

# Igor Postuła

---

## Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa

---

Problemy Zarządzania 11/3, 156-173

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa

Nadestany: 12.05.13 | Zaakceptowany do druku: 03.09.13

### Igor Postuła\*

Artykuł ma na celu ustalenie, czy rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa pełnią rolę doradczą. Obowiązujące regulacje nie przewidują, ale też nie wykluczają, że rady nadzorcze spółek kapitałowych, poza nadzorem zarządów, pełnią także rolę doradczą. Wyniki badań przeprowadzonych przez autora w spółkach Skarbu Państwa prowadzą jednak do wniosku, że rady nadzorcze tego rodzaju spółek mogą w praktyce doradzać zarządom. Doradzanie zarządom może także stanowić formę sprawowania przez rady nadzoru. Rolę doradczą rady mogą pełnić także wobec walnych zgromadzeń oraz pracowników Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP). Rolę doradczą mogą pełnić nie tylko rady działające *in gremium*, ale także samodzielnie poszczególni członkowie rad. W tym zakresie mogą oni kierować się różnymi kryteriami, głównie interesem tego podmiotu, który zdecydował o powołaniu danej osoby do rady. Kryterium wspólnym dla wszystkich członków rady powinien być interes spółki. Badania przeprowadzone przez autora miały charakter interdyscyplinarny, składały się na nie analiza regulacji oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród członków zarządów i rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

**Słowa kluczowe:** rada nadzorcza, spółka Skarbu Państwa, rola doradcza, zarząd.

## Advisory role of State Owned Companies' supervisory boards

Submitted: 12.05.13 | Accepted: 03.09.13

The article's objective is to establish if State Owned Companies' (SOC') supervisory boards perform an advisory role. The regulations in force do not decide if companies' supervisory boards may also advise management boards apart from supervising them. Nevertheless, the research conclusion is that supervisory boards may in practice advise management boards or their advisory role may constitute the form of management boards' supervision. Moreover, supervisory boards may also advise companies' general meetings and officials of the Ministry of Treasury. The advisory role may be performed by supervisory board that operates in *gremium* but also by the sole members of the boards. This kind of the members' activity may be determined by various factors, in particular, the interests of entities that decide to appoint concrete member to the board. The common determinant of supervisory boards' members decisions should be the interest of the company. The interdisciplinary research carried out by the author bases on regulation analysis and large sample analysis conducted among SOC's management and supervisory boards' members.

**Keywords:** supervisory board, State Owned Company, advisory role, management board.

**JEL:** H82, H83, K20, M10, M14

---

\* **Igor Postuła** – dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

## 1. Wprowadzenie

Doradztwo jest zasadniczo definiowane jako usługa podmiotu zewnętrznego wobec organizacji, który powinien działać w sposób obiektywny, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie w konkretnej dziedzinie w celu rozwiązania określonego problemu. Do cech tak rozumianej usługi doradczej zalicza się: niezależność, indywidualne podejście, dobrowolność, orientację problemową i ograniczenie czasowe (Czekaj, 2004). Współcześnie funkcje doradcze mogą pełnić także jednostki działające w organizacji, tzw. wewnętrzne komórki doradcze (*internal consulting units* – ICU), których zadaniem jest wspomaganie zarządzających organizacjami w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji i ich implementacji. Zaletą tego rodzaju komórek jest lepsza znajomość uwarunkowań funkcjonowania organizacji, wadą możliwy brak obiektywizmu poprzez zależność od zarządzających organizacjami (Ejenäs i Werr, 2011).

Organizacjami, na rzecz których mogą być wykonywane usługi doradcze, zarówno przez podmioty zewnętrzne, jak i komórki wewnętrzne, są spółki kapitałowe. Regulacje dotyczące tego rodzaju organizacji nie rozstrzygają, w jakiej z tych form usługi doradcze mają być wykonywane, pozostawiając to decyzji menadżerów. Regulacje określają natomiast strukturę organizacyjną spółki kapitałowej i zasady jej działania, wydzielając organy spółki, tj. walne zgromadzenie, czyli zgromadzenie akcjonariuszy, co do zasady podejmujące decyzje dotyczące spraw fundamentalnych, zarząd, prowadzący sprawy spółki i reprezentujący ją wobec innych uczestników rynku, oraz radę nadzorczą, której zadaniem jest nadzorowanie zarządów.

Rada nadzorcza jako organ spółki kapitałowej jest usytuowana w jej strukturze organizacyjnej, jednak co do zasady na bieżąco nie funkcjonuje w spółce, lecz zbiera się na posiedzenia. Powinna być ona podmiotem niezależnym od stosunków wewnętrznych w spółce. Jej zadaniem jest nadzorować zarząd spółki zarówno pod względem kryteriów obiektywnych, zwłaszcza legalności, celowości, rzetelności, jak również kryteriów subiektywnych, do których można zaliczyć realizację przez zarząd interesu spółki, interesu akcjonariuszy czy także interesu innych interesariuszy. Skład rady nadzorczej powinien zapewniać więc, że jej członkowie nie tylko będą reprezentować interesy akcjonariuszy, którzy ich wybrali, bądź innych interesariuszy, ale także posiadać odpowiednie kwalifikacje, żeby weryfikować działania zarządów pod względem kryteriów obiektywnych. Jeżeli zatem rada jest organem, który powinien być niezależny od stosunków wewnętrznych w spółce, czyli obiektywny, którego członkowie powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje profesjonalne, to relacja rad z zarządami, które co do zasady są przez rady nadzorowane, może polegać także na tym, że rady doradzają zarządom. Tego rodzaju działania rad nie można jednak uznać za świadczenie usług doradczych, lecz za rolę, którą rady pełnią wobec zarządów, czy też za formę sprawowania nadzoru. Co ważne, kryteria, którymi kierują się rady w tego rodzaju działaniach, mogą być zarówno obiektywne, jak i subiektywne. Rady

nadzorcze nie mogą być jednak uznane za wewnętrzne komórki doradcze. Są one bowiem organem obligatoryjnym, działającym na podstawie prawa, a nie z woli menedżerów. Ponadto, co stanowi ich istotę, są organem nadzorczym.

Określając role, jakie rady nadzorcze pełnią w spółkach kapitałowych, należy odnieść się do teorii nadzoru korporacyjnego. Rady stanowią bowiem wewnętrzny mechanizm tego nadzoru. Zestawienia ról rad nadzorczych w zależności od założeń poszczególnych teorii dokonał Hung (Hung, 1998). Zestawienie to określa, że rola rad może być:

- wg teorii zasobowej – spajająca (*linking*), czyli polegając na umożliwieniu współpracy rady z innymi podmiotami na rynku, zwłaszcza poprzez członkostwo w radach kilku spółek tych samych osób (Scott, 1985),
- wg teorii interesariuszy – koordynująca (*coordinating*) interesy poszczególnych interesariuszy spółki (Hung, 1998),
- wg teorii agencji – kontrolna (*control*), czyli kontrolująca zarządy z punktu widzenia interesów akcjonariusza (Eisenhardt, 1989),
- wg teorii stewarda – strategiczna (*strategic*), czyli mająca wspierać zarządy w działaniach mających na celu zapewnić efektywną realizację strategii korporacji (Andrews, 1981),
- wg teorii instytucjonalnej – podtrzymująca (*maintenance*), czyli mająca na celu utrzymanie właściwych relacji korporacji z otoczeniem (Berger i Luckman, 1967),
- wg teorii hegemonii menedżerskiej – wspierająca (*support*), czyli polegająca na wspieraniu i legitymizacji działań zarządu (Mace, 1971).

Trudno zakładać, że w praktyce rady nadzorcze pełnią tylko jedną ze wskazanych ról. Na przykład rady mogą jednocześnie nadzorować i wspierać zarządy, biorąc pod uwagę interesy akcjonariuszy i innych interesariuszy spółek. W zestawieniu ról rad nadzorczych Hunga nie jest wprost przewidziana jako rola autonomiczna rola doradcza rad nadzorczych. Jednak, przy każdym z najważniejszych podejść teoretycznych, nie można wykluczyć, że w ramach pełnionych ról rady doradzają zarządom. Różnic może się jedynie przedmiot, sposób i kryteria doradztwa.

Praktyka funkcjonowania rad jest silnie determinowana przez przyjęte rozwiązania regulacyjne. Polski kodeks spółek handlowych (k.s.h.) stanowi, że „rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności” (k.s.h., art. 382 § 1), a zasadą jest, że członkowie rad są powoływani przez akcjonariuszy. Można wnioskować zatem, że kodeksowa rola rad nadzorczych najbliższa jest założeniom teorii agencji, zgodnie z którymi, rady stanowią „ogniwo pośrednie” pomiędzy akcjonariuszami a zarządem, a celem jej istnienia jest zmniejszenie kosztów agencji wynikających z rozdzielenia własności i kontroli w spółce akcyjnej (Oplustil, 2010). Kodeks nie wyklucza jednak, że rady mogą pełnić inne role. Na taką możliwość wskazuje ponadto co najmniej kilka faktów. Po pierwsze, rada ma działać w interesie spółki, który jest kategorią płynną, podlegając bieżącej redefinicji i może polegać na koordynacji interesów akcjonariuszy i innych

interesariuszy (Domański, 2007). W takim przypadku rola rad nadzorczych może być koordynująca. Po drugie, przepisy nie wykluczają członkostwa tych samych osób w radach nadzorczych kilku spółek, co może umożliwić pełnienie przez rady roli spajającej czy utrzymującej. Po trzecie wreszcie, decydująca może być realna siła zarządów i akcjonariuszy, co ma znaczenie dla ewentualnego pełnienia przez rady roli wspierającej bądź strategicznej. Co istotne z punktu widzenia przedmiotu artykułu, k.s.h. nie zakłada, ale też nie wyklucza, że rady nadzorcze pełnią rolę doradczą.

Badania dotyczące ról rad nadzorczych autor artykułu przeprowadził w spółkach Skarbu Państwa, czyli spółkach, w których Skarb Państwa jest jedynym albo większościowym akcjonariuszem. Rady nadzorcze tych spółek posiadają istotne cechy szczególne, odróżniające je od rad nadzorczych spółek prywatnych. Te cechy wynikają przede wszystkim z faktu, że spółki Skarbu Państwa podlegają nie tylko regulacjom ogólnym k.s.h., ale także regulacjom szczegółowym, a także z faktu, że jedynym albo większościowym akcjonariuszem spółek jest Skarb Państwa, abstrakcyjna osoba prawna, która jako akcjonariusz na walnych zgromadzeniach jest reprezentowana przez Ministra Skarbu Państwa obsługiwane merytorycznie i organizacyjnie przez pracowników Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP).

Celem artykułu jest rozstrzygnięcie, czy rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa pełnią rolę doradczą wobec zarządów, ewentualnie czy doradztwo stanowi formę pełnienia przez rady innych ról. Zdaniem autora ten problem badawczy wymaga rozstrzygnięcia, ponieważ doradcza rola rad nadzorczych nie była dotychczas wyodrębniana w literaturze z dziedziny nadzoru korporacyjnego jako rola autonomiczna, a co za tym idzie nie były przedmiotem badań uwarunkowania i sposób pełnienia tej roli nie tylko w spółkach z udziałem państwa, ale ogólnie w spółkach kapitałowych.

Badania przeprowadzone przez autora miały charakter interdyscyplinarne, składały się na nie analiza regulacji prawnych oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród członków zarządów i rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (JSSP) oraz spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa (SWSP). Analiza regulacji prawnych miała na celu określić, czy rady nadzorcze mogą pełnić rolę doradczą wobec zarządów. Badania ankietowe miały natomiast wskazać, czy rady nadzorcze faktycznie pełnią tę rolę, a jeżeli tak, to jakie są jej formy i uwarunkowania.

## 2. Formalne role rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa

Regulacje dotyczące rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa nie przewidują, że mają one pełnić szczególne role, odbiegające od podstawowej funkcji rad nadzorczych spółek kapitałowych, czyli sprawowania nadzoru nad działalnością spółek we wszystkich dziedzinach ich działalności. Jednocześnie, jak już wskazano, regulacje k.s.h. nie nakazują, ale też nie wykluczają, że rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa pełnią rolę doradczą wobec zarządów.

Regulacje k.s.h. mają jednak w znacznej mierze charakter dyspozytywny, co oznacza, że możliwe jest rozszerzenie kompetencji rad nadzorczych poprzez wprowadzenie odpowiednich postanowień do statutów spółek. Postanowienia statutów nie mogą jednak być sprzeczne z generalną zasadą, że rada nadzorcza nie ma prawa wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. W spółce z o.o. reguła ta wynika wprost z brzmienia k.s.h. (k.s.h, art. 210 § 2). W spółce akcyjnej, choć nie wynika ona wprost z zapisu ustawowego, to z ustawowej reguły, że to członkowie zarządu reprezentują spółkę i prowadzą jej sprawy, a rada sprawuje nadzór nad działalnością spółki, wynika jednoznaczny podział kompetencji pomiędzy tymi organami w spółce. Zakaz wydawania zarządom wiążących poleceń nie oznacza, że rady nie mogą formułować w stosunku do zarządów postulatów dotyczących prowadzenia spraw spółki, które nie są wiążące dla zarządów. Trudno zakładać, że zarządy tego rodzaju postulaty całkowicie ignorują, ponieważ rady co do zasady mogą zawiesić lub odwołać poszczególnych członków zarządów (Domański i Jagielska, 2011). Należy zwrócić uwagę, że zakaz wydawania przez rady wiążących poleceń zarządom zaczyna być w literaturze z zakresu nadzoru korporacyjnego coraz częściej krytykowany. Na przykład Jeżak uważa, że zakaz ten stanowi wyraz „przesadnej wiary w omnipotencję menadżerów”, zmniejsza wzajemne zaufanie zarządów i rad nadzorczych oraz utrudnia współpracę tych organów (Jeżak, 2010). Pomimo zakazu wydawania wiążących poleceń zarządom, możliwe jest jednak – czy przez wprowadzenie odpowiednich postanowień do statutów spółek, czy poprzez przyjętą praktykę działania – że rady nadzorcze doradzają zarządom, co może stanowić szczególną formę sprawowania nadzoru.

Oprócz nadzorowania spółki, regulacje przyznają radom nadzorczym kompetencje szczegółowe w relacjach z zarządami. Rady mogą z ważnych powodów zawieszać w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu oraz delegować członków rady nadzorczej na okres nie dłuższy niż trzy miesiące do czasowego wykonywania czynności członków zarządu (k.s.h., art. 383 § 1). Ta kompetencja nie ma na celu przejęcia przez rady funkcji zarządczych lecz zachowanie interesów spółki w okresie, kiedy jej zarząd nie funkcjonuje lub funkcjonuje w niepełnym składzie. W tym czasie delegowany członek rady może pełnić funkcje doradcze wobec pozostałych członków zarządu.

Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji, która odnosi się do spółek Skarbu Państwa, przewiduje dodatkową, nieprzewidzianą przez k.s.h. formę sprawowania przez rady nadzoru nad zarządami. Zgodnie z tą ustawą, zgody rady nadzorczej pod rygorem nieważności wymaga zawarcie przez spółkę umowy rozporządzającej, niezwiązanej z przedmiotem działalności gospodarczej spółki określonym w statucie, jeżeli wartość przedmiotu umowy jest równa lub przekracza równowartość w złotych kwoty 5000 euro (ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji, art. 19b). Rozwiązanie to powoduje, że przy tego rodzaju umowach zarząd jest pośrednio zobowiązany do konsultowania swoich decyzji z radą nadzorczą, która w ten sposób może pełnić rolę doradczą.



Analiza regulacji dotyczących roli rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa prowadzi do wniosku, że pełnienie przez rady roli doradczej wobec zarządów, choć nie wynika wprost z przyjętych regulacji, może mieć miejsce, zarówno jako forma sprawowania nadzoru, jak i poprzez czasowe delegowanie do rady członków zarządu oraz uzależnienie decyzji zarządów od zgody rady. Ponadto, możliwe jest wprowadzenie dodatkowych kompetencji rady decyzją akcjonariuszy do statutów spółek.

Mając na uwadze, że rady mogą pełnić funkcje doradcze, należy zwrócić uwagę także na regulacyjne uwarunkowania tej roli. Aby rady mogły pełnić rolę doradczą w sposób prawidłowy i efektywny, członkowie zarządów powinni być niezależni i posiadać odpowiednie kwalifikacje. Niezależność członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa powinna obejmować niezależność od stosunków panujących w spółce, czynników politycznych oraz innych podmiotów działających na rynku.

Niezależność członków rad nadzorczych od stosunków panujących w spółkach Skarbu Państwa jest zabezpieczona poprzez zakaz pozostawania ze spółkami w stosunku pracy oraz świadczenia usług na rzecz spółek na innej podstawie. Zakaz ten nie dotyczy reprezentantów pracowników w radach, ale ci ze swej istoty są zależni od tych stosunków, co więcej ich rola w radzie może polegać na tym, że informują pozostałych członków rady o sytuacji w spółce. Należy zwrócić uwagę, że wskazany zakaz obowiązuje jednak jedynie w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa, nie w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa (ustawa o komercjalizacji prywatyzacji, art. 13).

Przyjęte rozwiązania nie zapewniają niezależności politycznej członków rad. Co prawda przewiduje się w tym zakresie ograniczenia, ale o powołaniu członków rad decyduje minister, więc z założenia członkowie rad powinni posiadać odpowiednie poparcie polityczne. Co więcej, istotną rolę w procedurze konkursowej na członków rad odgrywają pracownicy MSP, co powoduje że członkowie rad w swoich działaniach mogą być od nich zależni, działając tak, aby nie odbierać sobie możliwość członkostwa w radzie na następną kadencję. Ponadto, członkami rad mogą być pracownicy MSP, co może powodować, że ich działania w radach są determinowane przez zależności służbowe i relacje interpersonalne w MSP. Pracownicy MSP mogą być powoływani do rad nadzorczych spółek poza procedurą konkursową, która objęci są inni członkowie rad reprezentujący Skarb Państwa.

Obowiązujące rozwiązania regulacyjne nie zabezpieczają także niezależności członków rad spółek Skarbu Państwa od innych podmiotów działających na rynku, stanowiąc jedynie, że jedna osoba może być co do zasady członkiem co najwyżej jednej rady spółki Skarbu Państwa, nie ograniczając jednak możliwości członkostwa w radach spółek prywatnych, chyba że byłyby to spółki konkurencyjne.

Kwalifikacje członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa są co do zasady weryfikowane w drodze egzaminu. Takiego wymogu nie przewiduje

się w spółkach prywatnych. Egzaminu dla członków rad nie muszą zdawać osoby, które posiadają odpowiedni stopień naukowy lub uprawnienia zawodowe. Należy zwrócić uwagę, że zdanie egzaminów jest warunkiem koniecznym, choć nie gwarantującym członkostwa w radach, które zależy od wyniku procedury konkursowej.

Istotne znaczenie dla kwestii profesjonalizmu członków rad nadzorczych spółek ma możliwa wysokość wynagrodzenia. W spółkach Skarbu Państwa wynagrodzenie członka rady nadzorczej nie może przekroczyć przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat nagród z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego (ustawa o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, art. 8). To ograniczenie może powodować, że osoby najlepiej przygotowane do pracy w radach nadzorczych, wysoko wyceniane przez rynek mogą nie być zainteresowane członkostwem w radach spółek Skarbu Państwa.

### 3. Role rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa w praktyce

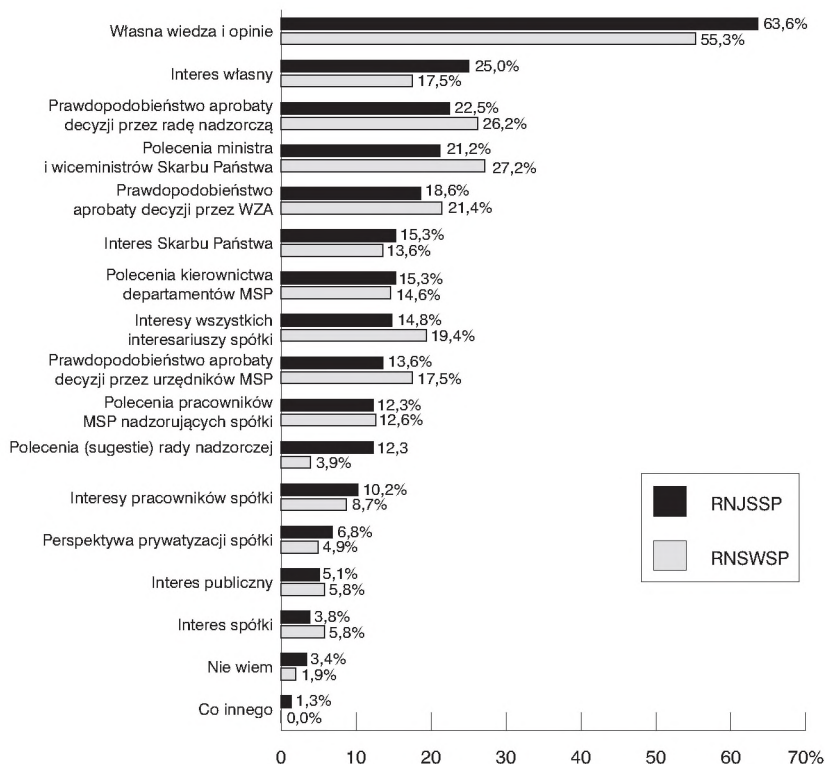
Badania ankietowe przeprowadzono w terminie od 15 lutego do 15 kwietnia 2011 roku wśród członków zarządów i rad nadzorczych wszystkich JSSP (w liczbie 269) oraz SWSP (w liczbie 39), w których prawa z akcji wykonuje Minister Skarbu Państwa, oprócz spółek w upadłości lub w likwidacji. Próba badawcza obejmowała całą populację, czyli wszystkich członków organów spółek na dzień rozpoczęcia badań. Stopa zwrotu kwestionariuszy ankietowych, obliczona jako iloraz liczby wypełnionych kwestionariuszy oraz liczby członków organów spółek pozostawionych na liście, wyniosła: 42% dla członków zarządów JSSP, 26% dla członków rad nadzorczych tych spółek 43% dla członków zarządów SWSP, 46% dla członków rad nadzorczych tych spółek. Wysoka stopa zwrotu kwestionariuszy ankietowych pozwoliła przeprowadzić wiarygodne wnioskowanie statystyczne. Badania te dotyczyły wielu aspektów problematyki nadzoru korporacyjnego.

Na podstawie pytań zawartych w zastosowanym kwestionariuszu ankietowym możliwe jest ustalenie, czy rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa w praktyce pełnią rolę doradczą, ewentualnie czy doradztwo stanowi formę pełnienia przez rady innych ról. W pierwszej kolejności należy ustalić, na ile działania członków zarządów są determinowane przez opinie rad nadzorczych. Te opinie mogą być wyrażane w uchwałach rad, poprzez bezpośrednie kontakty członków zarządów z członkami rad na posadzeniach rad i poza nimi. Jeżeli członkowie zarządów kierują się opiniami rad nadzorczych, to można zakładać, że wyrażanie opinii przez rady może mieć formę doradzania zarządom zarówno w zakresie konkretnych decyzji, jak i kwestii ogólnych, w szczególności strategii spółek. Dlatego, należy określić, w jaki sposób rady oddziałują na zarządy. Mając na uwadze, że w skład rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa mogą wchodzić określone kategorie członków, należy



ustalić, jaka jest ich rola w radach i jakimi kryteriami kierują się w swoich działaniach i jak te uwarunkowania wpływają na pełnienie przez poszczególne kategorie członków rad i rady działającej *in gremio* roli doradczej.

Pytanie, czym kierują się członkowie zarządów przy podejmowaniu decyzji, zadano członkom rad nadzorczych. Założono, że z uwagi na to, że rady nadzorują zarządy, posiadają najpełniejszą wiedzę w tym zakresie. Pytania nie skierowano do członków zarządów, dlatego że dotyczyło ono ich działań i ich odpowiedzi mogłyby być zbyt subiektywne, podporządkowane chęci stworzenia określonego wizerunku własnej grupy. Respondenci mogli zaznaczyć maksymalnie 3 z zaproponowanych w pytaniu czynników mających wpływ na decyzje członków zarządów. Wyniki odpowiedzi są zaprezentowane na rysunku 1.



Wyjaśnienia: RNJSSP – członkowie rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, RNSWSP – członkowie rad nadzorczych spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, WZA – walne zgromadzenie.

Rys. 1. Przesłanki podejmowania decyzji przez członków zarządów spółek Skarbu Państwa. Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że prawdopodobieństwo aprobaty decyzji przez rady nadzorcze jest ważną determinantą decyzji zarządów spółek. Respondenci relatywnie często wskazywali także na inne determinanty decyzji zarządów. Mając na uwadze, że rady nadzorcze są w praktyce pośrednikami w relacjach zarządy-walnego zgromadzenia, na których Skarb Państwa jest reprezentowany przez ministra lub wiceministra, obsługiwanych merytorycznie przez pracowników MSP, a w skład rad wchodzi także reprezentanci pracowników spółek, działania rad nadzorczych wobec zarządów mogą polegać na przekazywaniu im opinii pracowników i kierownictwa politycznego MSP oraz pracowników spółek, a także na doradzaniu zarządowi w konkretnych sprawach w odniesieniu do tych opinii. Doradcza rola rad nadzorczych może wynikać zatem nie tylko z kompetencji rad wobec zarządów, ale także z relacji rady z podmiotami działającym w ramach MSP.

Pytanie dotyczące roli rad nadzorczych wobec zarządów skierowano do członków zarządów i rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa. Respondenci odnosili się do zaproponowanych w pytaniu ankietowym ról rad nadzorczych wobec zarządów, oceniając, czy rady faktycznie pełnią wskazane role. Respondenci mogli potwierdzić zaproponowaną rolę rad, zaprzeczyć, że rady ją pełnią, opowiedzieć, że rady częściowo pełnią, częściowo nie pełnią wskazanej roli, a także zaznaczyć odpowiedź „nie wiem”. Wyniki odpowiedzi są zaprezentowane w tabeli 1.

Jaką rolę wobec zarządów pełnią w praktyce rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa?	Odpowiedzi	RNJSSP	RNWSP	ZJSPP	ZSWSP
Rady nadzorcze zatwierdzają decyzje zarządów	tak	30,9%	34,4%	49,4%	32,4%
	częściowo	47,1%	44,1%	29,3%	47,1%
	nie	21,5%	20,4%	20,7%	20,6%
	nie wiem	0,4%	1,1%	0,6%	0,0%
Rady nadzorcze wpływają pośrednio na kształt decyzji zarządów poprzez swoje uchwały	tak	52,2%	37,8%	51,2%	50,0%
	częściowo	31,9%	41,8%	29,3%	32,4%
	nie	15,0%	17,3%	18,3%	17,6%
	nie wiem	0,9%	3,1%	1,2%	0,0%
Rady nadzorcze wspierają zarządy w realizacji swoich zadań	tak	73,8%	62,5%	49,7%	61,8%
	częściowo	20,4%	29,2%	29,1%	23,5%
	nie	4,9%	6,3%	20,0%	14,7%
	nie wiem	0,9%	2,1%	1,2%	0,0%
Rady nadzorcze wspólnie z zarządami podejmują decyzje dotyczące bieżącego funkcjonowania spółek	tak	24,8%	25,5%	17,6%	20,6%
	częściowo	27,9%	25,5%	21,8%	23,5%
	nie	46,5%	46,8%	60,0%	55,9%
	nie wiem	0,9%	2,1%	0,6%	0,0%
Rady nadzorcze wydają polecenia zarządowi	tak	5,3%	10,8%	8,5%	2,9%
	częściowo	12,8%	16,1%	24,2%	14,3%
	nie	81,5%	72,0%	65,5%	82,9%
	nie wiem	0,4%	1,1%	1,8%	0,0%

cd. tab. 1

Rady nadzorcze wspólnie z zarządami ustalają strategię spółek	tak	35,7%	44,4%	23,6%	22,9%
	częściowo	29,0%	22,2%	26,1%	37,1%
	nie	34,8%	32,2%	48,5%	40,0%
	nie wiem	0,4%	1,1%	1,8%	0,0%
Rady nadzorcze kontrolują zarządy	tak	79,0%	75,8%	78,8%	82,9%
	częściowo	15,6%	18,7%	15,2%	17,1%
	nie	4,5%	3,3%	3,6%	0,0%
	nie wiem	0,9%	2,2%	2,4%	0,0%
Rady nadzorcze nadzorują wykonywanie przez zarządy poleceń WZA	tak	88,5%	75,3%	80,1%	79,4%
	częściowo	7,1%	18,6%	12,0%	5,9%
	nie	4,0%	5,2%	4,8%	11,8%
	nie wiem	0,4%	1,0%	3,0%	2,9%
Rady nadzorcze nadzorują wykonywanie przez zarządy poleceń urzędników MSP	tak	54,0%	33,0%	56,6%	52,9%
	częściowo	17,0%	23,4%	16,9%	17,6%
	nie	26,8%	41,5%	19,3%	23,5%
	nie wiem	2,2%	2,1%	7,2%	5,9%
Rady nadzorcze są łącznikami pomiędzy zarządami a WZA	tak	53,7%	51,5%	51,8%	38,2%
	częściowo	27,8%	27,8%	18,7%	38,2%
	nie	18,1%	20,6%	23,5%	23,5%
	nie wiem	0,4%	0,0%	6,0%	0,0%
Rady nadzorcze są łącznikami pomiędzy zarządami a pracownikami MSP	tak	51,6%	46,7%	35,2%	32,4%
	częściowo	26,7%	34,8%	25,5%	26,5%
	nie	20,0%	16,3%	33,3%	35,3%
	nie wiem	1,8%	2,2%	6,1%	5,9%

Wyjaśnienia: RNJSSP – członkowie rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, RNSWSP – członkowie rad nadzorczych spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, ZJSSP – członkowie zarządów jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, ZSWSP – członkowie zarządów spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa.

Tab. 1. Rola rad nadzorczych wobec zarządów w spółkach Skarbu Państwa. Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące ról rad nadzorczych wobec zarządów, na wstępie należy podkreślić, że wszystkie grupy respondentów jednoznacznie uznały, że rady nadzorcze wspierają zarządy w swoich działaniach.

Nie jest zaskakujące, że najczęściej wskazywaną przez respondentów rolą rad wobec zarządów jest ich kontrolowanie. Bardzo często respondenci wskazywali także na nadzorowanie przez rady zarządów z punktu widzenia wykonywania poleceń walnych zgromadzeń. Jest to zastanawiające, ponieważ przepisy prawne nie przewidują kompetencji walnych zgromadzeń do wydawania wiążących poleceń zarządom. Walne zgromadzenia podejmują uchwały dotycząc spraw fundamentalnych dla spółek, szczególnie w zakresie ich strategii, operacji na kapitałach spółek, wyrażania zgody na rozporządzenie składnikami mienia o znacznej wartości. Respondenci zapewne za wyko-

nywanie poleceń walnych zgromadzeń uznali stosowanie się przez zarządy do uchwał walnych zgromadzeń w sprawach fundamentalnych. W tym kontekście ważne jest, że respondenci w większości uznali także, że rady są łącznikami pomiędzy zarządami a walnymi zgromadzeniami, czyli przekazują wzajemnie tym organom informacje i opinie w konkretnych sprawach. Znając stanowisko i tok rozumowania walnego zgromadzenia, rady nadzorcze są w stanie doradzać zarządom, jakich działań i rezultatów oczekuje akcjonariusz, czyli Skarb Państwa, a w spółkach z jego większościowym udziałem także inni akcjonariusze. Z drugiej strony, rady mogą także pełnić rolę doradczą wobec walnych zgromadzeń. Posiadając informacje od zarządu na temat konkretnej sprawy, rady mogą sugerować walnemu zgromadzeniu podjęcie stosownych uchwał, adekwatnych do potrzeb sytuacji. Jest to możliwe, ponieważ walne zgromadzenie stanowi albo jedynie reprezentujący Skarb Państwa minister lub wiceminister, albo w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa także inni akcjonariusze. Minister lub wiceminister są organizacyjnie i merytorycznie obsługiwani przez pracowników MSP.

Dlatego nie powinno zaskakiwać, że większość respondentów z każdej grupy, z wyjątkiem RNSWSP, uznało, że rady nadzorują wykonywanie przez zarządy poleceń pracowników MSP. Przepisy prawne nie przewidują, aby pracownicy MSP wydawali wiążące polecenia zarządom spółek. Możliwe zatem, że w praktyce mogą występować tutaj działania pozakompetencyjne. Doradcza rola rad w tym zakresie może polegać na tym, że ukierunkowują działania zarządów tak, aby były zgodne z wyrażoną wprost bądź domniemaną wolą pracowników MSP. Tutaj istotne jest także, że członkowie rad nadzorczych w większości uznali, że rady są łącznikami pomiędzy zarządami a pracownikami MSP. Można więc zakładać, że podobnie jak w relacji zarządy–walne zgromadzenia, także w relacji zarządy–pracownicy MSP rady pełnią rolę doradczą wobec obu stron tych relacji. Doradzają zarządom, odnosząc się do opinii bądź woli pracowników MSP, i zwracają uwagę pracownikom MSP na uwarunkowania konkretnej sytuacji, w której znajdują się spółki i opinie zarządów w tych kwestiach. Opinie o roli rad jako łączników pomiędzy zarządami a pracownikami MSP nie potwierdzają tak jednoznacznie członkowie zarządów, którzy w niemalże identycznej liczbie potwierdzili i zaprzeczyli, że rady ją pełnią. Wydaje się, że odpowiedzi rad nadzorczych mogą być bliższe rzeczywistości, ponieważ to ich członkowie pozostają w faktycznych relacjach z pracownikami MSP i przez to są w stanie ocenić rolę rad w tym zakresie. Członkowie zarządów mogą w praktyce nie zdawać sobie sprawy z relacji rad nadzorczych z pracownikami MSP.

Respondenci przyznali w większości, że rady nadzorcze wpływają pośrednio na decyzje zarządów poprzez swoje uchwały. Można uznać zatem, że w ten sposób także pośrednio rady mogą pełnić rolę doradczą wobec zarządów. Uchwały rad nie mogą stanowić bowiem wiążących poleceń dla zarządów, ale opinie rad w nich zawarte mogą stanowić istotne sugestie dla zarządów, zważywszy zwłaszcza na inne wskazane przez respondentów role rad nadzorczych.

Tylko członkowie ZJSSP zdecydowanie najczęściej odpowiadali, że rady nadzorcze w praktyce zatwierdzają decyzje zarządów. Wśród pozostałych grup respondentów najwięcej było odpowiedzi częściowo potwierdzających tę rolę rad, przy przewadze odpowiedzi potwierdzających nad odpowiedziami zaprzeczającymi tej roli. Przyjęte regulacje przewidują wymóg zatwierdzenia przez rady nadzorcze decyzji, której zamiarem jest darowizna lub zwolnienie z długu oraz innej umowy niezwiązanej z przedmiotem działalności gospodarczej spółki określonym w statucie (ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji, art. 19b). Wymóg ten dotyczy zatem tylko określonej kategorii decyzji i nie ma charakteru powszechnego. Wyniki badań wskazują jednak, że w praktyce rady mogą wpływać na zarządy właśnie poprzez zatwierdzenie ich decyzji. Oznaczałoby to zatem, że w ten sposób zarządy są obligowane do stosowania się do zaleceń i opinii rad.

Respondenci ze wszystkich grup zaprzeczyli twierdzeniu, że rady wspólnie z zarządami podejmują decyzje dotyczące bieżącego funkcjonowania spółek, choć mając na uwadze, że rady nie mogą podejmować decyzji dotyczących bieżących spraw spółek, odsetek odpowiedzi zgadzających się z zaproponowanym twierdzeniem, a także odpowiedzi częściowo się z nim zgadzających można uznać za wysoki. Może to oznaczać, że w praktyce rady wychodzą poza swoje kompetencje, wpływając na decyzje zarządów dotyczące bieżącego funkcjonowania spółek, także poprzez doradzanie zarządom.

Wyniki badań zdecydowanie potwierdziły, że rady nadzorcze nie wydają wiążących poleceń zarządom, co jest zgodne z podstawową zasadą rozdziału organów zarządzających i nadzorczych. Wpływ rad na decyzje zarządów w praktyce nie może mieć zatem charakteru bezpośredniego.

W zastosowanym w badaniach kwestionariuszu ankietowych nie wymieniono jako roli rad wobec zarządów roli doradczej. Kwestionariusz był konstruowany w odniesieniu do formalnych kompetencji rady określonych wprost w przyjętych regulacjach i innych formalnych ról, które mogą pośrednio wynikać z przyjętego modelu nadzoru korporacyjnego. Doradztwo nie jest tutaj traktowane jako kompetencja czy rola formalna rad. Dlatego, należy zastanowić się, czy wyniki badań pozwalają stwierdzić, że rola doradcza jest związana z innymi pełnionymi przez rady rolami, czy może doradztwo stanowi formę pełnienia innych ról oraz na jakich płaszczyznach merytorycznych rady mogą doradzać zarządom.

Doradzanie zarządom może mieścić się w pełnieniu przez rady funkcji kontrolnej, tym bardziej, że badania wykazały, że rady wspierają zarządy. Kryterium, do którego rady mogą się odnosić doradzając zarządom, może być wyrażona wprost bądź dorozumiana wola walnego zgromadzenia, a także, choć już w nie tak silny sposób, wola pracowników MSP. W praktyce może to polegać na tym, że rady doradzają zarządom, aby działały tak, by nie powodować konfliktu w relacjach z walnymi zgromadzeniami i pracownikami MSP. Wyniki badań wykazały, że rady nie oddziałują na zarządy w sposób bezpośredni, lecz w sposób pośredni, poprzez swoje uchwały czy zatwier-

dzanie decyzji zarządów. Trudno takie pośrednie formy oddziaływania na zarządy uznać za pełnienie przez rady roli doradczej, ale mając na uwadze, że rady wspierają zarządy, możliwe, że rady konsultują z zarządami decyzje w konkretnych sprawach, a wyniki tych konsultacji znajdują swoje odzwierciedlenie w uchwałach rady, do których zarządy się stosują, czy które zatwierdzają decyzje zarządów.

Zakładając, że rady pełnią rolę doradczą wobec zarządów, a także wobec walnych zgromadzeń i pracowników MSP, istotne jest, czym kierują się poszczególni członkowie rad w swoich działaniach i na czym polega ich rola w radach. W skład rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa wchodzi przedstawiciele pracowników, osoby reprezentujące Skarb Państwa, które są pracownikami MSP, osoby reprezentujące Skarb Państwa, które nie są pracownikami MSP, w spółkach z większościovym udziałem Skarbu Państwa także przedstawiciele innego niż Skarb Państwa akcjonariusza. Na pytanie, czy członkowie rad pełnią w praktyce zaproponowane w kwestionariuszu role, członkowie rad mogli odpowiedzieć twierdząco, zaprzeczyc, odpowiedziec „częściowo tak, częściowo nie”, a także wskazać odpowiedz „nie wiem”. Wyniki odpowiedzi są zaprezentowane w tabeli 2.

Rola poszczególnych kategorii członków rad nadzorczych	Odpowiedzi	RNJSSP			RNSWSP			
		Pyt. 1	Pyt. 2	Pyt. 3	Pyt. 1	Pyt. 2	Pyt. 3	Pyt. 4
Działają w interesie Skarbu Państwa	tak	86,5%	28,6%	65,3%	77,6%	16,8%	37,9%	20,5%
	częściowo	9,0%	25,9%	20,7%	19,4%	20,0%	37,9%	22,7%
	nie	4,5%	42,9%	12,2%	1,0%	61,1%	18,9%	51,1%
	nie wiem	0,0%	2,7%	1,8%	2,0%	2,1%	5,3%	5,7%
Reprezentują interesy pracowników spółki	tak	10,0%	83,3%	10,7%	13,7%	80,4%	14,9%	13,8%
	częściowo	17,8%	10,4%	24,6%	14,7%	13,4%	26,6%	19,5%
	nie	71,7%	5,0%	62,9%	69,5%	4,1%	55,3%	59,8%
	nie wiem	0,5%	1,4%	1,8%	2,1%	2,1%	3,2%	6,9%
Działają w interesie spółki	tak	68,5%	66,4%	74,2%	59,4%	42,3%	57,1%	53,8%
	częściowo	21,9%	24,7%	19,1%	27,1%	38,1%	30,6%	34,1%
	nie	9,1%	8,1%	5,3%	11,5%	15,5%	8,2%	6,6%
	nie wiem	0,5%	0,9%	1,3%	2,1%	4,1%	4,1%	5,5%
Służą wiedzą merytoryczną przy podejmowaniu decyzji przez radę nadzorczą	tak	85,1%	53,4%	76,2%	76,8%	33,0%	57,7%	57,1%
	częściowo	9,9%	18,8%	16,1%	16,2%	30,9%	33,0%	30,8%
	nie	5,0%	26,0%	6,7%	6,1%	35,1%	6,2%	7,7%
	nie wiem	0,0%	1,8%	0,9%	1,0%	1,0%	3,1%	4,4%
Wpływają na szybkość podejmowania przez WZA uchwał dotyczących spółki	tak	38,6%	8,6%	9,8%	58,8%	17,0%	14,6%	17,8%
	częściowo	23,2%	8,2%	9,8%	24,7%	12,8%	24,0%	30,0%
	nie	30,5%	80,5%	76,3%	15,5%	67,0%	57,3%	45,6%
	nie wiem	7,7%	2,7%	4,0%	1,0%	3,2%	4,2%	6,7%



cd. tab. 2

Wpływają na treść decyzji WZA dotyczących spółki	tak	24,0%	10,0%	8,2%	38,4%	22,1%	21,6%	23,6%
	częściowo	20,8%	10,0%	15,5%	35,4%	9,5%	23,7%	31,5%
	nie	46,2%	78,3%	73,2%	22,2%	64,2%	49,5%	39,3%
	nie wiem	9,0%	1,8%	3,2%	4,0%	4,2%	5,2%	5,6%
Przekazują MSP informacje o sytuacji w spółce	tak	84,5%	25,3%	25,8%	84,0%	17,9%	20,0%	nd
	częściowo	10,0%	11,8%	24,4%	13,8%	21,1%	26,3%	nd
	nie	3,2%	61,1%	46,7%	1,1%	58,9%	52,6%	nd
	nie wiem	2,3%	1,8%	3,1%	1,1%	2,1%	1,1%	nd
Przekazują spółce informacje o prawdopodobnym stanowisku MSP	tak	51,6%	nd	13,7%	57,9%	nd	9,4%	nd
	częściowo	25,3%	nd	12,8%	25,3%	nd	16,7%	nd
	nie	21,3%	nd	69,9%	15,8%	nd	69,8%	nd
	nie wiem	1,8%	nd	3,5%	1,1%	nd	4,2%	nd
Udzielają radzie nadzorczej informacji o sytuacji w spółce	tak	nd	67,3%	nd	nd	47,5%	nd	nd
	częściowo	nd	21,5%	nd	nd	34,3%	nd	nd
	nie	nd	10,3%	nd	nd	17,2%	nd	nd
	nie wiem	nd	0,9%	nd	nd	1,0%	nd	nd

Wyjaśnienia:

nd – nie dotyczy (respondenci nie byli pytani czy dana kategoria członków rad pełni wskazaną funkcję).

Pytania:

Pyt. 1 – Na czym polega rola członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, którzy są jednocześnie pracownikami MSP?

Pyt. 2 – Na czym polega rola członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, którzy są przedstawicielami pracowników spółek w radzie?

Pyt. 3 – Na czym polega rola członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, którzy nie są przedstawicielami pracowników spółek w radzie oraz nie są pracownikami MSP?

Pyt. 4 – Na czym polega rola członków rad nadzorczych spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, którzy są przedstawicielami innego niż Skarb Państwa akcjonariusza spółek?

Tab. 2. Rola poszczególnych kategorii członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa w funkcjonowaniu rad. Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badań w zakresie roli poszczególnych kategorii członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa prowadzi do kilku wniosków.

Wspólną kategorią, do której odnoszą się wszyscy członkowie rad, jest interes spółki. Taką kategorią nie jest interes Skarbu Państwa, który stanowi punkt odniesienia tylko dla członków rad powołanych przez ministra, ani interes pracowników spółek, który stanowi punkt odniesienia dla reprezentantów pracowników w radach, oraz interes innego niż Skarb akcjonariusza w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Wyniki badań są zgodne ze stanowiskiem doktryny większości państw Unii Europejskiej, że kryterium działania organów nadzorczych spółki kapitałowej powinien stanowić właśnie interes spółki (Sołtysiński, Szajkowski, Szumański i Szwaja,

2008). Interes spółki nie stanowi jednak kategorii prawnej, przekraczając „tradycyjną materię prawa spółek i stanowi element szeroko pojętej kultury korporacyjnej” (Szumański, 2001), jest kategorią abstrakcyjną, która jest w praktyce ciągle redefiniowana w odniesieniu do sytuacji i wyzwań spółki (Domański, 2007).

Podział ról w radach nadzorczych odznacza się stosunkowo wysokim poziomem specjalizacji, członkowie rad poszczególnych kategorii pełnią bowiem specyficzne role, których nie pełnią członkowie pozostałych kategorii. Reprezentanci Skarbu Państwa w radach którzy są jednocześnie pracownikami MSP, przekazują temu ministerstwu informacje o sytuacji w spółkach, a spółkom informacje o stanowisku albo jedynie prawdopodobnym stanowisku MSP w konkretnych sprawach. Szczególną rolę w radach pełnią członkowie reprezentujący Skarb Państwa powołani spośród pracowników MSP, którzy wpływają na szybkość, a w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa także na treść decyzji walnych zgromadzeń. Przedstawiciele pracowników udzielają radom informacji o sytuacji w spółce<sup>1</sup>. Przedstawiciele innego niż Skarb Państwa akcjonariusza przekazują radom informacje o jego stanowisku w konkretnych sprawach i odwrotnie, informują tego akcjonariusza o sytuacji w spółce.

Wyniki badań wskazują, że członkowie rad wszystkich kategorii służą wiedzą merytoryczną i doświadczeniem przy podejmowaniu decyzji przez rady. Należy mieć jednak na uwadze, że wiedza i doświadczenie poszczególnych kategorii członków rad może mieć inne źródła i punkty odniesienia. Mając to na uwadze, istotne jest, że najsilniej na decyzje rady w ten sposób oddziałują reprezentanci Skarbu Państwa, którzy są pracownikami MSP. Można mieć wątpliwości, czy faktycznie takie osoby są najlepiej merytorycznie przygotowane do doradzania zarządom. Co prawda, pracownicy MSP, podobnie jak inni reprezentanci Skarbu i przedstawiciele pracowników, muszą zdać egzamin, który weryfikuje ich wiedzę. Poza wiedzą istotne jest jednak także doświadczenie praktyczne oraz obiektywizm. Pracownicy MSP nie muszą posiadać doświadczenia biznesowego, posiadają natomiast doświadczenie pracy w administracji, podczas gdy reguły funkcjonowania biznesu i administracji są zasadniczo różne. Analiza wyników badań pozwala uściślić, że rola pracowników MSP w radach polega przede wszystkim na przekazywaniu MSP informacji sytuacji w spółkach, a spółkom informacji o prawdopodobnym stanowisku MSP w konkretnych sprawach. Celem działalności doradczej staje się tutaj osiągnięcie spójności działań i decyzji zarządów oraz MSP. Podobną rolę pełnią w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa przedstawiciele innych niż Skarb Państwa akcjonariuszy. Przedstawiciele pracowników spółek mogą także pełnić istotną rolę w zakresie doradzania zarządom, informując członków zarządów o sytuacji w spółce oraz opiniach pracowników spółek w konkretnych sprawach.

## 4. Wnioski

Analiza wyników badań prowadzi do wniosku, że pomimo iż do formalnych kompetencji rad nadzorczych nie należy doradzanie zarządom i nie można stwierdzić, że w praktyce doradzanie stanowi jedną z ich podstawowych funkcji, to rady mogą doradzać zarządom w ramach swoich klasycznych kompetencji, czyli kontroli zarządów, a także poprzez pełnienie roli łącznika pomiędzy zarządami a walnymi zgromadzeniami, a także zarządami i pracownikami MSP. Mając to na uwadze, można uznać, że rady pełnią rolę doradczą także wobec walnych zgromadzeń i pracowników MSP, ponieważ informują te podmioty o faktycznych uwarunkowaniach konkretnych spraw z zakresu funkcjonowania spółek. Rady mogą doradzać działając *in gremium*, a także poprzez swoich poszczególnych członków.

Badania wykazały, że doradzając zarządom rady mogą odnosić się do kryterium opinii walnego zgromadzenia, a także (w mniejszym zakresie) opinii pracowników MSP. W takim przypadku, celem doradzania zarządom jest zapewnienie spójności decyzji i działań zarządów z opiniami walnych zgromadzeń i pracowników MSP. Rady nie doradzają zarządom w sposób bezpośredni, lecz pośrednio poprzez swoje uchwały lub zatwierdzanie decyzji zarządów. Skoro, jak wskazują wyniki badań, rady wspierają zarządy, możliwe, że konsultują z nimi decyzje w konkretnych sprawach, a wyniki tych konsultacji znajdują swoje odzwierciedlenie w uchwałach rady, do których zarządy się stosują, czy które zatwierdzają decyzje zarządów.

Wyniki badań pokazały, że członkowie rad wszystkich kategorii służą wiedzą merytoryczną i doświadczeniem przy podejmowaniu decyzji przez rady. Istotne jest jednak, że różne mogą być źródła i punkty odniesienia wiedzy i doświadczeń poszczególnych kategorii członków. Członkowie rad, którzy są pracownikami MSP, posiadają wiedzę na temat stanowiska ministerstwa i samego ministra reprezentującego Skarb Państwa na walnych zgromadzeniach, a doradzanie przez nich zarządom może mieć na celu zapewnienie spójności pomiędzy działaniami zarządów i wolą walnych zgromadzeń oraz pracowników MSP. Z drugiej strony, ta kategoria członków może pełnić rolę doradczą także wobec walnych zgromadzeń, informując ministra o uwarunkowaniach konkretnej sytuacji biznesowej, w której znajdują się spółki i stanowiskach zarządów w tym zakresie. Celem tego rodzaju działalności doradczej jest także osiągnięcie spójności działań i decyzji zarządów oraz pracowników MSP. W spółkach z większościovym udziałem Skarbu Państwa podobną rolę pełnią przedstawiciele innych niż Skarb akcjonariuszy. Z kolei doradcza rola przedstawicieli pracowników spółek w radach może polegać na przekazywaniu zarządom informacji o sytuacji w spółce oraz opiniach pracowników spółek w konkretnych sprawach.

W pełnieniu roli doradczej istotny jest obiektywizm. Obiektywizm jest możliwy, jeżeli członkowie rad są niezależni od stosunków w spółce, czynników politycznych oraz innych podmiotów działających na rynku. Jak wykazały

badania, niezależność członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa jest zapewniona tylko wobec pierwszego z tych czynników. Obiektywizm członków rad oznacza także kierowanie się przez nich w działaniach kryteriami obiektywnymi, podczas gdy członkowie rad poszczególnych kategorii kierują się przede wszystkim interesem podmiotów, które zdecydowały o powołaniu ich w skład rady, czyli akcjonariuszy albo pracowników spółek. Wspólną kategorią, do której mogą i powinni odnosić się wszyscy członkowie rad, jest interes spółki, który jest na bieżąco redefiniowany w odniesieniu do konkretnych sytuacji i uwarunkowań. Podmiotem, który dokonuje takiej redefinicji, może być właśnie rada nadzorcza, jako forum, na którym dochodzi do ścierania się interesów akcjonariuszy i pracowników spółek. Tak sformułowany interes spółki może stanowić następnie kryterium pełnienia przez rady roli doradczej zarówno wobec zarządów, jak i walnych zgromadzeń spółek.

W pełnieniu roli doradczej obok obiektywizmu ważne są także odpowiednie kwalifikacje. Pomimo, że członkowie rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa muszą zdać egzamin weryfikujący ich kwalifikacje, to nie można stwierdzić, że faktycznie członkami rad są osoby najlepiej wykwalifikowane przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, o powołaniu konkretnej osoby do składu rady jako reprezentanta Skarbu Państwa decyduje wynik procedury konkursowej, w której istotne może być poparcie polityczne kandydata. Po drugie, ograniczenia w wysokości wynagrodzeń członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa mogą powodować, że najlepsi specjaliści nie są zainteresowani pracą w radach tych spółek.

Podsumowując, można stwierdzić, że sposób i uwarunkowania pełnienia przez rady nadzorcze spółek Skarbu Państwa roli doradczej zarówno wobec zarządów, jak i walnych zgromadzeń oraz pracowników MSP wynika z przyjętego modelu nadzoru korporacyjnego w tych spółkach.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Do podobnych wniosków w swych badaniach dotyczących partycypacji pracowniczej w radach doszedł Wratny, którego zdaniem przekazywanie radzie informacji o sytuacji w spółce oraz pracownikom spółki informacji uzyskanych podczas posiedzeń rady stanowi podstawową treść stosunku przedstawicielstwa, w ramach którego realizowana jest funkcja partycypacyjna reprezentacji pracowniczej: Wratny, J. (2010). Przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych spółek. W: P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, (s. 371–386). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

## Bibliografia

- Andrews, K.R. (1981). Corporate strategy as a vital function of the board. *Harvard Business Review*, 59 (6), 174–184.
- Berger, P.L. i Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Czekaj, J. (2004). Doradztwo. W: M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania* (s. 107–108). Warszawa: Difin.

- Domański, G. (2007). Formułowanie zasad dobrych praktyk rad nadzorczych notowanych na Giełdzie Warszawskiej. W: *Księga Jubileuszowa. Zarządzanie i rozwój*. (s. 149–164). Warszawa. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Domański, G. i Jagielska, M. (2011). *Rada nadzorcza spółki akcyjnej. Powoływanie, kompetencje, funkcjonowanie – aspekty prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74, <http://dx.doi.org/10.2307/2F258191>.
- Ejenās, M. i Werr, A. (2011). Managing Internal Consulting Units: Challenges and Practices. *SAM Advanced Management Journal*, 76 (2), 14–46.
- Hung, H.A. (1998). Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance*, 6 (2), 103–104, <http://dx.doi.org/10.1111/2F1467-8683.00089>.
- Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.
- Mace, M.L. (1971). *Directors: Myths and Reality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oplustil, K. (2010). *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*. Warszawa: C.H.Beck.
- Scott, J. (1985). Theoretical framework and research design. W: F.N. Stokman, R. Ziegler i J. Scott (red.), *Networks of Corporate Power* (s. 1–19). Cambridge: Polity Press.
- Sołtysiński, S., Szajkowski, A., Szumański, A., Szwaja, J. (2008). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 301-458. Tom III, 2 wydanie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Szumański, A. (2001). Ten obcy, *Rzeczpospolita*, 803.2001.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, Dz.U. z 1996 r. Nr 118, poz. 561 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi, Dz.U. z 2000 r. Nr 26, poz. 306 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.
- Wratny, J. (2010). Przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych spółek. W: P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego* (s. 371–386). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.