

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki
w Katowicach

**Zarządzanie
w wybranych obszarach
sportu, turystyki i rekreacji**

pod red. Piotra Halemby

Katowice 2011

KOMITET WYDAWNICZY:

prof. dr hab. Janusz Błaszczyk (przewodniczący),
prof. dr hab. Janusz Iskra, prof. dr hab. Sławomir Mazur,
prof. dr hab. Mirosław Ponczek, prof. dr hab. Jan Ślężyński,
prof. dr hab. Adam Zając, dr hab. Władysław Mynarski prof. nadzw.,
dr hab. Rajmund Tomik prof. nadzw.

Recenzent:

Prof. dr hab. inż. Sebastian Kot

ISBN 978-83-60841-75-4

Copyright©2011 by AWF Katowice

Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, 2011
Nakład 200 egz.

Dystrybutor: Śląska Księgarnia Kultury Fizycznej, ul. Mikołowska 72a, 40-0065 Katowice,
e-mail: ksiegarniakulturyfizycznej@wp.pl, tel.: 32 207 51 95 lub 606 785 430

Druk: UKiP J&D Gębka, 44-100 Gliwice, ul. Pszczyńska 44, tel./fax 32 231 87 09

Zastosowanie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa w przypadku Sportowych Spółek Akcyjnych

Application of the principles of corporate governance over companies with Treasury shareholding in the Sports Joint Stock Companies

Summary

On 19 March 2010, entered into force the Order of the Minister of the Treasury on the principles of corporate governance of companies with state ownership. These rules were changed in recent years in order to adapt them to current requirements of Polish legislation, normative acts of the European Union and OECD countries.

New rules make it possible to adapt the supervisory oversight process, depending on individual needs and capabilities of the supervisory authority, which is a tool in the hands of the owner. This helps protect the Treasury before incurring losses due to uncontrolled activities in companies, on the other hand to avoid additional and unnecessary costs through the introduction of flexibility in adapting the rules to individual circumstances.

Sports Equity Company due to its special character, usually owned by shareholders, which is rarely the Treasury. After registering Sports Joint Stock Company, however it is subject to the provisions of the Commercial Companies Code. We then have to deal with such bodies as the company's Annual General Meeting of Shareholders (the highest authority), the Executive Board (elected by the Board unless the articles of incorporation provide otherwise), the Supervisory Board (a body elected by the General Assembly). Proper functioning of the Sports Equity Companies (intended only for sporting clubs

operating in the realities of professional sport), are both assigned to the standard institutions of all companies, as well as specific requirements for a qualified sports. Introduction to the Polish legal system normalized Sports Joint Stock Company the legal and factual situation of Polish professional sports. Application of the principles of corporate governance over companies with Treasury shareholding in relation to Sports Equity Companies may bring many benefits, primarily to help dissidents in making faster and more appropriate action for the benefit of shareholders who own the company.

Key words: principles of corporate governance, state ownership, board of directors, Sports Joint Stock Company

Wstęp

Kwestia sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa stała się koniecznością od momentu zaistnienia w polskiej rzeczywistości warunków gospodarki rynkowej. Na przestrzeni lat dopracowywano mechanizmy związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego nad majątkiem Skarbu Państwa, ucząc się odnajdywania w nowej i ciągle zmieniającej się rzeczywistości. Minister Skarbu Państwa uregulował te kwestie w drodze Zarządzenia nr 19, z dnia 19 marca 2010 roku w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa. Nowe zasady zobowiązują komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa, zajmujące się nadzorem właścielskim i monitorowaniem należności Skarbu Państwa do stosowania zasad nadzoru właścielskiego. Dodatkowo Departament Analiz oraz Biuro Komunikacji Społecznej przygotowały wersję elektroniczną zasad nadzoru właścielskiego i umieściły je na stronach internetowych Ministerstwa Skarbu Państwa. Zobowiązano również odpowiednie komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa, do których zadań należy wykonywanie nadzoru właścielskiego Skarbu Państwa, do przekazania informacji o nowych zasadach nadzoru właścielskiego do reprezentantów Skarbu Państwa w nadzorowanych przez nie podmiotach.

W skutek wprowadzenia nowych zasad nadzoru właścicielskiego, straciły na mocy wcześniejsze regulacje w tym zakresie, w tym:

- Zarządzenie Nr 12 Ministra Skarbu Państwa z dnia 31 marca 2005 r. w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizującego zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego,
- Zarządzenie Nr 13 Ministra Skarbu Państwa z dnia 31 marca 2005 r. w sprawie sporządzania informacji o podmiotach nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa w formie kart informacyjnych oraz w sprawie wzorów tych kart,
- Zarządzenie Nr 16 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 kwietnia 2005 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizujące zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego,
- Zarządzenie Nr 17 Ministra Skarbu Państwa z dnia 12 maja 2005 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizujące zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego,
- Zarządzenie Nr 25 Ministra Skarbu Państwa z dnia 6 lipca 2005 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizujące zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego,
- Zarządzenie Nr 41 Ministra Skarbu Państwa z dnia 19 października 2005 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa oraz innymi państwowymi osobami prawnymi.

Wprowadzenie zmian w zakresie zasad sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa było związane ze zmieniającymi się uregulowaniami prawnymi oraz wynikami kontroli

Najwyższej Izby Kontroli w zakresie sprawowania nadzoru właścicielskiego przez Ministra Skarbu Państwa. Przedsięwzięcie to miało na celu aktualizację i uzupełnienie zasad oraz usunięciu niezgodności z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa. Sporządzając uaktualnione zasady, Ministerstwo Skarbu Państwa zebrało także uwagi, spostrzeżenia i sugestie uzyskane od członków organów zarządzających i nadzorujących podmioty gospodarcze z udziałem Skarbu Państwa. Miało to na celu udoskonalenie, usprawnienie i wzrost skuteczności nadzoru właścicielskiego.

Pomimo tego zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa są dokumentem, który powinien być traktowany jako dokument wzorcotwórczy, a nie bezpośredni akt normatywny administracji rządowej. Przepisy prawa nie upoważniają Ministra Skarbu Państwa do wydania takiego tego typu zasad jako obligatoryjnego obowiązku, w związku z czym zasady nadzoru właścicielskiego stanowią wyraz oczekiwań organu państwowego, ustawowo odpowiedzialnego za ochronę interesów Skarbu Państwa w zakresie zasad realizacji nadzoru przez jednostki organizacyjne i osoby fizyczne zaangażowane w prowadzenie spraw związanych z działalnością spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz Skarbu Państwa jako akcjonariusza i/lub wspólnika.

Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa, mogą być jednakże z powodzeniem stosowane w przypadku spółek nie będących własnością Skarbu Państwa. Możliwe jest zastosowanie tych zasad w przypadku Sportowych Spółek Akcyjnych. Są one szczególnym typem spółek akcyjnych, przeznaczonym dla sportu profesjonalnego. Wprowadzenie Sportowych Spółek Akcyjnych pozwoliło na znormalizowanie sytuacji prawnej oraz faktycznej polskiego sportu kwalifikowanego. Zastosowanie zasad nadzoru właścicielskiego w odniesieniu do Sportowych Spółek Akcyjnych powinno doprowadzić do sytuacji, na której będą mogli zyskać wszyscy: zawodnicy, kluby sportowe, kontrahenci klubów sportowych, polskie związki sportowe, reprezentacje kraju oraz kibice.

Cele nadzoru właścicielskiego

Wśród głównych celów nadzoru właścicielskiego należy wymienić:

- wzrost efektywności działania, skuteczności zarządzania oraz wzrost wartości spółek z udziałem Skarbu Państwa,
- przygotowanie niektórych podmiotów do procesu przekształceń i prywatyzacji,
- zapewnienie transparentności działalności spółek z udziałem Skarbu Państwa,
- racjonalne wykorzystanie istniejących zasobów,
- realizacja celów polityki gospodarczej przez skuteczne wykorzystanie praw właścicielskich.

Osiągnięciu wymienionych celów powinno służyć:

- w uzasadnionych przypadkach stosowanie rozszerzonych w stosunku do obowiązujących przepisów prawa, form i procedur nadzoru właścicielskiego Ministra Skarbu Państwa,
- dobór właściwie przygotowanych członków rad nadzorczych dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania nadzoru właścicielskiego,
- doskonalenie kryteriów doboru kadry zarządzającej spółkami z udziałem Skarbu Państwa,
- opracowanie i wdrożenie nowych standardów oraz mechanizmów monitorowania i oceny działalności ekonomicznej oraz finansowej spółek z udziałem Skarbu Państwa, umożliwiających szybkie wykrycie negatywnych zjawisk oraz szybką reakcję.

Aby wskazane cele nadzoru właścicielskiego mogły być osiągnięte, istotnie znaczenie ma właściwe funkcjonowanie kodeksowych organów spółek prawa handlowego, w tym: walnego zgromadzenia/zgromadzenia wspólników, rady nadzorczej oraz zarządu.

Bezpośredni nadzór nad działalnością spółek z udziałem Skarbu Państwa sprawują rady nadzorcze, a w pewnym zakresie pełnomocnicy wspólnika. Kompetencje rady nadzorczej oraz pełnomocnika wspólnika, wynikają

z ustawowo wyznaczonego miejsca w systemie nadzoru właścicielskiego nad spółkami. Takie usytuowanie rad nadzorczych i pełnomocników wspólnika w systemie nadzoru właścicielskiego jest instrumentem Ministra Skarbu Państwa stwarzającym możliwość monitorowania i kontrolowania procesów zachodzących w spółkach. Wynika z tego konieczność poświęcenia szczególnej uwagi zagadnieniom kompetencji, procedurom i kryteriom doboru członków rad nadzorczych oraz ich organizacji pracy.

Zwiększenie efektywności nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa

Wieloletnie doświadczenia będące następstwem realizacji uprawnień właścicielskich Skarbu Państwa doprowadziły do sformułowania szeregu wniosków o konieczności uruchomienia wieloaspektowego procesu sanacji tej sfery w obszarze rynkowej działalności podmiotów państwowych i ich szczególnego znaczenia dla gospodarki krajowej. W szczególności działania mające na celu poprawę sytuacji, powinny być skoncentrowane na następujących obszarach:

- skumulowaniu możliwie najszerszego pakietu norm w rękach Ministra Skarbu Państwa, zarówno wobec spółek prawa handlowego, jak też przedsiębiorstw państwowych,
- znaczącej zmianie struktury podmiotów gospodarczych działających w oparciu o własność państwową, prowadzącej do docelowego zniesienia, w możliwie krótkiej perspektywie czasowej, formy prawnej przedsiębiorstwa państwowego,
- stworzeniu instrumentów zachęty dla szerszego zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego w przejmowaniu i racjonalnym wykorzystaniu podmiotów z udziałem mienia państwowego,
- stworzeniu warunków dla bardziej elastycznego, ale w pełni profesjonalnego zarządzania, a także optymalnego gospodarczo wykorzystania potencjału majątkowego przez podmioty państwowe,

- wzmocnieniu nadzoru właścicielskiego w ramach organów statutowych podmiotów państwowych oraz udrożnieniu kanałów przepływu bieżących informacji kierowanych do Ministra Skarbu Państwa o wynikach funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw i spółek.

Wymienione zagadnienia mają na celu doprowadzenie do ujednoczenia zasad nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa, a w szczególności skupienie w jednym akcie prawnym wszystkich przepisów o nadzorze właścielskim Skarbu Państwa, dotychczas zawartych w różnych aktach prawnych, a w szczególności w ustawach o komercjalizacji i prywatyzacji, o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa w niektórych spółkach o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego. Ponadto mają one również na celu powierzenie wykonywania nadzoru właścielskiego Ministrowi Skarbu Państwa w maksymalnie najszerszym zakresie, oraz Ministrowi Gospodarki nad niektórymi podmiotami uznanymi za szczególnie ważne z powodu wykonywania istotnych zadań publicznych.

Rada Nadzorcza

Zgodnie z Kodeksem Spółek Handlowych „Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności” (art. 219 §1, art. 382 §1 ustawy z dnia 15 września 2000 r. – KSH – Dz. U. Nr 94, poz. 1037, z późniejszymi zmianami). „Przy wykonywaniu swoich obowiązków członek rady nadzorczej powinien dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności” (art. 293 §2/483 §2 KSH). Jeśli umowa spółki lub jej statut nie stanowi inaczej, wówczas zgromadzenie wspólników (walne zgromadzenie) powołuje i odwołuje członków rady nadzorczej. Wśród podstawowych kompetencji i obowiązków członków rad nadzorczych w spółkach wymienić można:

- powoływanie i odwoływanie członków zarządu spółki, wraz z wnioskowaniem lub ustalaniem zasad i wysokości wynagrodzenia dla członków zarządu (w zależności od zapisów statutu i/lub umowy spółki),
- opiniowanie rocznych planów rzeczowo – finansowych oraz wieloletnich strategicznych planów spółki,
- monitorowanie i kontrolę istotnych dla spółki decyzji zarządu, oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej spółki oraz efektów pracy zarządu.
- egzekwowanie terminowej realizacji obowiązków sprawozdawczych i informacyjnych oraz szybkim reagowaniu na stwierdzone nieprawidłowości,
- udzielanie zarządowi zgody na podjęcie działań skutkujących: zmianą stanu majątkowego spółki, zaangażowaniem kapitałowym w innych spółkach (w tym w spółkach zależnych), wzrostem zobowiązań oraz udzieleniem gwarancji i poręczeń majątkowych powyżej ustalonego limitu,
- wyborze oraz bieżącej współpracy z biegłym rewidentem spółki i monitorowaniu procesu przeprowadzania audytu.

Dodatkowo do zadań rad nadzorczych zaliczyć można również opiniowanie i zatwierdzanie indywidualnych zasad sponsoringu oraz opiniowanie i monitorowanie realizacji przez zarząd planu prowadzenia działalności sponsoringowej. Ma ona często znaczenie przy budowaniu wizerunku spółek oraz wspomaganiu finansowym podmiotów często również będących własnością Skarbu Państwa. Stałe monitorowanie przez radę nadzorczą stopnia realizacji przedstawionych przez spółkę w planie rzeczowo – finansowym lub strategicznych planach wieloletnich parametrów ekonomicznych docelowych wyników ekonomiczno – finansowych często prowadzi do zalecenia konkretnych zadań do wykonania w spółce, przy czym rada nadzorcza ma za zadanie wskazanie zarządowi ewentualnych kierunków działań a nie ich przeprowadzenie. Istotnym elementem jest dochowanie należytej staranności w wypełnianiu obowiązków przez radę nadzorczą, w celu skutecznego zabezpieczenia interesów właściciela poprzez właściwe wykorzystanie postanowień statutowych. Równie ważna jest kontrola procedury postępowania w przypadku realizacji kontroli w spółce przeprowadzanej przez instytucje kontroli zewnętrznej.

Podsumowanie

Konieczność sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa jest sprawą oczywistą. Brak kontroli mógłby prowadzić do licznych nadużyć wraz z trudnymi do przewidzenia konsekwencjami. Zmieniająca się rzeczywistość gospodarki rynkowej, a także ciągle dostosowywanie polskich aktów normatywnych do wymogów stawianych przez Unię Europejską oraz wytycznych OECD są przyczyną zmiany dotychczasowych zasad nadzoru właścicielskiego.

W informacji o wynikach kontroli sprawowania nadzoru właścicielskiego w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa opublikowanym przez Najwyższą Izbę Kontroli w grudniu 2009 r., możemy przeczytać między innymi, iż w ocenie Najwyższej Izby Kontroli Minister Skarbu Państwa i Minister Gospodarki nie dysponowali całościową polityką właścicielską w stosunku do spółek, w których Skarb Państwa posiada udziały lub akcje. Brak takiej polityki osłabiał sprawowany nadzór, między innymi poprzez pozostawienie spółkom kształtowania oczekiwań ekonomicznych państwa. Ponadto administracja rządowa nie określając skali zaangażowania Skarbu Państwa – uzasadnionego potrzebami sprawnego funkcjonowania państwa w kapitałowych spółkach prawa handlowego, zajmowała się zbyt wieloma podmiotami.

Wprowadzone zmiany dodatkowo dają możliwość dostosowywania sposobu nadzoru, w zależności od konkretnych uwarunkowań. Duża elastyczność nowych zasad to ich ogromna zaleta. Właściciel lub wspólnik będący reprezentantem Skarbu Państwa ma możliwość dostosować zasady nadzoru do swoich indywidualnych potrzeb, w zależności od ilości spółek oraz charakteru i rozmiaru ich działalności.

W przypadku Sportowych Spółek Akcyjnych, w przypadku których właścicielem rzadko bywa Skarb Państwa zastosowanie omawianych zasad nadzoru również jest celowe i pozwala w takim samym stopniu osiągać wyznaczone cele jak w przypadku każdego innego typu spółki.

Bibliografia

1. Jeżak J.(2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Warszawa.
2. Kozak M. (2011), *Strategic approach to intellectual capital development in regions*, International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 8, No. 1, pp. 76 – 93.
3. Lis K. A., Sterniczuk H. (2005), *Nadzór korporacyjny*, Kraków.
4. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks Spółek Handlowych – Dz. U. Nr 94, poz. 1037, z późniejszymi zmianami.
5. Zarządzenie nr 19 Ministra Skarbu Państwa z dnia 19 marca 2010 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa.
6. Zasady Nadzoru Właścicielskiego Nad Spółkami z Udziałem Skarbu Państwa opublikowane przez Ministra Skarbu Państwa na stronie internetowej Ministerstwa Skarbu Państwa: <http://bip.msp.gov.pl>
7. Zarządzenie Nr 12 Ministra Skarbu Państwa z dnia 31 marca 2005 r. w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizującego zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego.
8. Zarządzenie Nr 16 Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 kwietnia 2005 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizujące zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego.
9. Zarządzenie Nr 176 Ministra Skarbu Państwa z dnia 12 maja 2005 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizujące zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego.

10. Zarządzenie Nr 25 Ministra Skarbu Państwa z dnia 6 lipca 2005 r. zmieniające zarządzenie w sprawie zasad postępowania przy wykonywaniu czynności nadzorczych przez komórki organizacyjne Ministerstwa Skarbu Państwa realizujące zadania Ministra Skarbu Państwa związane ze sprawowaniem nadzoru właścicielskiego.
11. Zarządzenie Nr 13 Ministra Skarbu Państwa z dnia 31 marca 2005 r. w sprawie sporządzania informacji o podmiotach nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa w formie kart informacyjnych oraz w sprawie wzorów tych kart.
12. Zarządzenie Nr 41 Ministra Skarbu Państwa z dnia 19 października 2005 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa oraz innymi państwowymi osobami prawnymi.

Streszczenie

W dniu 19 marca 2010 roku weszło w życie zarządzenie Ministra Skarbu Państwa w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa. Zasady te były zmieniane na przestrzeni ostatnich lat w celu dostosowania ich do bieżących wymogów ustawodawstwa polskiego, aktów normatywnych Unii Europejskiej oraz państw OECD.

Nowe zasady nadzoru dają możliwość dostosowania sposobu nadzoru w zależności od indywidualnych potrzeb i możliwości organu nadzorującego, będącego narzędziem w rękach właściciela. Pozwala to uchronić Skarb Państwa przed poniesieniem strat w skutek niekontrolowanych działań w spółkach, a z drugiej strony uniknąć dodatkowych i niepotrzebnych kosztów poprzez wprowadzenie elastyczności w dostosowywaniu zasad nadzoru do indywidualnych uwarunkowań.

Sportowe Spółki Akcyjne ze względu na swoją szczególną postać, zazwyczaj są własnością akcjonariuszy, którymi rzadko jest Skarb Państwa. Po zarejestrowaniu Sportowej Spółki Akcyjnej, podlega ona jednak przepisom Kodeksu Spółek Handlowych. Mamy wówczas do czynienia z takimi organami spółki jak Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy (najwyższa władza), Zarząd

(wybierany przez Radę Nadzorczą o ile statut spółki nie stanowi inaczej), Rada Nadzorcza (organ wybierany przez Walne Zgromadzenie). Prawidłowemu funkcjonowaniu Sportowych Spółek Akcyjnych (przeznaczonych jedynie dla klubów sportowych funkcjonującym w realiach sportu profesjonalnego), służą zarówno standardowe instytucje przypisane wszystkim spółkom, jak również specyficzne wymogi związane ze sportem kwalifikowanym. Wprowadzenie do polskiego systemu prawnego Sportowej Spółki Akcyjnej unormowało sytuację prawną i faktyczną polskiego sportu profesjonalnego. Zastosowanie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa w odniesieniu do Sportowych Spółek Akcyjnych, może przynieść wiele korzyści, przede wszystkim pomóc dysydemtom w podejmowaniu szybszych i bardziej adekwatnych działań dla dobra akcjonariuszy będących właścicielami spółki.

Słowa kluczowe: zasady nadzoru właścicielskiego, Skarb Państwa, rada nadzorcza, Sportowa Spółka Akcyjna