
Wstęp

Funkcjonowanie rad nadzorczych w Polsce charakteryzuje się dużą dynamiką zmian. Mają one podłoże polityczne, gospodarcze i społeczne. Dla przykładu: sprawowanie nadzoru ma bliskie związki polityczne, i to nie tylko ze względu na dużą rolę, jaką odgrywa własność Skarbu Państwa. Zagadnienia nadzoru kojarzone są głównie z działalnością gospodarczą. Zainteresowanie to wynika m.in. z popularności spółek prawa handlowego związanej z rozwiązaniami dotyczącymi kontroli i wyceny. Przyjmuje się bowiem, że nadzór decyduje o wynikach ekonomicznych spółki, o jej pozycji na rynku, możliwościach zbytu itp. Wszystko to rodzi presję na wypracowanie właściwego modelu nadzoru, poszukiwanie rozwiązań prowadzących do zwiększenia jego efektywności. Nadzór to także zjawisko społeczne. Wiele wskazuje na nieuwzględnianie problemów społecznych w sprawowaniu nadzoru. Rozważania na temat nadzoru zaowocowały wieloma interesującymi rozwiązaniami. Wymienić tu należy przede wszystkim kodeksy dobrych praktyk funkcjonujące w wielu krajach. Zasady dobrych praktyk krajów OECD należą do rozwiązań zaliczanych do tzw. prawa miękkiego. Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie mają obowiązku ich stosowania, ale ze względu na negatywny odbiór społeczny odmowy zwykle je wprowadzają. Polska znajduje się w okresie dalszego przyjmowania tych kodeksów i dotychczasowe doświadczenia uznać można za zachęcające. Należy zaznaczyć, że wspomniane kodeksy doprowadziły do uchwalenia przez Unię Europejską w 2001 r. dyrektywy nt. statutu spółki europejskiej, a dokładnie jej suplementu dotyczącego udziału przedstawicieli załogi w organach spółki. Jedną z najważniejszych spraw nadzoru jest właściwy pomiar wyników firmy. Problem ten zresztą występuje na wszystkich prawie szczeblach gospodarki – od makroekonomicznych dysfunkcji pomiaru produktu krajowego brutto. Dysfunkcje te uwidaczniają się w przedsiębiorstwach, m.in. w formie tzw. toksycznych aktywów.

Nieprawidłowości pomiaru spektakularnie wyeksponował kryzys globalny w latach 2007–2008. Nieprawidłowości w systemie pomiaru działalności gospodarczej i niekorzystne tego następstwa wskazują na konieczność poszukiwania nowych miar i rozwiązań ukierunkowanych na symbiozę obszaru ekonomicznego i społecznego. Z polskiej perspektywy istotne jest, że wzorcem takiego podejścia są idee społecznej gospodarki rynkowej, na której opiera się konstytucyjny model ustroju społeczno-ekonomicznego w Polsce i Unii Europejskiej. Idee te nie są nowe, ale współczesność potwierdza zasadność ich stosowania. Stąd waga i użyteczność koncepcji ukierunkowanych na łagodzenie dysfunkcji społeczno-ekonomicznych. To duże wyzwanie dla nadzoru w polskich przedsiębiorstwach. Przyjmuje się, że wymaganym rozwiązaniem dla rad nadzorczych będzie model poszukiwania ładu gospodarowania. Nie jest to łatwa droga wobec następstw zapoczątkowanego w latach 2007–2008 kryzysu gospodarki światowej mającego trzy wymiary – ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Kryzys gospodarki światowej splata się z kryzysem myślenia ekonomicznego w głęboki i trudny do przewyciężenia syndrom kryzysowy. W książce kreśli się rolę rad nadzorczych w kreowaniu właściwego funkcjonowania i zrównoważonego rozwoju. Pomocne w tym względzie będą te nurty nauk prawnych i ekonomicznych, które traktują o zagadnieniach ładu gospodarowania. Ład jest atrybutem życia społecznego i gospodarczego. Jest różnorodnie definiowany i realizowany. Wspólną cechą jego różnorodnego interpretowania jest dopasowanie elementów i struktury różnych systemów zapewniających osiągnięcie celów przez te systemy. W przedsiębiorstwach chodzi o ukształtowanie ładu, który pozwala łączyć różnorodne elementy i procesy w spójną całość. Ład jest podstawowym kryterium oceny skuteczności polityki przedsiębiorstwa. Pojęcie ładu i jego naruszenie, czyli nierównowaga, są powszechnie używane w celu opisu różnych zjawisk oraz czynników wpływających korzystnie lub niekorzystnie na jakikolwiek układ czy system w przedsiębiorstwie. W naukach o przedsiębiorstwie ład (nierównowaga) analizowany jest z reguły przez porównywanie rozmiarów popytu i podaży określonych dóbr (ład rynkowy). Ład może występować w skali mikroekonomicznej, makroekonomicznej, może dotyczyć gospodarki wewnętrznej, gospodarki ponadnarodowej czy wreszcie globalnej. Może mieć też ujęcie statyczne i dynamiczne. Może dotyczyć zarówno całej gospodarki, jak i wybranych sfer życia gospodarczego. Z przedmiotowego punktu widzenia ład może odnosić się do sfery realnej (np. ład energetyczny, ład na rynku pracy), sfery finansowej (np. ład w finansach jednostek samorządu terytorialnego), sfery instytucjonalnej (ład korporacyjny). Ład możemy rozpatrywać zarówno w ujęciu pozytywnym, czyli opisującym istniejący stan zjawisk, jak i normatywnym wskazującym na pożądany docelowy stan układu ekonomicznego (np. dotyczący zasobów pracy, finansów przedsiębiorstwa,

stanu środowiska naturalnego). Co więcej, można stwierdzić, że ład (równowaga) jest stanem idealnym, abstrakcyjnym, gdyż w rzeczywistości mamy do czynienia z nieustającym naruszeniem ładu. W teorii systemów, np. w ujęciu mikroekonomicznym może to być bilans przedsiębiorstwa, przyjmuje się, że naruszanie ładu jest nieuniknione. Istotne są natomiast skala i przyczyny naruszeń. Chodzi o to, aby naruszanie ładu nie zagrażało istnieniu systemu (układu) ekonomicznego. Przedsiębiorstwo może mieć przejściowe trudności naruszające jego równowagę ekonomiczną, ale jeśli podmiot ten posiada wewnętrzne siły do adaptacji do zmieniających się warunków działania i podejmuje przedsięwzięcia (np. restrukturyzację) prowadzące do przywrócenia równowagi, to istnienie systemu (przedsiębiorstwa) nie jest zagrożone, w przeciwnym razie upada. Niekiedy konieczna jest interwencja zewnętrznych czynników dla przetrwania systemu. W ujęciu normatywnym ład gospodarowania nie może być jednak celem autonomicznym w tym sensie, że stan równowagi lub bliski równowadze nie może być traktowany jako nadrzędny w stosunku do ważnych celów gospodarczych i społecznych. Równowaga rzeczowo-finansowa może być zachowana przy niskim poziomie produkcji i niskim wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Należy zauważyć, że aby rady nadzorcze mogły się sprawdzić w roli arbitra przestrzegającego dążenie do ładu (równowagi) gospodarowania, potrzebne jest rozszerzenie zakresu ich funkcji nadzorczej i doradczej, m.in. o funkcję informacyjną. To propozycja nawiązująca do koncepcji E. Gutenberga, niemieckiego specjalisty nauk o przedsiębiorstwie, który określił następujące funkcje rady: nadzorcą, doradcą, decyzyjną, współpracy i wymiany informacji oraz koordynacyjną¹. Niniejsza książka została oparta na analizie przepisów i skutków ich stosowania w odniesieniu do pracy rad nadzorczych przede wszystkim w spółkach prawa handlowego.

Spółka jest umownym związkiem co najmniej dwóch osób lub przedsiębiorstw, które łączą swoje kapitały w celu prowadzenia wspólnej działalności przemysłowej lub handlowej oraz pomnażania wpływów osiąganych z nadwyżki utargu nad kosztami produkcji lub usług. Jest to forma organizacyjno-prawna działalności gospodarczej, której sposób prowadzenia już w starożytnej Babilonii był normowany przepisami prawa prywatnego. Strukturę prawną spółek w epoce starożytnej określał Kodeks Hammurabiego, jeden z najstarszych usystematyzowanych zbiorów przepisów prawnych wydany (XVIII w. p.n.e.) przez władcę Babilonii – Hammurabiego. Tekst Kodeksu znaleziono 1901 r. w Susie, a jego oryginał znajduje się w Paryżu (obelisk w Luwrze).

¹ E. Gutenberg, *Funktionswandel des Aufsichtsrats*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, Dezember 1970.

Na kontynencie europejskim w formie spółek powstawały stowarzyszenia kupców, powszechnie znane jako kompanie, które od dawna cieszyły się sławą i aprobatą. Dopiero w pierwszej połowie XVII wieku pod wpływem dużych uprawnień przyznawanych kupcom przez poszczególne rządy krajów Europy Zachodniej kompanie nabrały wyjątkowego znaczenia.

Kompanie tworzone na dłuższy czas bez względu na przynależność państwową i jej udziałowców czy grupę zawodową o wyodrębnionej sytuacji społeczno-prawnej. Mogły one nabywać również posiadłości ziemskie.

Samodzielną działalność gospodarczą opierały głównie na obrocie pieniężnym i kredycie kupieckim ze względu na to, że występowały wówczas tylko w niektórych branżach, np. górniczej, budowlanej, handlowej i transportowej. Kompanie z okresu od XVI do XIX wieku podlegały wpływom zachodniego prawa kupieckiego.

Pierwszym stowarzyszeniem kupców, które powstało w celu prowadzenia handlu zagranicznego na ziemiach polskich, była angielska Kompania Wschodnia z siedzibą w Elblągu założona za Stefana Batorego do handlu z Polską. Zasady jej organizacji i działalności ułożyła komisja lewartowska w 1584 r. w obecności posła królowej Elżbiety – J. Rogera². Popierał ją Stefan Batory, zmuszając tym samym do uległości buntujących się wówczas gdańszczan.

Podstawą koegzystencji współczesnej cywilizacji jest sposób produkcji oparty na organizacji podmiotów gospodarczych, będący własnością anonimową osoby prawnej, nieujawniający współzałożycieli i akcjonariuszy przedsiębiorstwa oraz wymagający nadzoru i kontroli. Są to spółki lub korporacje, które podlegają transakcjom handlowym na wolnym rynku.

Złożoność zasad zarządzania spółką sprawiła, że przepisy procedur prawnych i formy organizacyjne odnoszące się do sposobów produkcji zasługują na większą uwagę zarówno ze względu na ich rozległość i doprowadzone do znaczącej sprawności zastosowanie, jak i dlatego, że występują licznie w różnych podmiotach gospodarczych, także o zasięgu wielonarodowym. Problemy dotyczące zasad prawno-organizacyjnych i technologicznych czynią pracę przedmiotem rozważań w sposób odpowiedni do okoliczności. Jest to w pewnym sensie próba sumarycznego opisu i ujęcia teorii organizacji i zarządzania powiązanej z praktyczną działalnością spółek prawa handlowego i spółdzielni. Nie oznacza to jednak, że treść pracy opiera się na hipotezie, a nie na związku teorii z praktyką.

Co więcej, zasady zarządzania organizacją z udziałem rad nadzorczych mają zastosowanie do każdego rodzaju przedsięwzięcia, a do teorii odniesiono się tylko jako celowego powiązania różnych faktów, zdarzeń, warunków wewnętrznych przed-

² A. Brückner, *Encyklopedia staropolska*, t. 2, PWN, Warszawa 1990, s. 534.

siębiorstwa obejmujących całościowe ujęcie przedmiotu. Przedstawione zasady wiążą funkcjonowanie rad nadzorczych z ważnymi elementami procesu organizacji i zarządzania, włączając się w tok dyskursu o charakterze interdyscyplinarnym.

W pracy przedstawiono tylko te zagadnienia, które mają bezpośredni związek z organem osoby prawnej w postaci rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej.

Należy podkreślić, że zarządzanie przedsiębiorstwem z udziałem organu nadzorczego w warunkach organizacji produkcji scentralizowanej jest dziedziną wymagającą nadal prac studyjnych zwłaszcza wobec procesów prywatyzacji i restrukturyzacji, a następnie globalizacji gospodarki.

Świadczy to o tym, że prywatyzacja jest częścią składową zarządzania przedsiębiorstwem, które odbywa się z udziałem organu osoby prawnej, a zatem udział tego organu w kierowaniu spółką powinien być bardziej eksponowany.

Celem tej książki jest identyfikowanie właściwych schematów tworzenia rad nadzorczych w spółkach w Polsce, ich właściwego funkcjonowania, z prawnego-organizacyjnego punktu widzenia. Autorzy w dążeniu do osiągnięcia stanu ładu gospodarowania przedstawiają funkcjonowanie rad nadzorczych również w sytuacjach kryzysowych..

Pozycja składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym zatytułowanym *Spółka jako prawny podmiot prowadzenia działalności* dokonuje się objaśnienia obiektu badań. Zawartość tego rozdziału obejmuje, m.in. informacje dotyczące osób prawnych i klasyfikację prawną podmiotów gospodarczych. Autorzy dokonują tu połączenia treści z zakresu prawa i zarządzania. Drugi rozdział *Spoleczno-gospodarcze determinanty schematu działania obejmującego tworzenie rad nadzorczych w spółkach* przedstawia obraz rozproszenia zdolności do podejmowania decyzji kluczowych dla spółki na tle władzy w spółce i władzy nad spółką. Następnie określone zostają cele uczestników działania wobec własności, nadzoru i zarządzania spółką. Podaje się tutaj źródła struktury nad spółką i sposoby wykonywania nadzoru. Zamieszczony tam model nowych rozwiązań organizacji przede wszystkim związany jest z Kodeksem spółek handlowych. Rozdział trzeci *Organizacja i ład gospodarowania* przedstawia organizację jako czynnik doskonalenia zarządzania firmą. Następnie zaprezentowane są zasady podejmowania procesów decyzyjnych w firmie, w tym istota i cechy charakterystyczne procesów decyzyjnych. Ostatni, czwarty rozdział pt. *Rada nadzorcza w prawie handlowym i bankowym* to zbiór zasad funkcjonowania rady nadzorczej w spółkach prawa handlowego, w tym w bankach. To bardzo ważna część książki oparta na studiach i badaniach rad nadzorczych wobec trudnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Przedstawia funkcjonowanie rady nadzorczej również w sytuacjach kryzysowych, w tym formy zaskarżania decyzji rady nadzorczej. W tym rozdziale Czytelnik zapoznaje się także

z zasadami funkcjonowania nadzoru w bankach, kierunkach zmian, w tym roli KNF, podane są również zasady dobrych praktyk nadzoru. Analizie poddano także rolę nadzoru w spółkach z punktu widzenia *corporate governance*. Zdaniem wielu specjalistów *corporate governance* wychodzi znacznie poza nadzór właścicielski³. Rozróżnienie nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) i nadzoru właścicielskiego wynika z dwojakiego charakteru spółki. Nadzór korporacyjny sprawowany jest nad spółką w znaczeniu podmiotu (spółka-przedsiębiorca) – uczestnika procesów gospodarczych. W węższym zakresie spółka to forma organizacyjno-prawna związku wspólników (udziałowców lub akcjonariuszy). W tym przypadku określenie jej jako kategorii nadzoru właścicielskiego jest bardziej adekwatne. Generalnie ujmując, w spółce zachodzą procesy dwojakiego rodzaju: gospodarcze oraz przekształceń własnościowych.

Decydując się na przedstawienie Czytelnikowi wykładni przepisów i skutków ich stosowania wobec rad nadzorczych, autorzy posłużyli się ogółem wiadomości zdobytych na podstawie obserwacji i osobistych doświadczeń, uczestnicząc czynnie w działalności rad nadzorczych. Korzystano również z wyników badań tego zagadnienia dokonanych przez specjalistów z zakresu nauk prawnych i nauk o zarządzaniu.

Autorzy dziękują recenzentowi panu profesorowi Markowi Lisińskiemu za cenne uwagi, które podniosły poziom książki oraz pozwoliły nadać jej ostateczny kształt.

Andrzej Szplit
Paweł Chmielnicki
Beata Paxford

³ S. Rudolf (red.), *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.