

**Bartosz Jasiński**

## **ROLA RAD NADZORCZYCH W SYSTEMIE WŁADZY PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **1. Wstęp**

W związku z ujawnionymi jakiś czas temu problemami dotyczącymi największych światowych korporacji, a związanych z podejmowaniem przez nie bądź to zbyt ryzykownych decyzji, bądź to po prostu zwyczajnie dopuszczaniem się przestępczych machinacji, nasiliło się zainteresowanie problematyką szeroko pojętego nadzoru korporacyjnego [*Rady nadzorcze...* 2006]. Istnieje wiele definicji nadzoru korporacyjnego, akcentujących różnorodne aspekty tego pojęcia. Można jednak przyjąć, że jednym z bardziej klasycznych sposobów definiowania jego znaczenia jest to, które mówi, że przez nadzór korporacyjny rozumie się zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli, które łagodzą konflikt interesów między menedżerami a akcjonariuszami, wynikający z oddzielenia własności od kontroli [Baysinger, Hoskisson 1990, s. 72]; za: [Rudolf i in. 2002, s. 31].

### **2. Podstawowe mechanizmy nadzoru**

Gospodarka rynkowa wykształciła wiele mechanizmów nadzoru, mających regulować problemy kontroli nad funkcjonowaniem korporacji. Do najbardziej istotnych z pewnością zaliczyć należy [Hessel 1995]; za: [Kołodkiewicz 1999, s. 52-60]:

- regulacje prawne i przepisy, opisujące rolę i zakres odpowiedzialności osób prowadzących interesy spółki,
- regulacje prawne i przepisy tworzące ramy działania organów nadzorujących, tj. rad nadzorczych (rad dyrektorów),
- rynek kapitałowy,
- rynek kontroli przedsiębiorstw,
- rynek talentów menedżerskich,
- rynek produktów.

Analizując te mechanizmy z punktu widzenia płaszczyzn ich działania, można wyróżnić dwa obszary [Kołodkiewicz 1999, s. 52]. Pierwszy z nich opiera się na

obserwacjach zewnętrznego otoczenia korporacji, w tym: rynku kapitałowego, rynku kontroli przedsiębiorstw, rynku kontroli talentów menedżerskich, rynku produktów.

Drugi zaś obejmuje problemy wewnętrznego nadzoru i monitoringu zachowań kadry zarządzającej prowadzonego przez właścicieli przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem relacji pomiędzy organami władzy spółki, tzn. pomiędzy radą nadzorczą a zarządem.

### 3. Asymetria mechanizmów nadzoru

W Polsce jak dotąd występuje znaczna asymetria między mechanizmami nadzoru o charakterze wewnętrznym a tymi o charakterze zewnętrznym, z wyraźną przewagą tego pierwszego. Nie jest więc kwestią przypadku, że nadzór korporacyjny jest w Polsce kojarzony głównie z funkcjonowaniem rad nadzorczych. W ten sposób na radę spada duża odpowiedzialność za działalność spółki. Zdecydowanie większa niż w sytuacji, gdy nadzór zewnętrzny skutecznie realizuje swoją działalność, mając możliwość korekty nawet błędnych decyzji rady nadzorczej. W takiej sytuacji do działalności rad nadzorczych i wszystkich elementów, które decydują o jakości ich pracy, o ich skuteczności, a w rezultacie o efektywności nadzoru korporacyjnego w Polsce, przywiązywana jest szczególnie duża waga [Rudolf 2003, s. 520; Jasiński 2006, s. 591-596].

Ciekawym zagadnieniem, a jednocześnie dużym problemem przy analizowaniu pozycji rady nadzorczej w strukturze władzy spółki, a pośrednio jej efektywności – zagadnieniem, które warto rozpatrzyć już na początku rozważań na temat rady – jest odpowiedź na pytanie o to, w czyim interesie tak naprawdę swoje funkcje pełni to gremium? Czy jest to interes poszczególnych akcjonariuszy czy może samej spółki? Co ciekawe, jak twierdzą eksperci z zakresu prawa spółek, na podstawie tzw. zasady równego traktowania wszystkich akcjonariuszy, członkowie rady powinni kierować się przede wszystkim interesem spółki [Domański 2000]; za: [Jeżak 2003, s. 226-227]. Często jednak zdarza się sytuacja, w której interes spółki rozumiany jest przez członków rady tak, jak interes akcjonariuszy, których głosami zostali wybrani [Jeżak 2003, s. 226-227]. Dodatkowo ciekawymi przypadkami są sytuacje, w których akcjonariat spółki jest znacznie rozdrobniony, a nominacje na członków rady są wysuwane przez przewodniczącego rady [Kołodkiewicz 1999, s. 61-62], którym np. w warunkach amerykańskich bardzo często jest prezes spółki [Lorsch 1995]; za: [Kołodkiewicz 1999]. Istnieje wobec tego zagrożenie, że rada, zamiast nadzorować działania spółki, będzie jedynie potwierdzać decyzje zarządu, dzięki któremu została wybrana [Kołodkiewicz 1999]. Inny tego typu przypadek, który budzi wątpliwości, to sytuacja, w której członek rady jest przedstawicielem konkurencji. Co więcej, nie jest to sytuacja w pełni uregulowana prawnie i w związku z tym postuluje się, by kwestie te regulowały tzw. kodeksy dobrych praktyk [Szumański 2001]; za: [Jeżak 2003].

## 4. Funkcje rady w systemie władzy korporacji

Przechodząc do analizy funkcji, jakie pełni rada w systemie władzy korporacji, należy zaznaczyć, że chociaż podstawowym dokumentem regulującym działalność rad jest kodeks spółek handlowych, który w art. 219 par. 1 stwierdza: „Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności”, to jednak nie powinno się absolutyzować jego roli, gdyż pozostawia on stosunkowo dużą dowolność w ustalaniu w statucie spółki kompetencji rady [Lis, Sterniczuk 2005, s. 112].

### 4.1. Czynniki kształtujące kompetencje rady

Rada nadzorcza ma duże możliwości własnego kształtowania kompetencji dzięki delegowaniu na nią uprawnień przez zgromadzenie wspólników lub też dzięki delegowaniu takich uprawnień ze strony rady na zarząd przedsiębiorstwa. W zasadzie rada w dużym stopniu sama, formułując swój statut, określa własne formalne kompetencje. Jednak rzeczywiste kompetencje rady kształtowane są przez dodatkowe czynniki. Pierwszym z nich są kwalifikacje członków rady. Ten czynnik ma szczególnie duże znaczenie, trzeba bowiem pamiętać o tym, że dobór członków do wielu rad opiera się jedynie na kryteriach formalnych, bez uwzględniania kwalifikacji potrzebnych do pracy w takiej instytucji. Kwalifikacje determinują w dużym stopniu opracowanie statutu rady, czyli określenie formalnych możliwości jej dalszego działania. To właśnie kwalifikacje członków decydują o zrozumieniu roli i funkcji każdego z nich i późniejszej umiejętności realizacji skomplikowanych funkcji rady.

Kolejne czynniki wpływające na rzeczywiste kompetencje rady są związane z umiejętnością przetwarzania informacji przez członków tego gremium. Dotyczy to dwóch rodzajów informacji – pochodzących zarówno z wnętrza firmy, jak i z jej otoczenia. Chodzi tutaj o umiejętne pozyskiwanie, a następnie przetwarzanie informacji. Ważna jest w tym przypadku umiejętność analiz planów, raportów, projektów, czytania sprawozdań finansowych. Ważne jest również zrozumienie konieczności odpowiedniej współpracy z ekspertami, konsultantami zewnętrznymi, gdyż brak takiej współpracy może zaowocować często niestety spotykaną praktyką pracy rady polegającej jedynie na zatwierdzaniu rozwiązań postawionych przez kierownictwo przedsiębiorstwa [Wawrzyniak, Bińczak 1991, s. 40-43].

### 4.2. Funkcje rad nadzorczych według OECD

Istnieje wiele różnych podejść do zdefiniowania podstawowych, formalnych kompetencji rad nadzorczych. Niektóre z nich, jak prezentowany poniżej zestaw sformułowany przez OECD, mają charakter bardzo szczegółowy – przypominający przepisy prawa – choć, co podkreślane, nie mają mocy wiążącej.

Kodeks OECD proponuje następujące funkcje rad nadzorczych [*Zasady nadzoru...*]:

- Modyfikowanie i ukierunkowywanie strategii spółki, głównych planów działań, polityki zarządzania ryzykiem, rocznych planów finansowych i biznesplanów; ustalanie celów wynikowych, monitorowanie działań wdrożeniowych i wyników spółki oraz nadzór nad najważniejszymi wydatkami, przejmowaniem innych przedsiębiorstw i operacjami wyzbywania się dużych pakietów aktywów.
- Monitorowanie efektywności praktyk nadzoru stosowanych w spółce oraz, odpowiednio do potrzeb, wprowadzanie do nich zmian.
- Wybór, wynagradzanie, monitorowanie pracy i w razie konieczności, wymianę członków zarządu oraz nadzór nad planowaniem polityki sukcesji kadrowej.
- Dostosowanie wynagrodzeń członków zarządu i rady nadzorczej do długofalowych interesów spółki oraz jej wspólników/akcjonariuszy.
- Zagwarantowanie zgodnych z procedurami i przejrzystych trybów mianowania i wyboru członków organu spółki.
- Monitorowanie ewentualnych konfliktów interesów wśród członków zarządu, rady nadzorczej i wspólników/akcjonariuszy i zarządzanie nimi, w tym przypadków niewłaściwego wykorzystywania majątku spółki lub nieuczciwych transakcji z powiązаныmi kontrahentami.
- Zagwarantowanie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej spółki, w tym niezależnego badania sprawozdań finansowych, oraz zagwarantowanie istnienia odpowiednich systemów kontroli w spółce, a szczególnie systemów monitorowania ryzyka, kontroli finansowej i operacyjnej oraz przestrzegania obowiązujących przepisów i norm.
- Nadzorowanie procesu ujawniania i przekazywania informacji.

### 4.3. Inne rozwiązania

Warto zwrócić uwagę również na inne, bardziej ogólne propozycje, które w modelowy sposób próbują odpowiedzieć na pytanie, jakie role powinna odgrywać rada w sprawnie funkcjonującym systemie władzy w spółce. Erich Gutenberg, jeden z twórców niemieckiej nauki o przedsiębiorstwie, w swojej znanej koncepcji proponuje dosyć szeroki zestaw kompetencji rady. Według niego rada powinna pełnić funkcję [Jeżak 2003, s. 229]:

- nadzorczą,
- doradczą,
- decyzyjną współpracy i wymiany informacji,
- koordynacyjną.

Warto zauważyć, że jest to znacznie szersze ujęcie i jednocześnie wartościowe uzupełnienie w porównaniu z tym, które proponuje w dosyć lakoniczny sposób polski kodeks spółek handlowych. W ujęciu kodeksowym wyraźnie daje się wyodrębnić bowiem jedynie dwie główne funkcje: nadzorczą (stały nadzór nad działalnością

spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności) i stanowiącą (powoływanie i odwoływanie oraz zawieszanie w czynnościach członków zarządu). W ramach tych dwóch funkcji kodeks stara się zawrzeć szeroki zakres działań, jakie podejmuje rada w nowoczesnej spółce działającej na wielu rynkach z wieloma produktami. W istocie pełnienie funkcji nadzorczej wymaga dodatkowo wypełniania szeregu dodatkowych działań [Jeżak 2003, s. 228].

Takie szersze postrzeganie roli rady, prezentowane przez teoretyków organizacji, takich jak Gutenberg, zdają się potwierdzać również praktycy. Ciekawe wyniki badań ankietowych prezentuje w tej kwestii S. Rudolf (zob. tab. 1).

Tabela 1. Podstawowe funkcje rad nadzorczych oraz możliwości ich pełnienia (w %)

Funkcje rad nadzorczych	Podstawowe funkcje		Możliwość ich pełnienia	
	w opinii przewodniczących rad nadzorczych	w opinii prezesów zarządów	w opinii przewodniczących rad nadzorczych	w opinii prezesów zarządów
Powinna się ograniczać do wypełniania jej statutowych obowiązków (funkcje kontrolne i nadzorcze)	58	68	82	83
Powinna się stać również organem opiniodawczym i doradczym dla zarządu	87	82	80	68
Powinna sprawować bieżącą kontrolę nad przedsiębiorstwem	57	31	58	40
Powinna się angażować w problemy bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem	10	12	26	27

Źródło: [Rudolf 2003, s. 55].

Patrząc na zaprezentowane wyniki badań, można wyprowadzić wnioski o dużej zbieżności obu grup respondentów, choć postrzegają oni działalność rad z dwu przeciwstawnych pozycji, a mianowicie kontrolowanego i kontrolującego. Za poszerzeniem kompetencji rady poza tradycyjny nadzór i funkcję stanowiącą w kierunku funkcji opiniotwórczej i doradczej opowiedziało się odpowiednio 87 i 82% respondentów. Pokazuje to tendencję, zgodnie z którą zarząd chciałby widzieć w radzie partnera w merytorycznej dyskusji na temat kierunków rozwoju spółki w przyszłości. Jak widać, nie powinien to być organ uległy przytakujący każdej decyzji zarządu i przyjmujący za dobrą monetę każdą dostarczoną przez zarząd informację. Co ciekawe jednak, jeśli chodzi o inną niezwykle ważną kwestię bieżącego zarządzania, obie strony w jeszcze większym procencie zgodnie twierdzą, że ten obszar nie powinien pozostawać w gestii rad nadzorczych, lecz zarządu [Rudolf 2003, s. 55-56].

## 5. Aktywność rady nadzorczej

Podczas analizy zakresu funkcji, jakie sprawuje rada, pojawia się bardzo często dodatkowa, lecz niezmiernie ważna kwestia dotycząca aktywności rad nadzorczych. Niemal wszystkie prowadzone badania dotyczące problematyki rad nadzorczych w systemie władzy przedsiębiorstwa wskazują na niską aktywność, a nawet bierność rad nadzorczych. Znaczna część rad ogranicza swoją aktywność do odbywania w miarę regularnych posiedzeń oraz przyjmowania od zarządów sformalizowanej sprawozdawczości. Członkowie rad wysłuchują najczęściej sprawozdań prezesa zarządu, wystąpień członków zarządu, tylko czasami prosząc o dodatkowe informacje czy wyjaśnienia [*Efektywność nadzoru...* 1996]; za: [Rudolf i in. 2002, s. 49]. Poszukując przyczyn takiego stanu rzeczy, wskazuje się zarówno na pewne ogólne tendencje, jak i na liczne problemy szczegółowe związane z organizacją i funkcjonowaniem rad, które z pewnością aktywności nie sprzyjają. Wśród ogólnych tendencji wymienić można:

- brak odpowiedniego przygotowania członków rad,
- brak uświadomienia sobie istniejących w tym zakresie możliwości,
- względnie ustabilizowana sytuacja w spółce [Rudolf i in. 2002, s. 49-50].

Wśród problemów szczegółowych związanych z organizacją i funkcjonowaniem rad, a nie sprzyjających ich aktywności i braniu na siebie większej odpowiedzialności za sytuację spółki wskazać należy [Sterniczuk 2007, s. 49-50]<sup>1</sup>:

- stratę czasu na trywialne sprawy, wniesione pod obrady przez prezesa firmy podczas posiedzeń rady,
- koncentrację na krótkookresowych wynikach. Zamiast zajmować się sprawami długookresowymi, dążeniem do jak najlepszego wykorzystania zasobów powierzonych przez akcjonariuszy, rada pracuje, by zatwierdzać działania prezesa, które zostały już wcześniej podjęte,
- reaktywne nastawienie; rady jedynie reagują na wnoszone sprawy, rzadko jednak mają własną listę problemów związanych z przyszłym rozwojem korporacji,
- koncentrację na analizowaniu i zatwierdzaniu; rada w swojej pracy większość czasu przeznaczająca na rozważania o przeszłych działaniach,
- dyfuzję autorytetu – brakuje jasno sprecyzowanego zakresu ról i opisanych procedur pracy rady, przez co nie podejmuje się działań, które mogłyby wprowadzić istotne modyfikacje w działaniach firmy.

Co ciekawe, pojawiają się koncepcje, które mają uaktywnić radę w jej działaniach na rzecz spółki. Np. rozwinięta w latach 90. tzw. koncepcja *policy governance* postuluje, by właściciele odzyskali należną im z racji dostarczania kapitału pozycję w korporacji i mieli możliwość pełniejszej kontroli nad menedżerami zarządzającymi ich kapitałem. W tym celu niewątpliwie rada musiałaby uaktywnić swoją działalność. Powinna pracować nad strategią i stawiać zadania kierownictwu firmy. Uważa

<sup>1</sup> Zaprezentowane czynniki mają swoje źródło w systemie anglosaskim, jednak z powodzeniem można je odnieść również do polskiej praktyki.

się, w ramach tej koncepcji, że rada powinna odpowiadać za politykę, a kierownictwo spółki za jej realizację. Postuluje się, by skończyć z tradycją posiedzeń skoncentrowanych jedynie na aprobowaniu wcześniejszych decyzji menedżerów. Rolą rady powinno być stawianie celów i tworzenie ograniczeń dla ich realizacji. Jest to niewątpliwie ciekawe i rewolucyjne podejście, ale zyskujące również swoich zwolenników [Sterniczuk 2007, s. 32].

## 6. Zakończenie

Rada nadzorcza, pełniąc swoje funkcje w systemie władzy spółki, może pójść drogą bierności, stając się wówczas w zasadzie zbędnym gremium, które niewiele wnosi do funkcjonowania spółki. Może jednak okazać się strategicznym zasobem organizacji, jej niezwykle wartością. Stać się tak może jednak jedynie wówczas, gdy rada w swojej aktywności spełni kilka podstawowych warunków, wśród których wymienić można [Sterniczuk 2007, s. 48]:

- znajomość przez dyrektorów biznesu korporacji oraz jej konkurentów,
- dostarczanie przez członków rady kapitału intelektualnego, włączając w to idee wspomagające rezultaty, sieć powiązań oraz poważne poparcie najlepszych praktyk w dziedzinie ładu korporacyjnego,
- ustanawianie przez nich wysokich, ale realnych standardów oraz ambitnych, mierzalnych celów dla kierownictwa korporacji,
- wzbogacanie podejmowania decyzji poprzez wiedzę, umiejętne analizy oraz konstruktywne zaangażowanie w procesy podejmowania decyzji,
- umiejętne motywowanie przywództwa korporacji,
- dążenie do przyciągnięcia talentów do korporacji,
- konstruktywne zaangażowanie w strategiczne sprawy korporacji zarówno przez zainteresowanie nimi, jak i włączenie się w prace nad ich realizacją,
- twórcze łączenie wynagradzania kierownictwa z tworzeniem wartości dla akcjonariuszy.

## Literatura

- 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.
- Domański G., *W imieniu właścicieli* (dodatek „Prawo co dnia”), „Rzeczpospolita”, 10.05.2000.
- Efektywność nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach objętych przekształceniami własnościowymi*, raport z badań prowadzonych pod kierunkiem S. Rudolfa, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Hessel M. (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady nadzorczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Jasiński B., *Postulat niezależności członków rad jako dążenie do poprawy jakości nadzoru korporacyjnego*, [w:] *Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2006.

- Jeżak J., *Rola rady nadzorczej w zapobieganiu kryzysom przedsiębiorstwa – aspekty formalnoprawne oraz biznesowe*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis Wrocław 2003.
- Koładkiewicz I., *Nadzór korporacyjny. perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999.
- Lis K.A., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2005.
- Lorsch J.W., *Empowering the Board*, „Harvard Business Review”, Jan-Feb 1995.
- Rady nadzorcze muszą być bardziej krytyczne i aktywne*, „Zarządzanie na Świecie” 2006 nr 4.
- Rudolf S., *Udział rady nadzorczej w przygotowywaniu strategii rozwoju firmy*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Sterniczuk H., *Ocena działalności rady nadzorczej*, Magazyn CEO, maj 2007.
- Sterniczuk H., *Przywódstwo rady nadzorczej, radykalny model nadzoru korporacyjnego*, Magazyn CEO, 01.2007.
- Szumański A., *Ten obcy* (dodatek „Prawo co dnia”), „Rzeczpospolita”, 8 marca 2001.
- Wawrzyniak B., Bińczak B., *Skuteczne rady nadzorcze*, Poltext, Warszawa 1991.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004*, www.oecd.org.

## THE PLACE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN THE SYSTEM OF POWER OF PRESENT CORPORATION

### Summary

The article presents problems of place of the board of directors in the system of power of present corporation. The article defines formal and real competences of the board of directors. It shows problems of their functioning, it also presents the possibility of better use of this gremium for good of corporation.

---

**Bartosz Jasiński** – dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.