które za tym podążają.

**Implikacje i rekomendacje:** Przeprowadzona analiza może być podstawą do kolejnych prób zajęcia się kwestią sponsoringu w kontekście spółek Skarbu Państwa.

**Oryginalność/wartość:** Analiza objęła materiał, który do tej pory nie znalazł się pod szerokim badaniem prawnym, co pozwoliło na wskazanie i wyodrębnienie luki doktrynalnej.

**Słowa kluczowe:** sponsoring, wydajność, spółki Skarbu Państwa

---

## 1. Wstęp

W polskim obrocie środkami publicznymi coraz popularniejszą formą działania spółek Skarbu Państwa (dalej jako: SSP) staje się sponsoring. Wzrost zainteresowania sponsorowaniem podmiotów lub ich działań zauważył również NIK. W przeprowadzonej w 2023 r. kontroli wyszczególniono, że w stosunku do poprzednich lat znacząco wzrosły kwoty przeznaczane przez SSP na sponsoring oraz inne usługi medialne. Obserwowane przez NIK spółki niemal podwoiły wydatki w tym zakresie na przestrzeni pięciu lat w okresie 2017-2021. Analizując bazę dziewięciu SSP, można zauważyć, że wydatki na sponsoring obejmowały łącznie w 2021 r. kwotę 228,7 mln złotych. Kwota ta systematycznie i proporcjonalnie rosła, aby osiągnąć największą do tej pory badaną wartość. Dostrzegalny był wobec tego wzrost zainteresowania organów SSP w korzystaniu z możliwości, jakie daje sponsoring. Podmiotami sponsorowanymi pozostawały przede wszystkim drużyny sportowe, towarzystwa sportowe, pojedynczy zawodnicy, wydarzenia artystyczne, kulturalne, sportowe i różne kongresy ekonomiczne. W kolejnych latach NIK nie powtórzył kontroli, lecz zainteresowanie nie spadło. Wynikać może to z opublikowanych wydatków spółek Bogdanka S.A i Azoty Puławy, zgodnie z którymi na sponsoring wydały one w latach 2022-2023 odpowiednio ponad 19,3 mln i ponad 25,3 mln złotych (Fundacja Wolności, 2024).

W przypadku wydatków na sponsoring SSP mowa o ogromnych kwotach, które podlegają pośredniej regulacji. Podstawy kontroli nad ich wydatkowaniem znajdują się w ustawie z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym (dalej jako: u.z.z.m.p), w której odnajdziemy odwołanie do dokumentu *Dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z udziałem Skarbu Państwa*. Wskazana regulacja nie jest jednak ściśle obowiązującym źródłem prawa, a dla SSP stanowi jedynie rekomendację pewnych działań. W związku ze wzrostem popularności sponsoringu oraz ogromnych kwot, które przeznaczają na niego SSP, temat jest istotny.

## 2. Definicja i specyfika sponsoringu

Definicji legalnej sponsoringu nie znajdziemy w u.z.z.m.p, a także w ustawie z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo Przedsiębiorców. Sponsoring należy wobec tego definiować w oparciu o doktrynę i orzecznictwo. Zdefiniowania sponsoringu podjął się Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie, który w wyroku z dnia 18 grudnia 2009 r. o sygn. VI SA/Wa 1758/0 podkreślił istotny element definicji sponsoringu, czyli brak nacisku na wspieranie konkretnych towarów czy usług. Sponsoring opiera się na oznaczeniu danego sponsora bez wskazywania charakterystycznych cech jego produktu. Zaznaczyć należy, że spółki nie są związane przymusem przy zawieraniu umów sponsoringowych. W związku z tym SSP nie posiadają obowiązku prowadzenia sponsoringu, a robiąc to, powinny dokładnie przeanalizować bilans potencjalnych zysków i strat, aby stwierdzić, czy będzie on opłacalny. W orzeczeniu powołano się również na definicję „sponsorowania”, która znajduje się w art. 5 pkt 18 ustawy z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji. W nawiązaniu do niej organ orzekający doszedł do wniosku, że sponsoring służy skojarzeniu osoby sponsora z określoną, popularną wśród widzów i cenioną przez nich audycją, w celu przeniesienia na osobę sponsora pozytywnych skojarzeń, jakie widzowie żywią względem tej audycji, a przekaz sponsorski pozostaje z tą audycją w ścisłym związku. Celem sponsoringu jest wobec tego kreowanie wizerunku sponsora jako udzielającego wsparcia przedsięwzięciom z dziedziny kultury, sportu i innych mających znaczenie ogólnospołeczne. Podobnie do kwestii tej podszedł Naczelny Sąd Administracyjny w Katowicach, który w orzeczeniu z dnia 4 października 2001 r. o sygn. I SA/Ka 1533/00 wskazał, że sponsoring powinien opierać się na drobnej sugestii, jedynie próbie powiązania sponsora z elementem sponsorowanym, a nie na szczególnej reklamie. W tym znaczeniu sponsoring wyróżnia się o wiele węższym zakresem marketingowym, jako że nie wskazuje się wartościująco na usługę lub towar, a jedynie obrazuje powiązanie między jednym podmiotem a drugim. Definicja ta opiera się na wyszczególnieniu sponsora, a nie jego działalności, i ma oddziaływać na odbiorcę identyfikacyjnie.

Określenia specyfiki sponsoringu podjął się również Sąd Najwyższy (dalej jako: SN) w orzeczeniu z dnia 9 lipca 2021 r. o sygn. I CSKP 208/21. Wskazał, że sponsoring jest relacją wzajemną, chociaż świadczenia obu stron nie są ekwiwalentne i polegają na zupełnie innym działaniu w celu wypełnienia umowy. Ich powiązanie jest jednak wyraźne, a wiążą się z tym oczekiwania obu stron. SN zaznacza jednak, że na sponsora nałożone jest więcej obowiązków, które wynikają z celu, jakiemu przyświeca umowa sponsoringowa. Podział roszczeń i oczekiwań jest w jego przypadku wyraźnie nakreślony. Wynika z niego także obowiązek zaangażowania sponsora w promocję własnej firmy. SN podnosi również tezę o nierównomierności w otrzymaniu korzyści z umowy sponsoringowej w krótkim czasie. Efekt sponsoringu dla sponsora może nadejść dopiero po pewnym czasie, w przeciwieństwie do podmiotu sponsorowanego, który efektem umowy cieszyć się może w momencie spełnienia świadczenia przez sponsora. SN uznaje jednak, że sponsora należy określać jako stronę otrzymującą korzyści z danej umowy. Zgodnie z założeniami SN rezultat sponsoringu może mieć charakter osobisty i niemajątkowy, co utrudnia jego ogólną ocenę.

### 3. Ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym

Podstawowe unormowanie związane ze sponsoringiem SSP wskazane jest w u.z.z.m.p. Zakres majątku, którym częściowo lub w całości zarządzają SSP, dotyczy mienia publicznego, co wiąże spółki do respektowania zasad związanych z ich zarządzaniem. Zarząd mieniem w myśl tej ustawy prowadzić ma do realizacji zadań publicznych, co stanowi normatywne uzasadnienie posiadania przez państwo składników mienia (Powałowski, 2025). Zarząd mieniem może mieć zróżnicowany charakter. Doktryna wskazuje, że przejawiać się może w działaniach dotyczących wzrostu wartości akcji danych spółek w perspektywie długoterminowej. Co do zasady wyklucza się cel czysto zarobkowy, chociaż w zakresie zarządu wskazuje się również działania, poprzez które spółki uzyskują korzyści majątkowe, a także czynności, w których za pomocą środków publicznych spółki dążą do osiągnięcia innego celu. W obu wskazanych sferach działań spółki korzystać mogą z marketingowego modelu sponsoringu. Podkreślić należy nadrzędną zasadę dotyczącą zarządu mieniem państwowym, czyli zarządzanie zgodnie z regułami prawidłowej gospodarki i z zachowaniem szczególnej staranności. Państwo gospodarując swoim mieniem, ma bowiem obowiązek działać tak dobrze i starannie, jak prywatny właściciel, a wszelkie działania mające za przedmiot mienie publiczne powinny bezpośrednio lub pośrednio służyć realizacji zadań publicznych (Grzegorzczak i Wierzbowski, 2020).

#### 3.1. Geneza ustawy

Wskazana ustawa powstała jako element reformy sfery wykonywania uprawnień właścicielskich Skarbu Państwa. Istniejący stan prawny przed przyjęciem ustawy został uznany za nieadekwatny do aktualnego poziomu zaawansowania gospodarczego i podążającym za nim rozwojem. Wszelkie zaproponowane w niej zmiany miały wpłynąć pozytywnie na rozwój gospodarczy, a także skuteczność działań SSP, co wskazuje ustawodawca w uzasadnieniu projektu ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Ponadto celem ustawy była koncentracja uprawnień właścicielskich w jednym organie koordynującym, co zapobiegłoby rozszczępieniu kompetencji, a co za tym idzie – upośledzeniu możliwości działania przez organy w zakresie kontroli oraz reagowania na problemy SSP. Z ekonomicznego punktu widzenia rozbitcie spółek na kilka grup koordynacyjnych powodowałoby wzrost ich alienacji, co wiązałoby się z upadkiem długoterminowej strategii ich rozwoju. Koordynacja oparta na jednym podmiocie ma zabezpieczać realizację założeń właścicielskich oraz kontrolę prowadzenia działań SSP zgodnie z zaleceniami państwa.

Ustawa powstała jako alternatywa dla prywatyzacji. W uzasadnieniu do ustawy odnaleźć możemy fragment, w którym jednoznacznie wskazuje się na brak akceptacji dla stałej prywatyzacji. Rozwiązaniem tego problemu ma być zbudowanie trwałych fundamentów państwowych spółek, co obfitować ma w przyszłości wzrostem kapitału, a także rozwojem spółek zarządzanych na nowych zasadach. Państwo na bazie silnego zarządu miało wzmacniać swoją pozycję na rynku.

### 3.2. Regulacja w zakresie sponsoringu

W zakresie swojego obowiązywania ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym obejmuje również elementy sponsoringu. Przyjmuje się, że przedmiotem zainteresowania ustawy są wszystkie składniki mienia państwowego, choćby niewymienione w ustawie. Analizując definicję i cechy sponsoringu, należy zaznaczyć, że zawierając umowę sponsoringową, SSP dokonują zarządu środkami publicznymi w całości lub w części. Art. 4 ust. 1 u.z.z.m.p. wskazuje nam, że mienie państwowe służy wykonywaniu zadań publicznych. SSP zawierając umowy sponsoringowe, powinny więc działać w celu wykonywania zadań publicznych, a ich działania powinny być w związku z tym celowe oraz nakierowane na realizację państwowych powinności (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020). Istota sponsoringu opiera się na inwestycji, czyli mnożeniu środków. W tym znaczeniu od SSP wymaga się, aby w zakresie sponsoringu wykazywały się dodatnim bilansem zysku i strat. W realizacji tych założeń organy spółek sponsoringowych powinny się wspierać zasadami prawidłowej gospodarki (Powałowski, 2025). Umowy powinno się zawierać ponadto przy zachowaniu odpowiedniej ostrożności (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020).

W ustawie nie znajduje się osobna i szczegółowa regulacja sponsoringu SSP. Ustawodawca nie poświęcił tej przestrzeni żadnego osobnego przepisu, który w pełni podjąłby się problemu uregulowania działań sponsoringowych SSP. Wskazać należy, że jedynie odniósł się do sponsoringu w jednym z artykułów – art. 7 u.z.z.m.p. Wynika to z problemu techniki legislacyjnej. W doktrynie odnaleźć możemy tezę, że ustawa cierpi na „chorobę wieku dziecięcego”, co wynika z jej krótkiego okresu obowiązywania. Przejawia się to w nienajwyższej technice legislacyjnej, która skutkuje wieloma niejednoznacznościami czy też wątpliwościami interpretacyjnymi. Wyjaśnia to również brak regulacji w niektórych obszarach działalności SSP (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020).

Istotną rolę przy normowaniu sponsoringu SSP odgrywa art. 7 u.z.z.m.p. W art. 7 ust. 1 wskazanej ustawy odnaleźć możemy podkreślenie koordynacji dokonywanej przez Prezesa Rady Ministrów. Właśnie on realizuje założenia z wcześniej wyszczególnionego uzasadnienia do ustawy, zgodnie z którymi strategia działań SSP powinna być jednolita. Silna pozycja Prezesa Rady Ministrów zapewniać ma gwarancje, zgodnie z którymi przedstawicielom SSP przekazana zostanie spójna wizja w zakresie przewodnictwa strategicznego oraz wymogów sprawozdawczości. Podmiot koordynujący nie tylko ma wskazywać konkretne drogi rozwoju strategii danej grupy SSP, ale również powinien pilnować ich działania oraz wprowadzać poprawki do ich polityki (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020). W treści ustawy część właściwych kompetencji przekazano również ministrowi właściwemu do spraw aktywów państwowych. Koncentracja kompetencji w zakresie jednego ministra wskazywać ma na ujednoczenie kompetencji właścicielskich w rękach jednego organu, co wydaje się właściwym kierunkiem względem ich rozproszenia. Zgodnie z przepisami wskazanej ustawy, a także art. 9b ustawy z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej, dział „aktywa państwowe” w zakresie spraw prowadzonych przez ministra właściwego do spraw aktywów państwowych obejmuje gospodarowanie mieniem państwowym, w tym wykonywanie praw majątkowych i osobistych przysługujących Skarbowi Państwa, jak również ochronę interesów Skarbu Państwa, reprezentowanie Skarbu Państwa w powyższym zakresie, a także inicjowanie polityki państwa odnośnie do wykorzystywania mienia państwowego (Powałowski, 2025). Właściwy minister powinien jednak działać pod przewodnictwem Prezesa Rady Ministrów, co ogranicza go w dowolności podejmowanych działań.

W celu zapewnienia właściwej realizacji działań SSP, Prezes Rady Ministrów dysponuje właściwymi mechanizmami koordynacyjnymi, zgodnie z którymi posiada on przewodnictwo nad decyzjami ministra właściwego do sprawy aktywów państwowych, a także organów znajdujących się na niższych szczeblach administracyjnych. Zgodnie z art. 7 ust. 3 u.z.z.m.p Prezes Rady Ministrów określić może zasady nadzoru właścicielskiego oraz dobre praktyki w celu koordynacji wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa w spółkach. Opublikowane przez niego wytyczne mają charakter *soft law*, chociaż stanowią ważną wskazówkę postępowania podmiotów wykonujących nadzór właścicielski w spółkach. Wskazuje się, że najistotniejsze pozostają wspólne praktyki w przysto-

wywaniu odpowiedniej dokumentacji oraz wspólnych procedur usprawniających koordynację (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020). W art. 7 ust. 3 pkt 2 u.z.z.m.p. ustawodawca po raz pierwszy wskazuje na potrzebę konkretyzacji praktyk sponsoringowych. Ustawodawca podkreślił bowiem, że Prezes Rady Ministrów powinien określić dobre praktyki w szczególności w zakresie ładu korporacyjnego, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz sponsoringu, skierowane do SSP. Dobre Praktyki odnoszą się do wskazówek, którymi SSP powinny kierować się, aby właściwie realizować założenia organów koordynacyjnych. Dokument mający wyznaczać wskazany wcześniej standard obowiązuje od czerwca 2016 r. pod nazwą *Dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z udziałem Skarbu Państwa* (dalej jako: Dobre Praktyki). Nie posiada on jednak mocy równej ustawie. Podobnie do wspomnianych wcześniej wytycznych cechuje się on charakterem norm *soft law*. Wyróżnione w dokumencie rozwiązania traktuje się jako wskazania lub propozycję, do których SSP właściwie nie mają obowiązku się przychylić (NIK, 2024).

Wytyczne z Dobrych Praktyk zostały przez ustawodawcę względnie zabezpieczone. Istnieje obowiązek sporządzania sprawozdań z ich stosowania, które następnie należy przedłożyć walnemu zgromadzeniu, a w spółkach publicznych odpowiedniej radzie nadzorczej, co wynika bezpośrednio z art. 17 ust. 6 u.z.z.m.p. Warto jednak wskazać, że za obowiązkiem tym nie idą w parze sankcje, z których organ koordynacyjny mógłby skorzystać w celu realizacji przyjętej strategii. Brak możliwości nacisku na SSP w zakresie przekazywania odpowiednich informacji może doprowadzać do sytuacji, w której właściwe dokumenty nie pojawiają się wcale bądź występują jedynie w częściach. Prawo do informacji podmiotu koordynującego zastrzeżono również w art. 7 ust. 4 u.z.z.m.p. Odpowiadać ma ono obowiązkom danego podmiotu w zakresie wyznaczania strategii oraz kontroli działania SSP. Organ poprzez prawo do informacji realizuje również nadzór nad SSP w zakresie zarówno Dobrych Praktyk, jak i przepisów ustawy. Oprócz podstawowych narzędzi koordynacyjnych organy zabezpieczone są także stałym obowiązkiem przekazywania informacji o działalności SSP. Praktyka wskazuje, że SSP otwarte są na rozmowy z organami koordynującymi i nie wstrzymują się ze składaniem odpowiednich wyjaśnień (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020). Sposób zabezpieczenia prawa do informacji organów koordynacyjnych wydaje się prawidłowy. W tej kwestii można się domagać jedynie dodatkowego zabezpieczenia w razie braku właściwej współpracy SSP z odpowiednim organem. Możliwość prędkiej reakcji na niegospodarne działania SSP mogłaby usprawnić nadzór organów koordynacyjnych.

Ustawa w sposób prawidłowy zabezpiecza prawo do informacji oraz możliwość nadzorowania działalności SSP w zakresie sponsoringu. Wskazać należy jednak na problem, który występuje na płaszczyźnie niedookreślenia instytucji sponsoringowej w ustawie. SSP w tym zakresie kierują się jedynie wskazówkami, a brak jednolitej regulacji podstaw sponsoringowych pozwala na nadużycia w spółkach, do czego dochodzi, co wiemy z wcześniej wskazanych ustaleń NIK. Problem sponsoringu wydaje się o tyle istotny, że trudno jest oszacować realny wpływ umów sponsoringowych na zyski SSP. Istnieje jedynie możliwość wskazania wydatków, jako że sponsorujące SSP obowiązane są na mocy zawieranych umów do przekazania środków danemu podmiotowi sponsorowanemu. Ryzyko braku wymierności sprawia, że w stosowaniu licznych umów sponsoringowych odnaleźć możemy zagrożenia dla gospodarności zarządzania SSP. Brak istnienia w obrocie prawnym przepisów regulujących ten zakres praw i obowiązków organów SSP sprawia, że u.z.z.m.p. wydaje się niekompletna.

#### **4. Działalność sponsoringowa w oparciu o Dobre Praktyki**

W art. 7 ust. 3 pkt 2 u.z.z.m.p. ustawodawca nadał uprawnienie Prezesowi Rady Ministrów do określenia dobrych praktyk w zakresie sponsoringu. Celem takiego działania jest koordynacja wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa. Wskazuje się, że celem wprowadzania regulacji miękkiej i dobrowolnej – jaką są Dobre Praktyki – jest ponadto ograniczenie prawdopodobieństwa pojawienia się w przyszłości problemów o podobnym do siebie kształcie i stworzenie odpowiednich standardów, które stanowić będą podstawę działań dla spółek na określonym obszarze ich funkcjonowania (Kidyba, 2014). W tym przypadku mówimy o obszarze działalności sponsoringowej

SSP. Obecnie w mocy utrzymuje się dokument *Dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z udziałem Skarbu Państwa* wydany w czerwcu 2016 r. przez ministra Skarbu Państwa Dawida Jackiewicza. Ponownie należy podkreślić, że przepisy zawarte w tym akcie prawnym posiadają charakter wytycznych i organ nie jest w stanie bezpośrednio egzekwować przestrzegania wskazanych norm (Grzegorzycy i Wierzbowski, 2020).

Na wstępie Dobrych Praktyk minister Skarbu Państwa (dalej: minister SP) zaznaczył, że sponsoring stanowi częsty element działań promocyjnych. Przedsiębiorstwa podejmują się go, aby promować markę, budować pozytywny wizerunek i zdobywać zaufanie interesariuszy. Podkreślone zostało, że działania sponsoringowe prowadzone muszą być transparentnie oraz przy założeniu osiągnięcia wymiernych efektów promocyjno-wizerunkowych. Wywodzi się to z faktu, iż SSP odpowiedzialne są za powierzony im majątek narodowy, co wymaga uwagi właściwego ministra, a po wejściu w życie ustawy o zarządzaniu mieniem państwowym wymaga uwagi bezpośrednio Prezesa Rady Ministrów. Wśród głównych celów sponsoringowych założonych przez ministra SP, oprócz wcześniej wskazanych założeń, utrzymuje się zwiększenie stopnia rozpoznawalności SSP oraz zwiększenie zasięgu jej oddziaływania. Minister podkreślił również wagę budowy reputacji spółki oraz pozyskania sympatii opinii publicznej.

W rozdziale I minister SP wskazał na ogólne wytyczne dotyczące prowadzenia działalności sponsoringowej przez SSP. Przede wszystkim wyszczególniono obowiązek dokładnego planowania działań sponsoringowych w oparciu o długotrwałe cele spójne ze strategią SSP. Ponadto planująca SSP powinna brać pod uwagę zasady sponsoringowe, czyli założenia opracowane przez zarząd spółki i zatwierdzone przez radę nadzorczą. Minister rekomendował, aby działalność sponsoringową podejmowały jedynie spółki posiadające wypracowane i zatwierdzone zasady sponsoringowe. Ze względu na moc prawną Dobrych Praktyk ostatecznie od SSP zależało, czy przychylią się do zaleceń ministra SP. W efekcie występować mogą sytuacje, w których podejmowane działania sponsoringowe mają miejsce bez oparcia w ustalonych zasadach sponsoringowych. Ponadto dochodzić może również do sytuacji nieprzestrzegania ustalonych zasad. W ogólnych wytycznych minister SP podniósł istotny postulat, aby działania sponsoringowe podejmowane były jedynie, gdy w roku obrotowym poprzedzającym podjęcie takich działań spółka odnotowała zys operacyjny, a w dniu podpisania stosownej umowy sponsoringowej posiadała wolne środki na rachunku bieżącym. Ponownie ujawnia się jednak problem niewiążącego charakteru Dobrych Praktyk, co prowadzi do podejmowania się działalności sponsoringowej przez SSP pomimo ujemnego bilansu operacyjnego (NIK, 2024).

W rozdziale III minister Skarbu Państwa skupił się szczegółowo na kwestii planowania prowadzenia działalności sponsoringowej. Rekomenduje wobec tego przygotowanie przez zarząd SSP rocznego planu prowadzenia działalności sponsoringowej realizowanego zgodnie ze strategią marketingową. W planie powinno wyszczególnić się założenia, cele, projektowany budżet oraz przewidywany poziom efektywności. Przy tworzeniu planu pod uwagę powinno się brać analizę prognozowanej efektywności zakładanej działalności sponsoringowej, czyli przewidywaną grupę odbiorców, wpływ na klientów, przewidywane koszty dotarcia do odbiorców czy analizę rynku medialnego. Procedura planowania powinna opierać się na działaniu zarządu spółki, który powinien przekładać projekty radzie nadzorczej. Ostateczny kształt prowadzenia planowania w zakresie działalności sponsoringowej powinien zostać określony również w zasadach sponsoringowych ustalanych przez SSP. Finalnie na tym polu również może dochodzić do nadużyć. Oprócz skrajnego pominięcia ustalenia zasad sponsoringowych, SSP mogą nie przestrzegać wytycznych o szczegółowym planowaniu. W obliczu nieefektywnego sponsoringu oraz podejmowania działań bez oparcia w Dobrych Praktykach minister SP zaleca dostosować się do treści zaleceń w ciągu roku od uchybień. W uzasadnionych przypadkach wskazuje jednak na przedłużenie okresu dostosowania do 3 lat, lecz zarząd powinien wówczas przedłożyć radzie nadzorczej pisemne uzasadnienie.

W rozdziale V zawarte zostały rekomendacje dotyczące postanowień umów sponsoringowych. Minister Skarbu Państwa zaleca ustalać rozszerzony zakres uprawnień po stronie sponsorujących SSP. Wskazuje, iż SSP w umowie powinna zapewnić sobie wgląd do dokumentacji finansowej związanej z realizacją danej umowy lub zagwarantować wyszczególnienie wydatków w corocznym sprawozdaniu z działalności oraz sprawozdaniu finansowym danego podmiotu zbadanym przez biegłego rewidenta. Istotnym postano-

wieniem umownym powinna być również możliwość natychmiastowego zaprzestania finansowania działań w przypadku zaistnienia choćby podejrzenia o naruszeniu prawa w działalności regulowanej umową. Minister wskazuje w tym miejscu szeroki katalog sytuacji, które uprawniałyby SSP do zaprzestania finansowania działalności podmiotu sponsorowanego. Rekomendacja dotyczy również możliwości zastrzeżenia kar umownych czy też gwarancji odpowiedniego przeznaczenia przekazanych środków. Wskazuje się także na możliwość współpracy z Ministerstwem Sportu i Turystyki w zakresie promowania danego sportu. W pkt 7 tego rozdziału minister SP wyszczególnił kwestię przeznaczenia środków SSP przekazanych na sponsoring. Wskazał na obowiązek przeznaczenia środków otrzymanych od sponsora bezpośrednio na dane cele. Zaproponował następnie otwarty katalog wydatków, w którym wyszczególnił przeznaczenie przez SSP środków na organizację zawodów sportowych, popularyzację sportu, szkolenie młodzieży, podnoszenie kwalifikacji kadry trenerskiej czy zakup sprzętu sportowego.

W rozdziale VI minister podjął się rekomendacji w zakresie kontroli efektywności i prowadzenia nadzoru nad działalnością sponsoringową. Kontrola zgodnie z jego postulatami powinna być oparta na radzie nadzorczej. Wskazany organ powinien stale oceniać podejmowane działania sponsoringowe i monitorować jego efekty, a następnie móc wykazać swoje czynności w protokołach z posiedzeń. W przypadku ustalenia trudności finansowych zarząd powinien niezwłocznie zaprzestać prowadzenia działań sponsoringowych, co również powinien przekazać radzie nadzorczej. Po zakończeniu działań sponsoringowych – bez względu na okoliczności ich zakończenia – powinny zostać one poddane ocenie efektywności poprzez pomiar i zaopiniowanie. Wymiarem mają być w tym przypadku w znacznej większości sfery nieostre, czyli odbiór medialny, wzrost rangi marki czy relacje ze środowiskiem, ale pod uwagę bierze się również zyski ze sprzedaży czy wartość firmy, co można natomiast wykazać wymiennie. Ostateczna ocena powinna się jednak składać z dookreślenia wielu niewymiernych składników, dlatego też powinna ona stanowić analizę efektywności, która na samym końcu ma być opiniowana przez radę nadzorczą. Minister Skarbu Państwa nie ograniczał się jedynie do rekomendacji sporządzenia raportu po zakończeniu sponsorowania, ale zalecił także sporządzanie przez zarząd spółki rocznych sprawozdań z realizacji działań sponsoringowych w danym roku obrotowym. W tym zakresie zarząd powinien w szczególności sporządzić analizę celowości oraz efektywności podejmowanych umów. Minister zaleca, aby raporty podlegały publikacji. Podniesione przez ministra zalecenia mogą być nadwerężane na różnych płaszczyznach. SSP mogą omijać obowiązek oceny efektywności działań sponsoringowych, co wynika z niewiążącego prawnie charakteru Dobrych Praktyk. Wskazywać można również na problem nieprofesjonalnego podejścia do przeprowadzania kontroli i nadzoru w SSP. Raporty mogą być sporządzane nieregularnie, nieskładnie czy też ocena działań przerzucana może być na drugą stronę umowy sponsoringowej (NIK, 2024).

W przypadku Dobrych Praktyk warto podkreślić wagę zaleceń z rozdziału IV, w którym minister SP skupił się na rekomendacjach dotyczących prowadzenia działalności sponsoringowej sportu profesjonalnego. Wyszczególnienie tego działu działalności sponsoringowej wskazuje na wysokie zainteresowanie SSP sponsoringiem w zakresie sportu profesjonalnego i potrzebę jego regulacji ze strony odpowiednich organów. Minister SP zaleca podejmowanie się sponsoringu na tej płaszczyźnie jedynie po wskazaniu przez zarząd rzeczywistych i wymiernych korzyści wynikających z partycypowania w jego finansowaniu. Warunek ten powinien być konieczny i zatwierdzany przez radę nadzorczą. Przy planowaniu podjęcia się sponsorowania w danym zakresie zarząd powinien uwzględnić jego koszty w odpowiednim budżecie, a także przewidywane efekty, m.in. odbiór medialny, zysk ze sprzedaży czy wzrost rangi marki. Przy tworzeniu planu zarząd powinien dysponować profesjonalną analizą rynku medialnego i przedstawić analizę efektywności w dotarciu do prognozowanych grup odbiorców. W podejmowaniu się sponsoringu sportu profesjonalnego zarząd powinien brać pod uwagę także zalecenia Ministerstwa Sportu i Turystyki. W pkt 5 tego rozdziału minister SP podnosi istotną wytyczną, której znaczenie wymaga wyodrębnienia. Wskazuje on bowiem, że SSP nie powinny sponsorować polskiego związku sportowego, ligi zawodowej, klubu sportowego, sportowca indywidualnego, jeżeli jego sponsorem lub partnerem jest inna SSP bądź podmiot prowadzący działalność konkurencyjną. Minister zastrzega w tym miejscu wyjątek w przypadku, gdy dana sytuacja natłoku sponsorów SSP nie wpływa negatywnie na stan rzeczywistych i wymiernych korzyści ze sponsorowania. Nie wskazano

podmiotu, który powinien ocenić ryzyko i korzyści w zakresie tego wyjątku, więc obowiązek ten spoczywa na danych posiadanych przez SSP. Zalecenie mające na celu zapobieganie natłoku sponsorujących SSP zostaje więc znacząco ograniczone ze względu na swobodę oceny SSP. Podkreślić należy ryzyko, jakie niesie za sobą zbyt duża liczba sponsorów związanych ze Skarbem Państwa, czyli ograniczenie ekskluzywności, zmniejszenie korzyści czy deprecjacja spółek. Podmioty sponsorowane dla rozgraniczenia istotności danego sponsora korzystają z tzw. drabinek sponsoringowych, czyli niejednorodnych poziomów znaczenia sponsorów (Botwina, 2020). Oprócz określonych ram przedstawiających wagę danego sponsora dochodzić może również do ograniczenia ich liczby w określonych kategoriach. SSP nie powinny konkurować ze sobą w określonych zakresach. Zgodnie z istotnym zaleceniem ministra SP, SSP powinny wystrzegać się gromadzenia w obrębie danego zakresu sportu profesjonalnego, aby unikać sytuacji nieefektywnego sponsoringu.

Dobre Praktyki stanowią kompleksowy akt prawny, ale o niewiążącej mocy obowiązywania. W doktrynie znane są jako dokument o charakterze *soft law*, co oznacza, że SSP ostatecznie nie posiadają obowiązku ich przestrzegania, a więc żaden organ nie może ich pociągnąć do odpowiedzialności z tego tytułu. Warto jednak zaznaczyć, że SSP chętnie dostosowują się do wskazanych wytycznych i prowadzą działalność sponsoringową w oparciu o Dobre Praktyki (NIK, 2024). Wątpliwości pojawiają się w przypadku daty uchwalenia dokumentu przez ministra SP. Dobre Praktyki uchwalone zostały bowiem w czerwcu 2016 r., czyli przed uchwaleniem i wejściem w życie u.z.z.m.p. W przepisach ustawy wskazano, że Dobre Praktyki w zakresie sponsoringu może określić Prezes Rady Ministrów. Nie wpływa to na obowiązywanie Dobrych Praktyk uchwalonych przez ministra SP na pół roku przed wejściem w życie u.z.z.m.p., lecz wskazywać może na potrzebę ponownego rozważenia kwestii sponsoringu przez nowy organ koordynujący wskazany w ustawie.

## 5. Specyfika praktyki sponsoringowej

Praktyka sponsoringowa cechuje się właściwościami, które odróżniają ją od innych przejawów marketingu. Zgodnie z тезami wskazanymi w orzecznictwie, charakteryzuje je rozróżnienie celów, oparcie na sugestii i powiązaniu, a nie wyszczególnieniu danego produktu. Oparcie idei znajduje się na podmiotach, a nie przedmiocie umowy. Sponsoring związany jest z relacją wzajemną, chociaż świadczenia obu stron nie są ekwiwalentne i polegają na zupełnie innym działaniu. Ich powiązanie jest jednak wyraźne, a wiążą się z tym oczekiwania obu stron. Podmiot sponsorujący w tej relacji zobowiązany jest do przekazania wskazanych w umowie środków sponsorowanemu, co stanowi jego wydatek, a w efekcie swojego działania powinien otrzymać wymierną korzyść finansową, marketingową czy wizerunkową.

### 5.1. Ocena wymiernych korzyści

Korzyść w wykładni powszechnej stanowi zysk czy pewnego rodzaju pożytek. Korzyść stanowić ma wynik działań albo określonych sytuacji. W takiej definicji korzyści nie pojawiają się żadne wątpliwości. Wymierność natomiast definiuje się jako możliwość określenia wielkości lub znaczenia danej rzeczy, czyli perspektywę na dookreślenie wielkości i znaczenia. Wobec tego wymierność stanowi cechę czegoś istotnego i konkretnego. Połączenie obu tych pojęć stanowić powinno policzalny lub możliwy do określenia zysk czy pożytek, który dane podmioty powinny następnie wykazać. Wymierna korzyść powinna być wobec tego jasna i łatwo obliczalna. W przypadku umowy sponsoringowej wskazanie korzyści nie stanowi elementu jednowymiarowego.

Wymierne korzyści uzyskiwane w ramach zawartej umowy sponsoringowej nie są równe w ocenie. Efekt działań sponsoringowych dla sponsora może nadejść bowiem dopiero po pewnym czasie od zawarcia danej umowy. W przypadku podmiotu sponsorowanego natomiast efekt – w postaci środków od sponsora – powinien zostać przekazany w określonej ilości i we wskazanym czasie. Warto w tym miejscu podkreślić, że zakres korzyści dla sponsora trudno jest oszacować w przeciwieństwie do podmiotu sponsorowanego. Wskazuje się, że kryterium oceny korzyści sponsora nie może być wzrost obrotu sponsora. Znaczenia dla

oceny nie będą miały również przeprowadzone badania statystyczne. Okazać się więc może, że sponsor nie uzyska żadnego efektu w związku z zawarciem umowy, a korzyści dotyczyć będą jedynie szans lub nadziei na ich uzyskanie. Trudny do oszacowania efekt po stronie sponsora nie sprawia jednak, że pozostaje on stroną, która nie otrzymuje żadnych korzyści z umowy. Sponsora należy wciąż uznawać za horyzontalnego beneficjenta umowy, jako że relacja między nim a sponsorowanym określona jest jako wzajemna (Kończak, 2020). W jego przypadku utrudniona pozostaje jedynie ocena korzyści ze względu na osobisty charakter sponsoringu. Sponsor podejmuje się umowy sponsoringowej z założeniem osiągnięcia danego rezultatu – marketingowego, wizerunkowego czy fiskalnego. Efekt sponsoringu będzie dla niego niemożliwy do podsumowania w każdym z tych założeń ze względu na ich złożoność. Nie oznacza to jednak, że sponsor na umowach sponsoringowych zawsze będzie stratny. W jego przypadku korzyści określić należy jako niemajątkowe, a objawiać się będą najczęściej w zwiększeniu jego renomy rynkowej czy społecznej.

Istota pojęcia „wymiernych korzyści” została przedstawiona w Dobrych Praktykach. Minister SP podkreślił ich wagę w rozdziale IV poświęconym rekomendacjom szczegółowym sponsoringu właściwego dla sportu profesjonalnego. Podkreślił w nim, że zarząd SSP powinien wskazać wymierne korzyści wynikające z partycypowania w finansowaniu danej dziedziny sportu profesjonalnego. Zgodnie z zaleceniem ocena tych korzyści powinna odbyć się już na etapie planowania wsparcia finansowego w postaci sponsoringu. Ponadto SSP nie powinny gromadzić się w zakresie sponsorowania jednego podmiotu, jako że taka sytuacja może negatywnie wpłynąć na pozyskiwanie przez nie wymiernych korzyści ze sponsoringu. Ocena uzyskiwania wymiernych korzyści wchodzi także w zakres oceny efektywności, o której minister SP wspomina w rozdziale VI Dobrych Praktyk.

## 5.2. Wydatki związane ze sponsoringiem

Wydatek stanowi sumę, która została wydana lub zostanie wydana na daną rzecz. W zakresie relacji sponsoringowej wydatek będzie się znajdował po stronie sponsora, jako że sponsorowany na podstawie umowy sponsoringowej oczekuje na uzyskanie określonych środków pieniężnych dla realizacji własnych zamiarów. W przeciwieństwie do wymiernych korzyści wydatki związane z umową sponsoringową są obliczalne i proste do wskazania. Strony zobowiązane są do ustalenia danej kwoty świadczenia, co wynika ze specyfiki umów wzajemnych, do których zalicza się umowa sponsoringowa (Botwina, 2020). Zgodnie z art. 487 §2 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny świadczenie jednej strony odpowiadać powinno świadczeniu drugiej strony. Sponsor powinien więc oszacować planowany efekt i zgodnie ze swoimi ustaleniami dokonać skutecznego zawarcia umowy, gdzie przekazana sponsorowanemu kwota odpowiadać będzie planowanemu rezultatowi. W związku z tym wydatki powinny być ponoszone proporcjonalnie do programowych korzyści. Błędna ocena potencjalnych zysków podjęta przez zarząd SSP będzie zatem prowadzić do strat finansowych bez pokrycia w zamierzonych efektach. Z tego powodu przekazywanie środków podmiotom sponsorowanym powinno podlegać wewnętrznym regulacjom i nieustannemu nadzorowi (NIK, 2024).

Minister SP w Dobrych Praktykach wyraźnie rekomendował zabezpieczenie wydatków w umowach sponsoringowych zawieranych przez SSP. Zalecał wprowadzanie postanowień gwarantujących odpowiednie przeznaczenie środków, aby wydatki SSP wiązały się z realizacją zobowiązań wobec sponsora. SSP powinny zabezpieczyć się możliwością natychmiastowego zaprzestania finansowania w ściśle określonych sytuacjach, m.in. podejrzenia naruszenia prawa w działalności regulowanej umową czy w okolicznościach potwierdzających pogorszenie się sytuacji finansowej strony. Minister SP rekomendował również stosowanie zabezpieczenia, aby wydatki związane z przekazaniem środków finansowych podmiotowi sponsorowanemu przeznaczone były wyłącznie na pokrycie kosztów bezpośrednich. Wyszczególnił również otwarty katalog celów, na które wydatkowane mogą być środki otrzymane od sponsora. Wszystkie wskazane przez ministra Skarbu Państwa w Dobrych Praktykach zalecenia nie stanowią jednak prawa obowiązującego względem SSP, chociaż obrazują istotny kierunek zabezpieczenia ukształtowany przez organy państwowe.

Na przestrzeni ostatniej dekady obserwuje się wzrost wydatków SSP przekazywanych na sponsoring. Zwiększanie środków przeznaczanych na ten cel nie wiąże się jednak z poprawą wyników ekonomicznych danych SSP, czyli nie wynika w całości ze skuteczności podejmowanych działań. Zwraca się również uwagę na podnoszenie wydatków na sponsoring w przypadkach, kiedy dane SSP nie kontrolowały sposobu wydatkowania przekazanych przez nich środków. W związku ze wzrostem popularności prowadzenia marketingu za pomocą umów sponsoringowych dochodzi do nadużyć związanych z działalnością sponsoringową. Podstawowym zagrożeniem dla zwiększania wydatków na sponsoring SSP jest nieprzestrzeganie wewnętrznych regulacji dotyczących sponsoringu. W wyniku zaniedbań i nieskonkretyzowanej regulacji SSP mogą skutecznie przekazywać środki finansowe pomimo ujemnego wyniku finansowego czy z przekroczeniem limitu zaplanowanych na ten cel środków (NIK, 2024). Każda forma nadużyć stanowi istotne zagrożenie dla funkcjonowania danej SSP.

### **5.3. Analiza proporcjonalności między poniesionymi wydatkami i wymiernymi korzyściami**

Proporcjonalność stanowi harmonijny stosunek części składowych jakiejś całości do siebie nawzajem lub do tej całości. Oba elementy stosunku powinny się znajdować w harmonijnej korelacji, a wraz ze wzrostem jednego elementu następować powinien drugi. W zakresie sponsoringu SSP należy wskazać na występowanie dwóch elementów kluczowych dla tej konstrukcji, czyli wydatków ponoszonych w ramach umowy sponsoringowej i wymiernych korzyści, jakich się oczekuje w przypadku zawarcia takich umów. Pierwszy z tych elementów – wydatki ponoszone przez sponsora – określa się jako obliczalne i klarowne w swojej wysokości. W przypadku drugiego elementu o obliczalności nie ma jednak mowy. Wymierne korzyści otrzymywane przez sponsora nacechowane są niejednorodnością, zależnością od wielu czynników pobocznych, ponadto ich efekt może nadejść w okresie długoterminowym. Oszacowanie właściwych proporcji między wydawanymi kwotami i otrzymywanymi z umowy korzyściami oceniać należy wobec tego indywidualnie i każdorazowo jako osobny przypadek. W związku z tym skuteczność oceny proporcjonalności między tymi elementami opierać się będzie na staranności i właściwym podejściu zarządu przy analizie efektywności podejmowanej działalności sponsoringowej.

Ze względu na brak możliwości jasnej analizy proporcjonalności między wydatkami a wymiernymi korzyściami zarząd SSP powinien być zobowiązany do nieustannej i ciągłej obserwacji rynku. W Dobrych Praktykach Minister SP podkreślił istotę kontroli efektywności przy prowadzeniu działalności sponsoringowej. Przede wszystkim zalecał, aby działalność sponsoringowa SSP podlegała stałej ocenie i monitorowaniu przez radę nadzorczą. W przypadku trudności finansowych zarząd powinien niezwłocznie zaprzestać tego typu działań. Z praktyki wiemy jednak, że część SSP podejmowała się działalności sponsoringowej pomimo zmniejszonych możliwości finansowania takich działań. Analizę proporcjonalności Minister SP zalecał dokonywać również każdorazowo po zakończeniu prowadzenia działalności sponsoringowej. W swojej ocenie zarząd powinien wziąć pod uwagę wiele czynników indywidualnych, m.in. odbiór medialny, wzrost rangi marki, zyski ze sprzedaży czy wartość firmy. Obowiązek dokonywania analizy nie spotkał się z pełną realizacją. Praktyka działań SSP w zakresie oceny efektywności działalności sponsoringowej opiera się na podejmowaniu oceny jedynie przy dużych projektach sponsoringowych. Co do zasady więc mniejsze przejawy działalności sponsoringowej nie spotykają się z oceną proporcjonalności między poniesionymi wydatkami i wymiernymi korzyściami z tego tytułu. Wskazać należy jednak, że nawet przy zakończeniu dużych projektów sponsoringowych część SSP nie podejmowało się analizy w ich zakresie. Praktyka działalności sponsoringowej SSP wskazuje również na sytuacje, gdzie SSP nie podejmują się analizy proporcjonalności przed zawarciem umów sponsoringowych (NIK, 2024), co całkowicie zaprzecza wytycznym przedstawionym przez ministra SP.

## 6. Wnioski

Regulacja w zakresie sponsoringu nie jest kompletna. Przede wszystkim należy wskazać na brak definicji legalnej sponsoringu w zakresie ustawodawstwa prawa gospodarczego publicznego. Przy wzroście zainteresowania działalnością sponsoringową wśród SSP ustawodawca powinien wyszczególnić zakres sponsoringu, a także wskazać jego podstawowe cechy. Obecnie powyższe informacje czerpać możemy jedynie z orzecznictwa i doktryny, co opisano w odpowiednim rozdziale. Wyszczególnienie i opisanie zakresu sponsoringu miałyby pozytywny wpływ na dalszą jego regulację. W aktualnym stanie prawnym sponsoring uregulowany jest w Dobrych Praktykach, czyli źródle prawa złożonym z wytycznych o charakterze *soft law* (Grzegorzczuk i Wierzbowski, 2020). Znacząco ogranicza to stosowanie rozwiązań zaproponowanych przez ministra SP, co prowadzi do nadużyć w praktyce działań SSP w zakresie sponsoringu. Zalecenia w przypadku posiadania wiążącej mocy prawnej mogłyby rozwiązać problemy SSP w zakresie m.in. planowania prowadzenia działalności sponsoringowej, ustalania gwarancji przy zawieraniu umów sponsoringowych i dokonywaniu oceny efektywności takich działań. Związanie prawne z zaleceniami ministra SP zmuszałoby SSP do właściwej staranności przy zawieraniu umów sponsoringowych i nakładałoby obowiązek dokonywania analiz proporcjonalności zarówno przed zawarciem odpowiednich umów, jak i po zakończeniu działalności sponsoringowej. Ponadto wskazać należy na potrzebę ponownego pochylenia się nad kwestią Dobrych Praktyk w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej. Obecnie obowiązujący akt prawny pochodzi z 2016 r. i uchwalony został przez nieurzędującego już ministra SP. W obliczu ciągłych zmian na rynku marketingowym, a także uwag wskazanych przez NIK w stosunku do niewłaściwych działań SSP, obowiązujące zalecenia wymagają aktualizacji lub ewentualnego poszerzenia o nowe rozwiązania, wzmacniające transparentność i skuteczność działań SSP. Ze względu na rosnące zainteresowanie SSP działalnością sponsoringową powinno się w tym zakresie podkreślać wzrost wydatków ponoszonych przez SSP (NIK, 2024). W związku z ogromnymi kwotami przeznaczanymi na działalność sponsoringową regulacja prawna oparta jedynie na zabezpieczonym prawie do informacji organu koordynacyjnego i niewiążących zaleceniach odpowiedniego ministra wydaje się niepełna, a zatem wymaga szerszego zainteresowania ustawodawcy.

## Bibliografia

- Botwina, G. (red.). (2020). *Zarządzanie w polskim sporcie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fundacja Wolności. (2024). *Znamy wydatki spółki Bogdanka SA na sponsoring (bo wygraliśmy w sądzie)*. Pobrano 4 maja 2026 z <https://fundacijawolnosci.org/znamy-wydatki-spolki-bogdanka-sa-na-sponsoring-bo-wygralismy-w-sadzie/>
- Grzegorzczuk, F. i Wierzbowski, M. (red.). (2020). *Ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Komentarz*. Wolters Kluwer.
- Kidyba, A. (red.). (2014). *Skarb Państwa a działalność gospodarcza*. Wolters Kluwer.
- Kończak, J. (red.). (2020). *Komunikacja sponsoringowa w sporcie XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich.
- Ministerstwo Skarbu Państwa. (2016). *Dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z udziałem Skarbu Państwa*. Pobrano 4 maja 2026 z [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/06/Dobre\\_praktyki\\_sponsoring\\_otwarta.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/06/Dobre_praktyki_sponsoring_otwarta.pdf)
- Najwyższa Izba Kontroli [NIK]. (2024). *Wybrane wydatki spółek z udziałem Skarbu Państwa i fundacji tworzonych przez te spółki oraz gospodarka finansowa i realizacja celów statutowych fundacji tworzonych przez te spółki*. Pobrano 4 maja 2026 z <https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/22/012/KGP/>
- Powałowski, A. (2020). *Prawo gospodarcze publiczne*. C.H. Beck.
- Powałowski, A. (red.). (2025). *Instytucje publicznego prawa gospodarczego*. C.H. Beck.
- Sejm Rzeczypospolitej Polskiej VIII kadencji. (2016). *Uzasadnienie do projektu ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym*. Druk sejmowy nr 1053.
- Słownik Języka Polskiego PWN. (b.d.). *Korzyść*. Pobrano 4 maja 2026 z <https://sjp.pwn.pl/sjp/korzysc;2474266.html>
- Słownik Języka Polskiego PWN. (b.d.). *Wydatek*. Pobrano 4 maja 2026 z <https://sjp.pwn.pl/slowniki/wydatek.html>
- Słownik Języka Polskiego PWN. (b.d.). *Wymierność*. Pobrano 4 maja 2026 z <https://sjp.pwn.pl/slowniki/wymierno%C5%9B%C4%87.html>

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34 z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. 2025 poz. 1275)
- Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym (Dz.U. 2017 poz. 78 z późn. zm.)
- Wielki Słownik Języka Polskiego. (b.d). *Korzyść*. Instytut Języka Polskiego PAN. Pobrano 4 maja 2026 z <https://wsjp.pl/haslo/podglad/12271/korzysc>
- Wielki Słownik Języka Polskiego. (b.d). *Wydatek*. Instytut Języka Polskiego PAN. Pobrano 4 maja 2026 z <https://wsjp.pl/haslo/podglad/53815/wydatek>
- Wielki Słownik Języka Polskiego. (b.d). *Wymierność*. Instytut Języka Polskiego PAN. Pobrano 4 maja 2026 z <https://wsjp.pl/haslo/podglad/72398/wymiernosc>
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego (do 2003.12.31) w Katowicach z dnia 4 października 2001 r o sygnaturze akt I SA/Ka 1533/00
- Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 9 lipca 2021 r. o sygnaturze akt I CSKP 208/21
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 18 grudnia 2009 r. o sygnaturze akt VI SA/Wa 1758/09

## Expenses Related to the Sponsorship of State-Owned Companies

---

### Abstract

**Aim:** The aim of this article is to analyse the current regulations on sponsorship by state-owned companies in order to assess the effectiveness of the legal framework and mechanisms available to the relevant authorities in this area. Another aim of the article is to highlight the unique structure of sponsorship and its use by companies benefiting from state property.

**Methodology:** Formal-dogmatic method. The analysis is based on the current legislation governing the activities of state-owned companies, as well as on the applicable guidelines and recommendations.

**Results:** The analysis identified the problem of narrow regulation of sponsorship activities undertaken by state-owned companies and the potential risks that follow.

**Implications and recommendations:** The analysis conducted can serve as a basis for further attempts to address the issue of sponsorship in the context of state-owned companies.

**Originality/value:** The analysis includes material that has not yet been subject to extensive legal examination, which has made it possible to identify and isolate a gap in doctrine.

**Keywords:** sponsorship, efficiency, state-owned companies

---