

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA NR 1**

MALWINA SZCZEPKOWSKA

**WYBRANE ASPEKTY NADZORU WŁAŚCICIELSKIEGO
W JEDNOOSOBOWYCH SPÓLKACH SKARBU PAŃSTWA
I W SPÓLKACH Z UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA**

Wstęp

Forma prawna jednoosobowej spółki Skarbu Państwa (jsSP) miała być przejściową formą organizacyjną, przygotowującą przedsiębiorstwa państwowe do prywatyzacji. Na mocy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (kippp) wprowadzono jednak możliwość funkcjonowania takich podmiotów bez ograniczeń czasowych. Spowodowało to wyraźne zwolnienie dokonywania przekształceń jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Spółki z udziałem Skarbu Państwa są to z kolei podmioty, w których Skarb Państwa zachował z różnych powodów znaczący udział w ich własności, co pozwala na sprawowanie kontroli nad ich działalnością.

Istotnym problemem prawidłowego funkcjonowania spółek z udziałem Skarbu Państwa jak i jsSP jest zapewnienie im skutecznego nadzoru właścicielskiego, tak aby dążyły do poprawy efektywności finansowej.

1. Znaczenie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i spółek z udziałem Skarbu Państwa

Na początku transformacji gospodarki polskiej do restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw państwowych przeznaczonych do prywatyzacji wykorzystano formę prawną jednoosobowej spółki Skarbu Państwa (jsSP). Stworzono odpowiednią konstrukcję prawną, która w zamyśle autorów pomysłu miała być przejściową formą organizacyjną, przygotowującą przedsiębiorstwa do prywatyzacji właściwej. W pierwszym okresie powstawania tych spółek ich czas funkcjonowania ograniczono do dwóch lat. Jednak okres ten był przekraczany, w związku z czym na mocy uchwalonej ustawy o powszechnej komercjalizacji wprowadzono możliwość nieograniczonego w czasie funkcjonowania jsSP¹.

Komercjalizacja jest pierwszym etapem prywatyzacji pośredniej. Jest to przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa (akcyjną lub z ograniczoną odpowiedzialnością), następnie przeprowadzana jest analiza sytuacji prawnej, ekonomicznej i finansowej spółki, aby ostatecznie nastąpiło zbycie akcji. Tryb zbywania akcji w ścieżce pośredniej jest odmienny w wypadku zbywania odpłatnego i nieodpłatnego. Zbycie nieodpłatne może objąć maksymalnie 25% akcji spółki, z czego 15% to realizacja uprawnień pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie państwowym, a 10% wynika z obowiązku zasilania systemu ubezpieczeń społecznych. Odpłatne zbycie dotyczy zatem najwyżej 75% akcji spółki i może nastąpić trzema drogami²:

- a) **oferty ogłoszonej publicznie**, która polega na sprzedaży akcji przedsiębiorstw możliwie jak najszerszej grupie indywidualnych inwestorów (tworzenie tzw. akcjonariatu obywatelskiego);
- b) **przetargu publicznego**, techniki polegającej na licytacji cenowej w przypadku przetargu ustnego lub na porównywaniu pisemnie złożonych ofert, gdzie kryterium jest nie tylko cena, lecz i inne zobowiązania proponowane przez nabywcę;

¹ Por. B. Wyżnikiewicz: *Komu są potrzebne spółki Skarbu Państwa*. „Prawo i Gospodarka” 2002, nr 110; E. Czerwińska: *Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa*. Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Informacje nr 912. Warszawa 2002.

² Por. H.A. Januszewski: *Abecadło prywatyzacji*. „Rzeczpospolita” 1991, nr 99; A. Suwalski: *Problemy polskiej prywatyzacji. Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania przekształceń własnościowych w latach 1990–1997*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 24–25.

- c) **rokowań podjętych na podstawie publicznego zaproszenia**, co polega na oferowaniu dużych pakietów akcji potencjalnym aktywnym inwestorom strategicznym; rokowania prowadzą do zawarcia umowy, gdy strony dojdą do porozumienia w sprawie wszystkich jej postanowień, które były przedmiotem rokowań.

Ścieżka pośrednia prywatyzacji była określana mianem „prywatyzacji wielkiej”, ponieważ w pierwszych latach procesów prywatyzacyjnych w Polsce procedura ta była stosowana przede wszystkim w dużych i ważnych dla gospodarki przedsiębiorstwach oraz podmiotach o dość dobrej kondycji ekonomicznej.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa są specyficzną formą działania przekształconych podmiotów, w których Skarb Państwa nadal pełni częściowe funkcje właścicielskie. Udział Skarbu Państwa w takich spółkach wynika z³:

- a) przebiegu prywatyzacji pośredniej, w efekcie której w posiadaniu Skarbu Państwa pozostają akcje lub udziały:
- stanowiące rezerwy utworzone na podstawie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji i ustawy o poręczeniach i gwarancjach,
 - posiadane z nie w pełni wykorzystanej puli akcji przeznaczonej dla pracowników, rolników i rybaków,
 - posiadane na podstawie umów zawartych z inwestorami a stanowiące transze do zbycia w kolejnych etapach prywatyzacji, po realizacji zobowiązań inwestorów, do których się zobowiązali we wcześniejszych umowach,
 - celowo zatrzymane przez Skarb Państwa;
- b) podwyższania kapitału zakładowego (poprzez emisję nowych akcji) w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa i obejmowania akcji lub udziałów przez inwestorów lub wierzycieli, co powoduje częściową prywatyzację, chociaż Skarb Państwa nie zbywa akcji;
- c) łączenia się jednoosobowych Spółek Skarbu Państwa ze spółkami z udziałem innych podmiotów;
- d) bankowego postępowania ugodowego, w wyniku którego część wierzytelności ulega konwersji na akcje (udziały);
- e) prywatyzacji 512 spółek w ramach Programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych;

³ Por. *Sprawozdanie o stanie mienia Skarbu Państwa*. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2006, s. 75–76.

- f) wnoszenia akcji spółek do Krajowej Spółki Cukrowej, holdingu „Naf-ta Polska” SA, ARP SA, Bumar Sp. z o.o. i innych podmiotów, któ-rych zadaniem jest konsolidacja, restrukturyzacja i prywatyzacja ma-jątku Skarbu Państwa;
- g) wniesienia do spółek majątku przedsiębiorstw prywatyzowanych lub likwidowanych;
- h) obejmowania akcji bądź udziałów w zamian za zobowiązania wobec Skarbu Państwa na podstawie Ordynacji Podatkowej;
- i) obejmowania akcji i udziałów jako składników mienia zlikwidowa-nych przedsiębiorstw państwowych lub pozostałych po rozwiązanych umowach leasingowych;
- j) przejmowaniu akcji/udziałów posiadanych poprzednio przez inne organy i jednostki państwowe;
- k) nabywania akcji lub udziałów w drodze spadku i darowizn.

Wśród spółek, w których Skarb Państwa nadal posiada tytuł własności, najmniej jest jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Większość podmiotów to przedsiębiorstwa z częściowym udziałem, z których 450 spółek ma dominu-jący udział Skarbu Państwa (zob. tabelę 1).

Tabela 1

Rodzaje spółek, w których Skarb Państwa posiada udziały, stan na koniec 2006 roku

Rodzaje spółek	Liczba spółek	Wartość nomi-nalna akcji w tys. zł
1. Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa	432	19 731 349
prowadzące działalność, w tym:	341	19 227 521
w upadłości z możliwością zawarcia układu	3	147 100
w likwidacji, w upadłości majątku lub nie prowadzące działalności	91	503 828
2. Spółki z częściowym udziałem Skarbu Państwa	978	16 838 600
niepubliczne – prowadzące działalność	611	8 732 149
niepubliczne – w upadłości z możliwością zawarcia układu	8	12 721
niepubliczne – w likwidacji, w upadłości majątku lub nieprowadzące działalności	315	539 069
spółki, których akcje znajdują się w obrocie publicznym	52	1 907 708
Ogółem	1410	37 326 885

Źródło: *Sprawozdanie o stanie mienia Skarbu Państwa*. Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2007, s. 107.

W grupie spółek, w których udział Skarbu Państwa wynosi od 10 do 49,99%, wpływ organu na zarządzanie jest uzależniony od układu właścicielskiego. W przypadku znacznego rozproszenia akcjonariatu Skarb Państwa może mieć nawet pakiet kontrolny pozwalający na zarządzanie. W podmiotach, w których Skarb Państwa ma niewielki udział kapitałowy, nie ma realnej możliwości wpływu na sposób funkcjonowania tego przedsiębiorstwa. Uczestnictwo we własności pociąga za sobą znaczne koszty związane z koniecznością delegowania przedstawicieli na walne zgromadzenie, a także ze sprawowania przez Ministerstwo Skarbu Państwa bieżącego nadzoru korporacyjnego. Prowadzi to do zbędnego rozproszenia czynności nadzorczych. Charakterystykę spółek z udziałem Skarbu Państwa w zależności od wielkości udziału zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

Spółki z udziałem Skarbu Państwa według wielkości udziału Skarbu Państwa, stan na koniec 2006 roku

Udział Skarbu Państwa	Status spółek					Ogółem
	aktywne niepubliczne	publiczne	w likwidacji	w upadłości	nieprowadzące działalności	
Do 5%	198	35	16	22	9	280
Powyżej od 5 do 25%	162	10	18	70	23	283
Powyżej od 25 do 50%	188	3	23	80	22	316
Powyżej 50%	63	4	11	18	3	99
Ogółem	611	52	68	190	57	978

Źródło: *Sprawozdanie o stanie mienia...* 2006, s. 108.

Część pakietów akcji należących do Skarbu Państwa ma z mocy prawa ograniczoną zbywalność ze względu na różnorodne obciążenia. Chodzi między innymi o przeznaczenie ich dla uprawnionych pracowników spółki i rolników, co wynika z przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw. Kolejną problematyczną grupą to spółki znajdujące się w likwidacji bądź upadłości, w których procesy te powinny ulec przyspieszeniu, tak aby Skarb Państwa nie był obciążony zbędnymi akcjami.

2. Pracownicy jako interesariusze (*stakeholders*) jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i spółek z udziałem Skarbu Państwa

Specyfiką polskiego systemu prawnego jest to, że reprezentacja interesów *stakeholderów* jest regulowana głównie ustawą prywatyzacyjną, a nie ogólnymi zasadami funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Wyraźne różnice w systemie nadzoru korporacyjnego powstają w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo było przekształcane, czy powstało jako nowy podmiot prywatny. Poza dużym wpływem *insiderów* na inicjowanie prywatyzacji i preferencje dla pracowników przy obejmowaniu akcji, prawo prywatyzacyjne wspiera interesy *stakeholderów* w organach spółki⁴.

Funkcjonowanie rady nadzorczej w spółce powstałej w wyniku komercjalizacji i liczbę jej członków określa statut spółki (art. 11)⁵. Pierwsza rada liczyć powinna pięć osób, z których dwie są wybierane przez pracowników (nie muszą one być pracownikami przedsiębiorstwa). W spółkach powstałych z przekształcenia przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego rolnicy lub rybacy oraz pracownicy mają po jednym przedstawicielu w radzie⁶. Resztę 3/5 rady powołuje się z osób wskazanych po połowie przez były organ założycielski i ministra skarbu państwa. Uprawnienia te przysługują pracownikom, dopóki Skarb Państwa ma 100% akcji spółki.

Jeśli Skarb Państwa zbędzie ponad połowę akcji spółki, liczba członków (reprezentantów pracowników) uczestniczących w radzie nadzorczej jest zmienna i zależy od ogólnej liczby członków (art. 14):

- dwóch przedstawicieli przy 6-osobowym składzie rady nadzorczej,
- trzech przedstawicieli przy radzie liczącej od 7 do 10 osób,
- czterech członków przy składzie 11 lub więcej osób w RN.

Pracownicy mają również prawo wyboru jednego członka zarządu w spółkach powstałych w drodze komercjalizacji po zbyciu przez Skarb Państwa ponad połowy akcji tych spółek, w których średnie roczne zatrudnienie wynosi powyżej 500 pracowników (art. 16).

⁴ Por. P. Kozarzewski: *Nadzór korporacyjny i wtórna prywatyzacja w Polsce. Ramy prawne i zmiany w strukturze własnościowej*. Studia i Analizy CASE. Warszawa 2004, s. 10.

⁵ Można odstąpić od powołania rady nadzorczej w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością powstałych w wyniku komercjalizacji. W takiej sytuacji prawo kontroli ma wspólnik lub osoba przez niego upoważniona (art. 11 ust. 2).

⁶ Członkowie do rady nadzorczej są wybierani spośród tych osób, które złożyły egzamin na członków rad nadzorczych.

Wszystkie przedstawione rozwiązania dotyczące partycypacji pracowni-
czej stanowią rozszerzenie kompetencji pracowniczych w stosunku do wcześ-
niejszych ustaw i pakietów. Dotyczy to zwłaszcza udziału przedstawicieli pra-
cowników w radach nadzorczych spółek zarówno skomercjalizowanych jak
i sprywatyzowanych. Rada nadzorcza pełni bowiem w przedsiębiorstwie głów-
nie funkcje kontrolne, a jej wpływ na zarządzanie jest ograniczony. Mimo to
udział przedstawicieli pracowników w tym organie jest proporcjonalnie duży.

Obligatoryjny charakter partycypacji pracowników w radzie nadzorczej
jest ograniczony do czasu, gdy głównym właścicielem przedsiębiorstwa jest
Skarb Państwa. Wraz ze zmianą struktury akcjonariatu będą następowały rów-
nież zmiany w składzie rady. Polski kodeks handlowy nie przewiduje w tym
ciele pracowniczego przedstawicielstwa, zatem należy się liczyć z tym, że jego
obecność może stopniowo ulegać zmniejszeniu⁷.

3. Nadzór właścicielski w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa

W Polsce jest stosowany kontynentalny (dualistyczny) model nadzoru
korporacyjnego⁸, który zakłada prawny rozdział zarządzania od nadzoru
w spółkach kapitałowych⁹. Zapewnia to ścisłą kontrolę właściciela nad zarzą-

⁷ Por. I. Koładkiewicz: *Nadzór korporacyjny w Polsce. Pierwsze doświadczenia*. Wyd. WPiSZ, Warszawa 2000, s. 3–4.

⁸ Termin nadzór korporacyjny (*corporate governance*) jest różnie definiowany. Zwykle odnosi się do zasad, reguł, mechanizmów i instytucji służących do kontrolowania różnych aspektów zarządzania spółką przez ich właścicieli lub grupy interesów, które – z takich czy innych powodów – są zainteresowane spółką. Termin „nadzór korporacyjny” jest szerszy od stosowanego w Polsce terminu „nadzór właścicielski”, który ogranicza się lub sugeruje jedną klasyczną grupę „interesariuszy”, tj. właścicieli. „Nadzór właścicielski to zespół czynności prawnych i faktycznie realizowanych przez właściciela kapitału wobec podległego mu podmiotu i jego organów”. *Leksykon prywatyzacji*. PWE, Warszawa 1996, s. 238. Szerzej na temat *corporate governance* J. Jeżak: *Kodeks dobrych praktyk w zakresie nadzoru korporacyjnego*. W: *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*. Red. R. Krupski, J. Lichtarski. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 940. Wrocław 2003; *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*. Red. S. Rudolf. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999; M. Jerzemowska: *Nadzór korporacyjny*. PWE, Warszawa 2002; I. Koładkiewicz: *Nadzór korporacyjny w NFI*. Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002; M. Aluchna, A. Słomka: *Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego*. „Przegląd Organizacji” 2001 nr 9, 10.

⁹ Model dualistyczny został zapożyczony z prawa niemieckiego przez kodeks handlowy z 1934 roku i kontynuowany przez nowy kodeks spółek handlowych z 1.01.2001 r. Szerzej zob. w J. Jeżak: *Rada nadzorcza jako współautor sukcesu*. W: *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*. Red. T. Listwan. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969. Wrocław 2003, s. 105–115.

dem i jest ważne w Polsce, gdzie wpływ kontroli zewnętrznej (w postaci rynku towarowego, finansowego, przejęć i innych) jest w wielu przypadkach niedostateczny. Ponadto model kontynentalny zakłada dużą rolę inwestora strategicznego, który może wprowadzić do przedsiębiorstwa nie tylko kapitał, ale i nową kulturę zarządzania czy nową technologię¹⁰.

Pojęcie nadzór właścicielski jest w Polsce odnoszone przede wszystkim do kompetencji organów spółki: walnego zgromadzenia akcjonariuszy lub wspólników, rady nadzorczej i zarządu oraz określa wzajemne relacje między tymi organami.

W wyniku transformacji własnościowej zmieniły się relacje łączące przekształcany podmiot i Skarb Państwa. Skarb Państwa staje się bowiem jedynym akcjonariuszem w tworzonych spółkach. Realizacja uprawnień właścicielskich (dokonywana przez ministra skarbu państwa) następowała na ogół w drodze podejmowanych przez ministra uchwał walnego zgromadzenia akcjonariuszy, na podstawie odpowiednich paragrafów kodeksu spółek handlowych. Z powodu tak licznie powstających jsSP przyjęte ustawowo rozwiązanie okazało się w rzeczywistości trudne do realizacji¹¹.

Kodeks spółek handlowych jest stworzony z myślą o właścicielach kontrolnych lub posiadających 100% pakietów akcji. Nie przewidziano sytuacji, w jakiej znalazł się minister skarbu, posiadania własności w setkach spółek. Niektóre problemy rozwiązano przez umieszczenie odpowiednich zapisów w statutach jsSP, inne pomijano. Zwykle dla ułatwienia minister narzuca spółkom jeden, wzorcowy statut, który określa stopień samodzielności spółek państwowych wobec centralnej administracji państwowej. Przyjęcie takiej procedury stwarzało zagrożenie, że każdy nowy minister będzie chciał ograniczyć swobodę spółkom poprzez ustanowienie nowych wzorców statutu¹². Biorąc to pod uwagę, można powiedzieć, że zakres władzy ministra jest tu zbyt szeroki. Formą nadzoru właścicielskiego w jsSP jest oddziaływanie ministra na funkcjonowanie rad nadzorczych. Pozostawienie nadmiernych uprawnień w gestii ministra niesie wiele zagrożeń dla efektywności funkcjonowania rad nadzorczych w jsSP.

¹⁰ Por. P. Kozarzewski: *op.cit.*, s. 9.

¹¹ Por. I. Koładkiewicz: *op.cit.*, s. 8–10.

¹² Por. T. Stankiewicz: *Zakres nadzoru właścicielskiego w spółkach Skarbu Państwa. W: Nadzór właścicielski...*, s. 50–52.

Tabela 3

Funkcjonowanie rad nadzorczych (RN) w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa

Wybór członków rady nadzorczej	<ul style="list-style-type: none"> – członków rady nadzorczej powołuje i odwołuje walne zgromadzenie, jeśli tak stanowi statut (do czasu, gdy Skarb Państwa pozostaje jedynym akcjonariuszem spółki, spośród osób wskazanych przez ministra skarbu); – członkowie rady nadzorczej są powoływani spośród osób, które złożyły egzamin (możliwe są wyjątki); – przyjęto zasadę, że rady nadzorcze składają się z 5–6 osób; – pracownicy spółki wybierają 2/5 składu rady.
Kompetencje rady nadzorczej	<p>jest obowiązana do pełnienia stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich gałęziach jej przedsiębiorstwa. Do jej szczególnych obowiązków należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – badanie bilansu, rachunku zysków i strat pod względem zgodności z księgami i dokumentami oraz ze stanem faktycznym; – badanie sprawozdania zarządu i wniosków zarządu dotyczących podziału zysków i pokrycia strat; – składanie walnemu zgromadzeniu dorocznego sprawozdania pisemnego z wyników przeprowadzonych badań. <p>Do kompetencji należy ponadto:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zawieszanie z ważnych powodów w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu; – delegowanie członków rady nadzorczej do czasowego wykonywania czynności członków zarządu niemogących sprawować swoich czynności.
Sposób wynagrodzenia członków rady nadzorczej	<ul style="list-style-type: none"> – do maja 1991 – tantiemy z zysku spółki z możliwością zaliczkowych wypłat na wniosek samej rady; – od 1 czerwca 1991 – 1,1 (1,4 dla przewodniczącego rady) średniego wynagrodzenia z sześciu działów sfery produkcji za kwartał poprzedzający wypłatę (wynagrodzenie jest stałe, nie obejmuje ruchomej partycypacji w zysku, jego wysokość nie zależy również od wyniku finansowego firmy).
Funkcje rady nadzorczej wobec walnego zgromadzenia	<ul style="list-style-type: none"> – funkcja informacyjna, polegająca na przesyłaniu do Departamentu Nadzoru Właścicielskiego wszystkich uchwał i protokołów; rady nadzorcze wysyłają także kwartalną informację o spółce; – funkcja opiniotwórcza, wynikająca z konieczności opiniowania przez radę nadzorczą zarówno zarządu po zakończeniu roku obrachunkowego, jak i projektów EFSAL, wniosków o wszczęcie postępowania układowego (do marca 1996 roku), czy wniosków o upadłość spółki; – funkcja sprawozdawcza – po zakończeniu roku obrachunkowego rady nadzorcze składają sprawozdanie ze swojej działalności, w którym podają skład rady i zmiany tego składu w ciągu roku, opis działalności rady, wynik badania bilansu, rachunku zysków i strat oraz sprawozdania zarządu, wniosek zarządu co do podziału zysku lub pokrycia straty, ocenę sytuacji społecznej, ocenę pracy zarządu wraz z wnioskiem o udzielenie bądź nieudzielenie skwitowania zarządowi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bałtowski *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Przebieg i ocena*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1998; T. Grzeszczyk. *Mechanizmy prywatyzacji*. Kantor Wydawniczy Zakamycze s.c., Kraków 1997; Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych; M. Bogaczyk, A. Bogaczyk-Żyłka: *Prawo spółek*. PFPK Ośrodek Śląski, Bytom 1998; J.L. Czarnota: *Współdziałanie rad nadzorczych z zarządem i walnym zgromadzeniem w spółkach akcyjnych Skarbu Państwa*. W: *Nadzór właścicielski...*, s. 16.

Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że minister stara się podporządkować sobie rady nadzorcze, traktując je czasem jako instytucje przypominające „pośredni szczebel zarządzania”. Przyczynia się do tego sposób powoływania członków rady nadzorczej przez ministra i przekonanie, że wszyscy jej członkowie, również wybrani przez pracowników, reprezentują przede wszystkim interesy właściciela, czyli ministra. Często spotykaną praktyką jest zatem odwoływanie członków rady nadzorczej bez podania istotnych powodów. Takie podejście jest sprzeczne z kodeksem spółek handlowych, gdzie przepisy określają radę nadzorczą jako organ spółki, a nie właściciela, co gwarantuje jej daleko idącą niezależność od niego¹³.

Z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania rad nadzorczych szczególnie ważna jest wspomniana kwestia wyboru członków rad nadzorczych. Procedura wyłaniania powinna być oparta na jednoznacznie określonych kryteriach fachowości z wykluczeniem ich upolitycznienia. Istotne jest również bardziej restrykcyjne określenie możliwości powoływania członków rad nadzorczych bez egzaminów. Doprecyzowania wymagają także niektóre zasady odwoływania rad nadzorczych. Nadmierna rotacja jej członków – często ze względów politycznych – w dużym stopniu burzy efektywność rady nadzorczej¹⁴.

Podsumowanie

Do istotniejszych zjawisk charakteryzujących polską gospodarkę należy proces przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych, a wraz z nim powstanie nowej struktury własności przedsiębiorstw. Jedną z ważnych kwestii są problemy wynikające z rozdziału funkcji właściciela od funkcji zarządzającego przedsiębiorstwem, w tym kształtowanie się systemu nadzoru korporacyjnego w prywatyzowanych przedsiębiorstwach.

Z charakterystyki polskiego systemu nadzoru korporacyjnego wynika, że jest on układem podlegającym ciągłym przekształceniom. Głównym mechanizmem kontroli w systemie nadzoru korporacyjnego jest rada nadzorcza. Zasady jej działania określa kodeks spółek handlowych, a w wypadku spółek kapitało-

¹³ Por. T. Stankiewicz: *Zakres nadzoru właścicielskiego w spółkach Skarbu Państwa. W: Nadzór właścicielski...*, s. 50–60.

¹⁴ Por. I. Koładkiewicz: *op.cit.*, s. 18–20.

wych powstałych w wyniku przekształceń przedsiębiorstw państwowych Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Powołanie rady nadzorczej jako głównego mechanizmu w procesach nadzoru nad działalnością przedsiębiorstw sytuuje polski system w pobliżu systemu niemieckiego. Świadczy o tym także znacząca obecność strategicznych inwestorów branżowych w strukturze właścicieli sprywatyzowanych przedsiębiorstw (skoncentrowany akcjonariat) i zagwarantowana ustawowo partycypacja pracownicza¹⁵.

THE SELECTED ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN THE STATE-OWNED ENTERPRISES

Summary

One of the most important phenomena in Polish economy is the process of owner transformation of state-owned enterprises, followed by – a new ownership structure of companies. As a result we are facing such problems as those related to the separation of owner's role and manager's role in the company, including the development of corporate governance system in the privatized companies.

The promotion of supervisory board as a basic form of supervision over companies, characteristic of the Polish system, resembles the Germanic system. This resemblance is made still strong by a high number of strategic industry investors in the structure of shareholders of the privatized companies (concentration of shareholding) and employee participation guaranteed by law.

Translated by Joanna Bajera

¹⁵ *Ibidem*, s. 20.