

dr Andrzej Kuciński

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Gorzowie Wielkopolskim

Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego

The supervisory board in the system of corporate governance

Streszczenie: Nadzór korporacyjny obejmuje swym zakresem zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli w celu zapewnienia wysokiej efektywności gospodarowania jednostki gospodarczej. Rada nadzorcza traktowana jako podstawowy wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego ma za zadanie kontrolować i nadzorować działania zarządu. Mocna pozycja rady nadzorczej w strukturze nadzoru korporacyjnego może w istotny sposób przelożyć się na zwiększenie efektywności działania firmy. W artykule przedstawiono rozważania na temat istoty, mechanizmów oraz modeli nadzoru korporacyjnego, a także znaczenia i roli rady nadzorczej w systemie nadzoru korporacyjnego.

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, korporacja, rada nadzorcza

Abstract: Corporate governance encompasses a set of external and internal control mechanisms to ensure high efficiency of management of the economic entity. The supervisory board, being treated as a basic internal mechanism of corporate governance, is to monitor and supervise the activities of the Board. A strong position of the supervisory board in the structure of corporate governance can result in increasing significantly the efficiency of the company. This article discusses the essence, mechanisms and models of corporate governance, as well as the importance and role of the supervisory board in the system of corporate governance.

Key words: corporate governance, corporation, supervisory board

Wstęp

Dotychczas postrzegany i podkreślany w literaturze przedmiotu cel organizacji jako maksymalizacja korzyści właścicieli z tytułu zaangażowanych w przedsiębiorstwo kapitałów własnych wydaje się być niewystarczający, albowiem w rzeczywistości korzyści z istnienia organizacji osiągają nie tylko jego właściciele, ale i inni interesariusze. Tym samym cel organizacji powinien obejmować szerszy krąg potencjalnych beneficjentów i koncentrować się na tworzeniu wartości dla wszystkich interesariuszy. Jednocześnie trudno się nie zgodzić z tym, iż właściciele wyposażający przedsiębiorstwo w kapitały, stanowią tę grupę interesariuszy, którzy w sposób szczególny za-

interesowani będą monitorowaniem efektywności przedsiębiorstwa, a także wykorzystaniem skutecznych narzędzi sprawowania kontroli nad jego działalnością.

Współczesne przedsiębiorstwa działając w warunkach zwiększonej zmienności, a także w czasach postępującej globalizacji i przy coraz to większej złożoności struktur kapitałowych wymagają ciągłego doskonalenia i dostosowania kształtu nadzoru korporacyjnego do wymagań struktur współczesnej gospodarki. Ewolucję nadzoru korporacyjnego, regulującego stosunki między właścicielami kapitału a zarządzającymi, wymusiły skandale, fala bankructw z początku XXI wieku (Enron, Worldcom, Tyco, itp.), w wyniku czego zauważalne jest silne dążenie w kierunku wypracowania mechanizmów, narzędzi pozwalających na większą ochronę interesów różnych grup interesariuszy, w tym zwłaszcza akcjonariuszy.

Rozgraniczenie kompetencji kierowniczych i nadzorczych w spółkach prawa handlowego ma na celu zapewnienie ich lepszego funkcjonowania. Zarząd jest organem wykonawczym w spółce, którego głównym zadaniem jest prowadzenie spraw spółki oraz jego reprezentowanie, z kolei rada nadzorcza to organ w spółce powołany do wykonywania czynności nadzoru. Charakterystyczna dla krajów Europy kontynentalnej instytucja rady nadzorczej stanowi podstawowy element systemu kontroli i nadzoru nad działalnością jednostki. Niezależność rady nadzorczej, transparentność spółki, wiarygodność i rzetelność sprawozdań finansowych, respektowanie praw akcjonariuszy, równoprawne traktowanie akcjonariuszy wyznaczają właściwe ramy dla efektywnego funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w organizacji.

Przedmiotem rozważań jest problematyka kontroli i nadzoru nad korporacją. Zasadniczy cel artykułu zawiera się w ocenie instytucji rady nadzorczej w systemie nadzoru korporacyjnego. Silna pozycja rady nadzorczej w strukturach nadzoru korporacyjnego determinuje jej rolę i znaczenie w systemie nadzoru korporacyjnego oraz w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Istota corporate governance

W literaturze przedmiotu pojęcie *corporate governance* używane jest zamiennie jako nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, czy też władztwo korporacyjne. Różnorodność podejść do problematyki nadzoru korporacyjnego wskazuje na jego niejednorodny i złożony charakter. Najczęściej pod pojęciem nadzoru korporacyjnego rozumie się „zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli, które łagodzą konflikt interesów między menedżerami, a akcjonariuszami, wynikający z oddzielenia własności od kontroli”¹. Nadzór korporacyjny można określić również jako „kombinację prawa, przepisów i odpowiednich praktyk woluntarystycznych

¹ B. Baysinger, R.E. Hoskisson, *The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy*, *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No. 1, [w:] S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 31.

sektora prywatnego, które umożliwiają korporacji przyciąganie kapitału finansowego i ludzkiego, efektywne funkcjonowanie i oraz przetrwanie poprzez generowanie długoterminowej wartości dla akcjonariuszy i społeczeństwa jako całości”². Inna definicja nadzoru korporacyjnego wskazuje, iż jest to „zbiór zasad postępowania, skierowanych zarówno do organów spółek, członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy”³.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*) opracowała zasady nadzoru korporacyjnego OECD będące punktem odniesienia dla tworzenia i rozwijania krajowych ram prawnych *corporate governance*. W preambule tego dokumentu podkreśla się, iż nadzór korporacyjny to sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami, akcjonariuszami i innymi podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki. Nadzór korporacyjny oferuje strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz instrumenty umożliwiające śledzenie rezultatów działalności spółki. Dobry nadzór korporacyjny powinien stymulować zarządzających spółką do osiągnięcia celów, których realizacja leży w interesie samej spółki i jej akcjonariuszy, a także przyczynić się do efektywniejszego wykorzystania zasobów będących w dyspozycji firmy⁴.

Na gruncie przedstawionych definicji, ale również i tych eksponowanych w literaturze, można wyróżnić dwa odmienne podejścia w definiowaniu nadzoru korporacyjnego - wąski i szeroki jego zakres. W wąskim ujęciu nadzór korporacyjny może być rozumiany jako zapewnienie efektywnego funkcjonowania organizacji przez zarządzających w celu maksymalizacji stanu posiadania na rzecz ich właścicieli lub jako formalny system odpowiedzialności organów kierujących przedsiębiorstwem przed akcjonariuszami. W szerokim ujęciu nadzór korporacyjny opisywany jest jako działanie kierownictwa najwyższego szczebla zapewniające szerokiej grupie interesariuszy efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Grupę interesariuszy obok właścicieli (akcjonariuszy) tworzą inne osoby fizyczne i prawne zaangażowane kapitałowo w firmę, jak i osoby nie posiadające praw własności, w tym między innymi pracownicy i organizacje pracownicze, kontrahenci, agendy rządowe władzy centralnej i lokalnej itp.⁵.

Różnice w definiowaniu *corporate governance* wynikają przede wszystkim z tego, iż współczesne przedsiębiorstwa tworzą płaszczyznę, na której ścierają się interesy różnych grup podmiotów uczestniczących w życiu gospo-

² A. Ignyś, *Zobowiązania informacyjne polskich spółek giełdowych i ich realizacja*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 465.

³ D. Dziawgo, *Relacje inwestorskie: ewolucja, funkcjonowanie, wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 195.

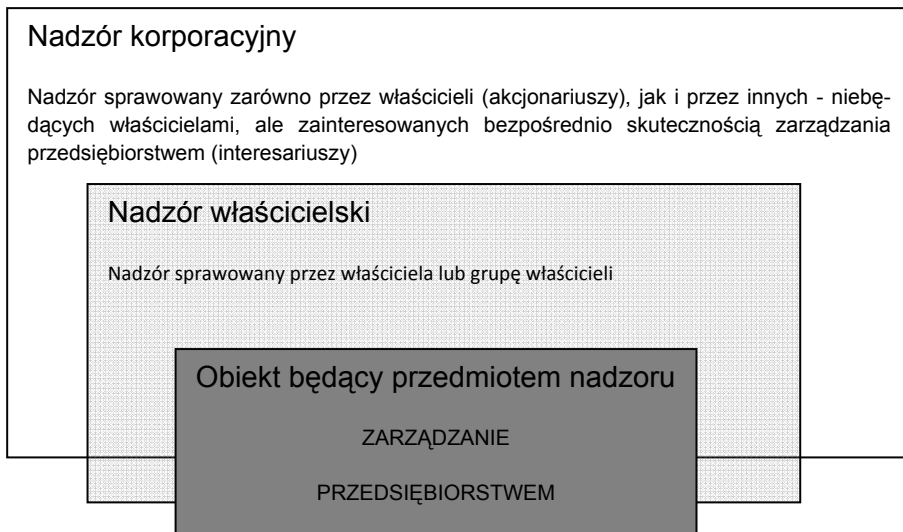
⁴ The OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004.

⁵ M. Pietrzak, *Kreowanie wartości dla właścicieli jako postulat nadzoru korporacyjnego na przykładzie spółdzielni mleczarskich*, [w:] S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 155, M. Jerzemowska, *Nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 25-31.

darczym jednostki. Z tego punktu widzenia należy uznać, iż termin „nadzór właścicielski” jako odpowiednik znaczeniowy angielskiego *corporate governance* jest zbyt wąski, i właściwszym polskim określeniem wydaje się być „nadzór korporacyjny”, „ład korporacyjny”, czy też „władztwo korporacyjne”.

Zakres pojęciowy nadzoru właścicielskiego dotyczy głównie sposobu egzekwowania wiązki praw własnościowych, zwłaszcza relacji pomiędzy akcjonariuszami i ich formalnymi przedstawicielami a zarządem⁶, zaś nadzór korporacyjny to zespół prawnych i ekonomicznych instytucji zapewniających zgodność i równowagę pomiędzy interesami wszystkich interesariuszy w sposób gwarantujący wzrost wartości spółki i jej rozwój⁷. U podstaw nadzoru korporacyjnego leży rozdzielenie własności od kontroli, która sprawowana powinna być nie tylko przez powołane do tego organy statutowe jednostki, ale także przez inne grupy powiązane z firmą lub mające interes w jej funkcjonowaniu⁸.

W literaturze przedmiotu na próżno poszukiwać jednej kompleksowej teorii wyjaśniającej istotę *corporate governance*. H. Hung⁹ podjął się próby usystematyzowania i charakterystyki głównych teorii opisujących nadzór korporacyjny przyjmując przy tworzeniu typologii nadzoru dwie perspektywy analizowania funkcji rad nadzorczych spółek: sytuacyjną i instytucjonalną.



Rys. 1. Pole obserwacji badawczych wyznaczonych terminami „nadzór właścicielski” i „nadzór korporacyjny”

Źródło: B. Wawrzyniak, *Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań*, „Organizacja i Kierowanie”, 2000, Nr 2, s. 18.

⁶ K. Zalega, *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003, s. 16-17.

⁷ Ibidem, s. 9.

⁸ K.A. Lis, H. Stereniczuk, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 29.

⁹ H. Hung, *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Board*, *Corporate Governance* 1998, Vol. 6, No. 2, s. 101-111.

Perspektywa sytuacyjna zakłada, że struktury i procesy organizacyjne kształtowane są zarówno przez czynniki pochodzące z otoczenia, jak i samej organizacji. Z kolei perspektywa instytucjonalna odnosi się do działań wewnątrz organizacji podejmowanych w celu dostosowania jej struktur i procesów w niej zachodzących do instytucjonalnych (zewnętrznych) oczekiwań¹⁰. W ramach perspektywy sytuacyjnej wyróżnia się teorię zasobową¹¹, teorię udziałowców¹², teorię agencji¹³ oraz teorię gospodarza¹⁴, natomiast w ramach perspektywy instytucjonalnej wyróżnia się teorię instytucjonalną¹⁵ oraz teorię hegemonii menedżerskiej¹⁶. Poniżej w zwięzły sposób scharakteryzowano wymienione teorie, które w zależności od ujęcia opisują role i zadania rad nadzorczych, jakie mają pełnić w systemie nadzoru korporacyjnego.

Teoria zasobowa (*resource dependency theory*) korporacji zakłada istotną rolę zasobów w działaniu przedsiębiorstwa, jak i w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Rada nadzorcza może stanowić ważny zasób organizacji prowadzący do wzrostu efektywności korporacji¹⁷. Teoria interesariuszy (*stakeholder theory*) to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej poprzez budowanie transparentnych, długoterminowych i trwałych więzi ze wszystkimi zainteresowanymi interesariuszami. Istota teorii interesariuszy zawiera się w tym, iż celem korporacji jest dążenie do osiągnięcia kompromisu między sprzecznymi celami reprezentowanymi przez różne grupy interesariuszy. Z tego też względu rolą rady nadzorczej jest umiejętne prowadzenie negocjacji z różnymi grupami interesariuszy, które mają na celu eliminację konfliktów między różnymi podmiotami¹⁸. Teoria agencji (*agency theory*), wyjaśniająca stosunki prawno-ekonomiczne zachodzące w spółce, rozpatruje relacje, w której to jedna ze stron - pryncypał, angażuje do swojej pracy agentów, którym przekazuje swe uprawnienia w zakresie zarządzania spółką. W teorii agencji rada nadzorcza pełni rolę mechanizmu dyscyplinującego zarząd do prowadzenia spraw korporacji zgodnie z interesem akcjonariuszy¹⁹.

Teoria dobrego gospodarza (*stewardship theory*) zakłada brak problemów z motywowaniem menedżerów oraz konfliktu interesów pomiędzy osobami z najwyższego szczebla kierowniczego spółki a akcjonariuszami.

¹⁰ M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 104.

¹¹ J. Pfeffer, *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment*, *Administrative Science Quarterly* 1972, Vol. 17, No. 2, s. 218-228.

¹² R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

¹³ E.F. Fama, M.C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, *Journal of Law and Economics* 1983, Vol. 26, s. 301-325.

¹⁴ L. Donaldson, *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*, *The Academy of Management Review* 1990, Vol. 15, No. 3, s. 369-381.

¹⁵ P. Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New Edinburgh, University of California Press 1984.

¹⁶ M.L. Mace, *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Boston 1971.

¹⁷ A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 132.

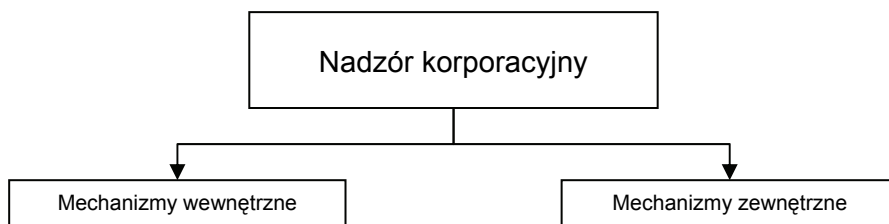
¹⁸ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 35.

¹⁹ A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie ...*, op. cit., s. 133.

Zatem rada nadzorcza nie powinna się koncentrować na kontrolowaniu poczynań zarządzających, lecz aktywnie włączyć się kształtowanie strategii rozwoju spółki²⁰. Zgodnie z założeniami teorii instytucjonalnej (*institutional theory*) podkreśla się przynależność organizacji do otoczenia, w teorii tej zwraca się szczególną uwagę na wpływ otoczenia zewnętrznego na definiowane przez radę nadzorczą cele korporacji²¹. Teoria hegemonii menedżerskiej (*managerial hegemony theory*) opiera się na założeniu, iż menedżerowie zarządzający korporacją posiadają wiedzę i informacje niedostępne dla instytucji nadzoru korporacyjnego, tym samym rola rady nadzorczej ogranicza się do zatwierdzania decyzji podejmowanych przez zarząd²².

Mechanizmy nadzoru korporacyjnego

Mechanizmy nadzoru i kontroli stanowią nieodzowny element funkcjonujących systemów *corporate governance*. Często w literaturze przedmiotu mechanizmy nadzoru korporacyjnego dzieli się na dwie grupy: mechanizmy zewnętrzne i wewnętrzne²³.



Rys. 2. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego
Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze z nich, mechanizmy zewnętrzne określane również jako mechanizmy rynkowe (ekonomiczne), opierają się na dyscyplinującym i motywującym oddziaływaniu sił rynkowych na osoby z najwyższego szczebla kierowniczego korporacji²⁴. Do kategorii zewnętrznych mechanizmów nadzoru korporacyjnego można zaliczyć rynek kapitałowy, rynek długu, rynek talentów menedżerskich, rynek kontroli korporacji, rynek produktów itp. Można przyjąć, iż każda z wymienionych kategorii posiada instrumenty kontroli wpływające na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem.

²⁰ S. Rudolf, T. Janusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór ...*, op. cit., s. 36.

²¹ D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 113-114.

²² A. Peszko, *Rada nadzorcza w procesie ...*, op. cit., s. 134.

²³ D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, op. cit., s. 25.

²⁴ K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 41.

I tak, akcjonariusze i inwestorzy kształtując cenę rynkową akcji na bieżąco dokonują oceny kierownictwa spółki, ich negatywna ocena może prowadzić do wzrostu kosztu pozyskania kapitału na rynku długu, z kolei niska wycena instrumentów finansowych będąca efektem niskiej efektywności działań zarządzających zwiększa ryzyko wrogiego przejęcia. Podobnie słaby pobyt lub jego brak na produkty spółki może prowadzić do jego bankructwa, zaś niska skuteczność zarządzających bezpośrednio rzutuje na ich przyszłe perspektywy zawodowe. A zatem zewnątrz mechanizmy nadzoru mogą wpływać dyscyplinująco na zarządzających korporacją, którzy powinni w swoim działaniu widzieć zbieżność interesów z akcjonariuszami²⁵.

Wewnętrzne (prawne) mechanizmy nadzoru korporacyjnego wynikają z przepisów prawa. Regulacje prawne zarówno te powszechnie obowiązujące (kodeks spółek handlowych), jak i wynikające z wewnętrznych regulaminów (status spółki) wyznaczają zakres oraz zasady sprawowanego nadzoru korporacyjnego. Zatem mechanizmy wewnętrzne przyjmują formę nadzoru zinstytucjonalizowanego poprzez powoływane organy spółki w celu sprawowania nadzoru oraz wykonywania uprawnień korporacyjnych. W praktyce rada nadzorcza stanowi zasadniczy mechanizm w ramach wewnętrznego systemu nadzoru korporacyjnego. Katalog prawnych instrumentów nadzoru korporacyjnego jest szeroki i obejmuje oprócz rady nadzorczej (rady dyrektorów) chociażby takie instrumenty jak kontrolę wewnętrzną czy audyt wewnętrzny²⁶.

Modele nadzoru korporacyjnego

Modele nadzoru korporacyjnego w poszczególnych krajach różnią się między sobą, jednak w praktyce można wskazać dwa ogólne rodzaje systemu nadzoru - model dualistyczny (*two-tier board*), określane jako dwupoziomowy oraz model monistyczny (*one-tier board*), zwany też jednopoziomowym²⁷. Różnice w modelu dwupoziomowym oraz jednopoziomowym są fundamentalne, które zobrazowano na rys. 2.

W modelu dwupoziomowym zakłada się wyłonienie zarówno rady nadzorczej oraz zarządu. Zarząd jako organ wykonawczy spółki jest bezpośrednio odpowiedzialny za prowadzenie spraw i ich reprezentowanie na zewnątrz, zaś charakter przyznanych radzie nadzorczej uprawnień sprowadza jej kompetencje przede wszystkim do działań kontrolnych i nadzorczych. Tym samym w modelu dwupoziomowym wyraźnie zostały oddzielone funkcje nadzorcze i kontrolne (należące do rady nadzorczej) od funkcji decyzyjnych (należące do zarządu). Zgodnie z założeniami tego modelu, żaden z członków rady nadzorczej nie może być jednocześnie członkiem zarządu²⁸.

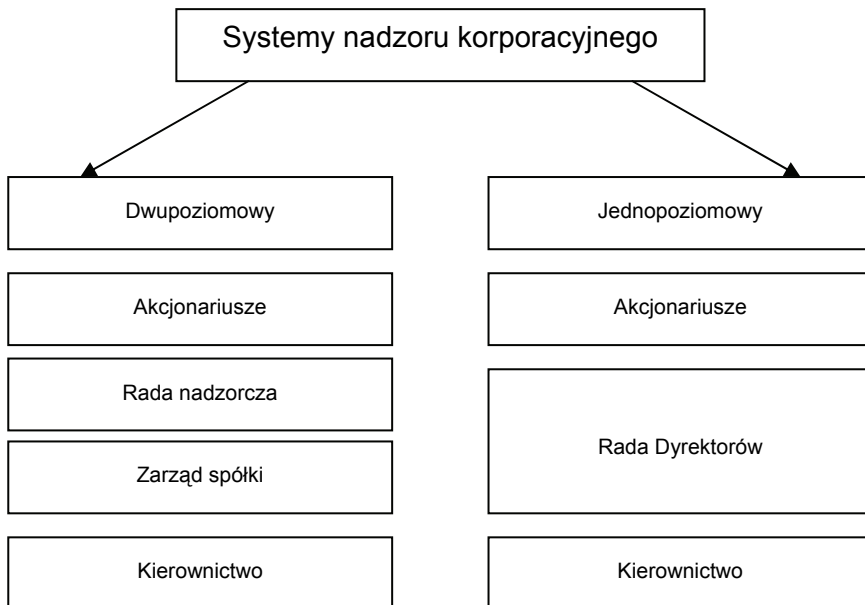
²⁵ K. Zalega, *Systemy corporate governance...*, op. cit., s. 74, M. Jerzemowska, *Nadzór...*, op. cit., s. 36; K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego...*, op. cit., s. 41-44.

²⁶ Ibidem, s. 47-53.

²⁷ D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, op. cit., s. 25.

²⁸ S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 10-12.

Drugi z wyróżnionych modeli nadzoru korporacyjnego - model jedno-poziomowy zakłada istnienie jednego organu zarządzająco-sterującego w roli rady dyrektorów. Radę dyrektorów tworzą dwie kategorie członków, w jej skład wchodzi zarówno członkowie wewnętrzni w osobach zarządzających oraz członkowie z zewnątrz tzw. niezarządzający. Charakterystyczną cechą tego modelu jest to, że rada dyrektorów łączy funkcje kontrolne i nadzorcze z funkcjami decyzyjnymi. Rada dyrektorów nadzoruje i kontroluje działalność kierownictwa, jednocześnie współuczestniczy w decyzjach o charakterze zarządczym²⁹.



Rys. 3. Modele nadzoru korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999, s. 11.

Na gruncie prowadzonych rozważań można przyjąć, iż wyróżnione modele różnicuje odmienne usytuowanie menedżerów w organach statutowych spółek. W modelu dualistycznym zakłada się wyodrębnienie niezależnych organów, w których menedżerowie zachowują autonomiczne kompetencje w stosunku do rady nadzorczej, zaś modelu monistycznym jednego organu łączącego funkcje menedżerskie z nadzorczymi. Niezależnie od przyjętego modelu sprawowania nadzoru korporacyjnego w spółkach prawa handlowego – monistycznego czy dualistycznego – istota problemu jest podobna i sprowadza się do kwestii podziału zadań, kompetencji i odpowie-

²⁹ K. Zalega, *Systemy corporate governance ...*, op. cit., s. 55-56.

działności pomiędzy organy lub osoby odpowiedzialne za podejmowane decyzje zarządczych w przedsiębiorstwie oraz osoby odpowiedzialne za nadzór nad działalnością jednostki organizacyjnej³⁰.

Rada nadzorcza jako instytucja nadzoru korporacyjnego

Istota rozdziału własności od zarządzania zawiera się w tym, iż akcjonariusze (właściciele) spółki nie biorą bezpośredniego udziału w zarządzaniu, zatrudniają menadżerów, którzy zarobkowo zajmują się zarządzaniem korporacją. Podobnie właściciele nie sprawują bezpośredniej kontroli i nadzoru nad zarządzającymi jednostką, lecz czyni to wyłoniony przez akcjonariuszy organ w postaci rady nadzorczej³¹. Jest to najczęściej stosowany wewnętrzny mechanizm nadzoru korporacyjnego przez właścicieli w dwupoziomym systemie nadzoru korporacyjnego.

Trójpoziomowy system władzy w spółkach prawa handlowego zakłada występowanie organów stanowiących, kontrolnych oraz wykonawczych, które tworzą walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza oraz zarząd spółki³². W rozwiązaniach europejskich pozycja rady nadzorczej w strukturach zarządzania organizacją sprowadza się najczęściej do roli ogniwa pośredniczącego między właścicielami a zarządem spółki. Taki układ organizacyjny sprowadza rolę rady nadzorczej do reprezentowania interesów akcjonariuszy, wyłączając z jej kompetencji bezpośrednie funkcje zarządcze³³. W polskim systemie prawa funkcje i zadania rad nadzorczych wynikają przede wszystkim z przepisów prawa kodeksu handlowego³⁴. Rada nadzorcza, jako organ kontroli właścicielskiej pełni następujące funkcje: kontrolną, kadrową, motywacyjną oraz opiniotwórczą³⁵.

Podstawowym ustawowym zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki we wszystkich obszarach jej aktywności gospodarczej. Do jej szczególnych obowiązków należy ocena sprawozdań z działalności zarządu oraz sprawozdań finansowych w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym³⁶. Głównym zadaniem rady nadzorczej jest stałe monitorowanie prac zarządu w celu zapewnienia, że działa on zgodnie z interesem spółki. Rada nadzorcza realizując swe funkcje kontrolne nie tylko ocenia i akceptuje opracowaną przez zarząd strategię działania, ale do jej obowiązków należy również czuwanie nad prawidłowym przebiegiem procesów realizowanych w firmie. Jest

³⁰ J. Jeżak, *Rada nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 52.

³¹ K. Zalega, *Systemy corporate governance ...*, op. cit., s. 50.

³² J. Jeżak, *Rada nadzorcza a ...*, op. cit., s. 55.

³³ B. Nogalski, *Nadzór właścicielski w holdingu*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyński, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 243.

³⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. - *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.

³⁵ S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski ...*, op. cit., s. 21.

³⁶ Art. 382 § 1, 3 KSH.

to w praktyce złożone i odpowiedzialne zadanie nałożone na radę nadzorczą w ramach pełnionej funkcji kontrolnej.

Jednym z uprawnień rady nadzorczej w ramach pełnionych funkcji jest powoływanie, odwoływanie oraz zawieszanie członków zarządu, o ile statut spółki nie stanowi inaczej³⁷. Tym samym rada nadzorcza ma wpływ na personalną obsadę członków zarządu poprzez ocenę kompetencji menedżerskich jej kandydatów. Skład zarządu jest uzależniony od rady nadzorczej i jest jej podporządkowany, właściwy dobór kadrowy członków zarządu przekłada się na sprawność zarządzania spółką³⁸.

Wynagrodzenia menedżerskie stanowią istotny element systemu nadzoru korporacyjnego, a uprawnienia rady nadzorczej w tej kwestii zawierają się w możliwości ustalania i określenia wysokości uposażenia dla członków zarządu. Kształtowanie wysokości wynagrodzeń *managementu* przez radę nadzorczą stanowi narzędzie motywowania zarządzających do efektywniejszej pracy, którzy powinni widzieć we wzroście wartości dla akcjonariuszy własne interesy. Jednocześnie zadaniem rady nadzorczej powinno być dbanie o to, aby wynagrodzenie zarządców pozostawało w rozsądnej relacji do nakładu pracy, kwalifikacji i doświadczenia menedżerów oraz osiągniętych przez nich efektów³⁹.

Rada nadzorcza nie tylko zajmuje się kontrolą zakończonych procesów gospodarczych, ale również monitoruje bieżące działania podejmowane przez zarząd. W niektórych sprawach zarząd może zasięgnąć opinii lub zwrócić się do rady nadzorczej o wyrażenie zgody na realizację przedsięwzięć o istotnym znaczeniu dla spółki. Zdystansowane, krytyczne uwagi członków rady nadzorczej dla zgłaszanych inicjatyw zarządu sprzyjają wymianie poglądów oraz tworzą płaszczyznę dla dyskusji, która może wymusić na zarządzających podejmowanie trafnych rozwiązań oraz współuczestniczyć w tworzeniu lub doskonaleniu strategii działania spółki. W ten sposób aktywność rady nadzorczej może być utożsamiana z wypełnianiem funkcji doradczej (opiniotwórczej) w jednostce gospodarczej.

Nałożone na instytucje rady nadzorczej ustawowe uprawnienia w zakresie sprawowania nadzoru i kontroli mają w istotny sposób przełożyć się na efektywność działania firmy. Przy czym poziom wiedzy i umiejętności reprezentowany przez poszczególnych członków rady nadzorczej, znajomość rynku oraz spraw spółki warunkuje jakość sprawowanego nadzoru oraz jej skuteczność. Ponadto efektywne wypełnianie nałożonych na radę nadzorczą zadań w dużej mierze uzależnione jest od jakości, wartości oraz terminowości informacji otrzymywanych od spółki, zaś sam zakres zadań stawianych członkom rady nadzorczej zdeterminowany jest fazą rozwoju spółki, strukturą własności, a także sytuacją przedsiębiorstwa⁴⁰.

³⁷ Art. 368§ 4, art. 383 § 1 KSH.

³⁸ S. Rudolf (red.), *Nadzór właścicielski ...*, op. cit., s. 23.

³⁹ K. Oplustil, *Instrumenty nadzoru korporacyjnego ...*, op. cit., s. 418.

⁴⁰ D. Dobiya, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, op. cit., s. 131-134.

Podsumowanie

Dobrze funkcjonujący system nadzoru korporacyjnego ma na celu zapewnić sprawne i efektywne funkcjonowanie jednostek gospodarczych. Nadzór korporacyjny definiowany jako system obejmuje swym zakresem różnorodne mechanizmy, w tym jeden z najbardziej rozpoznawalnych wewnętrznych mechanizmów kontroli i nadzoru właścicielskiego - radę nadzorczą, do której zadań należy przede wszystkim sprawowanie stałego nadzoru nad działalnością spółki.

Znaczenie i rola rady nadzorczej rośnie w czasach zwiększonej niepewności i w sytuacji wzmożonej liczby przypadków upadłości i bankructw wielu firm na świecie. W warunkach kryzysu gospodarczego wzrasta się presja na zwiększenie roli organów nadzorczych w spółkach mających zapewnić bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim ochronę powierzonych kapitałów przez akcjonariuszy.

Obecny kryzys obnażył skuteczność istniejących systemów nadzoru korporacyjnego, a w szczególności stosowanych w ich ramach rozwiązań prawnych i organizacyjnych. Nieustannie wzrasta potrzeba obecności sprawnych mechanizmów nadzoru wobec rosnącej złożoności struktur kapitałowych, stąd tak ważna ocena instytucji rady nadzorczej. O sile tego klasycznego instrumentu nadzoru korporacyjnego świadczą ustawowe uprawnienia w zakresie sprawowania nadzoru i kontroli. Mocna pozycja rady nadzorczej w strukturze nadzoru korporacyjnego może w istotny sposób przelożyć się na zwiększenie efektywności działania firmy. Dostrzeżenie wagi i znaczenia roli rady nadzorczej w strukturach statutowych spółki powinno leżeć w interesie wszystkich interesariuszy, biorąc pod uwagę to, iż główny mechanizm kontroli w dualistycznym systemie nadzoru korporacyjnego tworzy rada nadzorcza.

Bibliografia

- Baysinger B., Hoskisson R.E., *The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy*, *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No. 1.
- Donaldson L., *The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory*, *The Academy of Management Review* 1990, Vol. 15, No. 3.
- Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Dziawgo D., *Relacje inwestorskie: ewolucja, funkcjonowanie, wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Fama E.F., Jensen M.C., *Separation of Ownership and Control*, *Journal of Law and Economics* 1983, Vol. 26.
- Freeman R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

- Hung H., *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Board*, Corporate Governance 1998, Vol. 6, No. 2.
- Ignyś A., *Zobowiązania informacyjne polskich spółek giełdowych i ich realizacja*, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Jeżak J., *Rada nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce*, [w:] Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Jerzemska M., *Nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lis K.A., Stereniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Mace M.L., *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Boston 1971.
- Nogalski B., *Nadzór właścicielski w holdingu*, [w:] Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- Oplustil K., *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Peszko A., *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Pfeffer J., *Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment*, Administrative Science Quarterly 1972, Vol. 17, No. 2.
- Pietrzak M., *Kreowanie wartości dla właścicieli jako postulat nadzoru korporacyjnego na przykładzie spółdzielni mleczarskich*, [w:] Rudolf S. (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Selznick P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, New Edinburgh, University of California Press 1984.
- The OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. - *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.
- Wawrzyniak B., *Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań*, Organizacja i Kierowanie, 2000, Nr 2.
- Zalega K., *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003.