

Bartłomiej Bąk*

Wpływ wdrożenia zasad nadzoru właścicielskiego na zarządzanie grupą kapitałową

Wstęp

Pojawiające się w ciągu ostatnich lat nieprawidłowości w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych świadczą o nieefektywnym sprawowaniu nadzoru korporacyjnego. Jednocześnie większość przedsiębiorstw poszukuje rozwiązań, które mają zapewnić większą efektywność tego systemu.

Głównym celem nadzoru jest zapewnienie efektywności funkcjonowania grupy kapitałowej poprzez zagwarantowanie ochrony dla inwestorów, czy też szeroko rozumianych interesariuszy przy eliminowaniu ewentualnych nadużyć, na przykład ze strony dominujących udziałowców czy menedżerów. Siła ekonomiczna i znaczenie polityczne korporacji globalnych oraz poważne nadużycia tej władzy w ostatnich kilkunastu latach powodują, że zagadnienie nadzoru korporacyjnego nigdy dotychczas nie było tak ważne [Zakrzewska-Bielawska, 2010, s. 215].

Praktyka sprawowania nadzoru korporacyjnego opiera się na wielu przyjętych w środowisku standardach, które mogą przyjmować zarówno status nieformalnych zwyczajów, jak i formalnych aktów o zróżnicowanym charakterze prawnym oraz różnych źródłach. Część tych rozwiązań pochodzi od instytucji regulacyjnych, część od środowisk zawodowych, a jednocześnie wiele z nich powstaje w ramach wewnętrznych regulacji grupy kapitałowej.

Celem poniższego opracowania jest zdefiniowanie zasad nadzoru właścicielskiego oraz ich wpływu na zarządzanie grupą kapitałową. Dla zgromadzenia poniższego materiału wybrano metodę analityczno-opisową oraz dwa rodzaje wywiadów (zogniskowane i pogłębione) jako metodę badań jakościowych.

Najpopularniejszym rozwiązaniem jest opracowanie i wprowadzenie do stosowania zbioru zasad, które z jednej strony mają stanowić zbiór norm, skierowanych do różnych podmiotów, a z drugiej strony zawierają

* Mgr, Wydział Zarządzania, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Południowy Koncern Węglowy S.A., ul. Drobniaka 32, 32-626 Jawiszowice, bartlomiej.bak@pkwsa.pl

kryteria oceny konkretnych zapisów statutowych i dokumentów organizacyjnych.

Niżej przedstawiony model zasad nadzoru właścicielskiego w grupie kapitałowej jest przykładem czy też propozycją, jak można uregulować zakres nadzoru, oczywiście tylko w zarysie, to jest poprzez stworzenie pewnych ram działania. Dodatkowo zasady nadzoru muszą być wspierane innymi rozwiązaniami (np. umowa o zarządzanie), szczególnie w przypadku tzw. wielopoziomowych grup kapitałowych, gdzie wzajemnie nakładają się powiązania bezpośrednie i pośrednie, kapitałowe i osobowe czy też funkcjonalne.

1. Cele nadzoru właścicielskiego

Dla konkretyzacji pojęcia ładu korporacyjnego należy stwierdzić, iż terminy „ład korporacyjny”, „nadzór korporacyjny”, „nadzór właścicielski” są pochodnymi angielskiego terminu *corporate governance*. Przez nadzór nad działalnością spółek rozumie się zwykle zintegrowany zbiór zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów kontroli [Rudolf i inni, 2002, s. 31]. Szerokie rozumienie tego pojęcia nie ogranicza się jedynie do prawnej regulacji stosunków pomiędzy menedżerami a akcjonariuszami publicznej spółki oraz ich praw i kompetencji w odniesieniu do wykonywania zarządu i kontroli nad spółką oraz decydowaniu o jej sprawach. *Corporate governance* w szerokim znaczeniu to ogół wzajemnych relacji pomiędzy akcjonariuszami, członkami organów zarządczych i kontrolnych, a także grupami interesów związanych z korporacją, przede wszystkim jej pracowników i wierzycieli (tzw. *stakeholders*). Relacje te determinują sposób, w jaki korporacja publiczna jest zarządzana, określają zasady sprawowania kontroli nad spółką oraz alokacji dochodu i ryzyka związanego z jej działalnością.

Zasadniczym celem międzynarodowej dyskusji o *corporate governance* jest odpowiedź na pytanie o właściwy dobór mechanizmów prawnych i ekonomicznych wpływających na optymalizację zasad funkcjonowania korporacji publicznych, o honorowanie zasad podejmowania decyzji jej dotyczących oraz alokacji praw kontroli nad nią tak, aby związane w niej środki ludzkie, pieniężne i materiałowe wykorzystywane były w możliwie najbardziej efektywny ekonomicznie sposób.

Zasady nadzoru właścicielskiego stanowią zbiór reguł i zasad rekomendowanych do stosowania w ramach nadzoru właścicielskiego grupy kapitałowej. Poprzez nadzór właścielski rozumie się monitorowanie działalności spółek, ocenę ich działalności oraz działania podejmowane w celu poprawy funkcjonowania spółek. Nadzór właścielski to również

wykonywanie uprawnień właścicielskich poprzez organy korporacyjne i wykonywanie uprawnień osobistych bądź innych przypisanych jednostce dominującej (np. na podstawie uprawnień osobistych bądź umową o zarządzanie).

Celem wprowadzenia zasad nadzoru właścicielskiego jest zapewnienie skutecznego, efektywnego i przejrzystego nadzoru właścicielskiego nad działalnością spółek.

Celami nadrzędnymi nadzoru właścicielskiego nad działalnością spółek zależnych są:

- wzrost efektywności działania,
- wzrost skuteczności zarządzania,
- zapewnienie działania poszczególnych spółek w celu wzrostu wartości grupy kapitałowej,
- eliminacja zjawisk niepożądanych,
- kształtowanie biznesowych relacji pomiędzy spółką dominującą i spółkami zależnymi oraz pomiędzy spółkami zależnymi,
- skuteczne wykorzystanie praw właścicielskich przysługujących jednostce dominującej.

2. Ogólne zasady nadzoru właścicielskiego

Ład korporacyjny można podzielić na reguły, mechanizmy i procesy wpływające na zachowania spółek z zewnątrz (ład okołokorporacyjny) oraz zasady, mechanizmy i procesy kształtujące zachowania spółek od wewnątrz (ład wewnątrz korporacyjny). Nie ulega wątpliwości, że dla efektywnego działania spółek kluczowe znaczenie ma ład wewnątrz korporacyjny [Jeżak, 2010, s. 144]. Dlatego ustalenie precyzyjnych zasad i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne informacje związane z nadzorem właścicielskim jest niezbędne z punktu widzenia skuteczności działania tak złożonego organizmu, jakim jest grupa kapitałowa.

Za nadzór właścicielski w grupie kapitałowej odpowiedzialna powinna być specjalnie powołana w spółce dominującej jednostka organizacyjna właściwa ds. nadzoru właścicielskiego. Nadzór właścicielski w spółkach zależnych winien być sprawowany poprzez jednostkę organizacyjną właściwą ds. nadzoru właścicielskiego, zgodnie z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa, postanowieniami statutów i umów spółek zależnych oraz w myśl zasad wynikających z umowy o zarządzanie oraz w szczególności poprzez członków rad nadzorczych spółek zależnych. Zarządy spółek zależnych winny wyznaczyć jednostki organizacyjne właściwe ds. kontaktów z jednostką zależną, którym powierzą realizację obowiązków wynikających z zasad nadzoru właścicielskiego.

Jednostka organizacyjna właściwa ds. nadzoru właścicielskiego powinna być uprawniona do dokonywania oceny informacji wynikających z analiz i wniosków, objętych informacjami jednostek organizacyjnych spółek zależnych oraz członków rad nadzorczych spółek zależnych. Jednostka organizacyjna właściwa ds. nadzoru właścicielskiego zobowiązana jest prowadzić rejestr otrzymywanych i przekazywanych dokumentów dotyczących spółek zależnych oraz zarządzać zebraną bazą danych.

Komórka organizacyjna zajmująca się nadzorem właścicielskim na szczeblu spółki dominującej powinna dokonać również podziału spółek grupy kapitałowej ze względu na wykonywanie nadzoru właścicielskiego. Grupa kapitałowa to często organizm dosyć skomplikowany o niejednorodnej strukturze, której nie da się w prosty i szybki sposób uporządkować. Dla przejrzystości grupy i ułatwienia sprawowania nadzoru właścicielskiego warto pogrupować spółki. Jednym ze sposobów może być poniższy przykład wraz z podanymi kryteriami i sposobem wykonywania nadzoru w poszczególnych grupach.

Zgodnie z powyższym do GRUPY I zaliczymy spółki, w których jednostka dominująca posiada bezpośrednio lub pośrednio ponad 50% głosów na zgromadzeniach. W tej grupie spółek monitorowanie sytuacji odbywa się w oparciu o dane uzyskane ze sprawozdań miesięcznych, kwartalnych oraz rocznych. Obowiązek przekazywania danych obciąża zarządy spółek zależnych.

GRUPA II to spółki, w których jednostka dominująca posiada mniej niż 50% głosów na zgromadzeniach. W spółkach tej grupy monitorowanie sytuacji byłoby realizowane w oparciu o dane uzyskane ze źródeł ogólnodostępnych oraz przekazywanych przez członków rad nadzorczych, w tym desygnowanych przez jednostkę dominującą oraz zarząd w zakresie dokumentacji kierowanej do wspólnika lub akcjonariusza.

Do GRUPY III należałyby spółki, w których jednostka dominująca nie posiada przedstawiciela w radzie nadzorczej. Monitorowanie spółki w tej grupie odbywa się poprzez pozyskiwanie informacji, które spółka zobowiązana jest udostępnić zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Terminy otrzymania informacji i dokumentów określają powszechnie obowiązujące przepisy prawa oraz statuty/umowy spółek zależnych.

3. Określenie roli poszczególnych organów oraz spółek w nadzorze właścicielskim

Niżej opisane role dotyczą zadań związanych z nadzorem korporacyjnym i nie obejmują nadzoru merytorycznego obszarów przypisanych do poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Jednostka spółki dominującej właściwa ds. nadzoru właścicielskiego ma za zadanie nadzorować realizację funkcji właścicielskich z tytułu posiadanych akcji i udziałów. Nadzoruje również wdrażanie standardów w grupie kapitałowej, w zakresie nadzoru korporacyjnego, w tym w szczególności zgodności z przyjętymi sposobami rozwiązań, przestrzegania oraz sposobów komunikacji i współpracy. Do jej kompetencji należy także nadzorowanie współpracy i zasad komunikacji z podmiotami powiązаныmi ze spółką oraz podejmowanie decyzji w sprawie kierowania spraw do rozpatrzenia przez zarząd spółki dominującej.

Jednostka organizacyjna właściwa ds. nadzoru właścicielskiego wykonuje nadzór organizacyjno-prawny i ekonomiczno-finansowy nad funkcjonowaniem i rozwojem spółek. Prowadzi nadzór i realizuje uprawnienia korporacyjne z tytułu zaangażowania kapitałowego w podmiotach prawa handlowego. W ramach jej kompetencji leży również współpraca i komunikacja z podmiotami powiązаныmi ze spółką oraz nadzorowanie i ocena pracy organów spółek, a także inicjowanie działań korygujących, dyscyplinujących i zapobiegawczych, w celu poprawy funkcjonowania nadzorowanych spółek. Następnie nadzorowanie i inicjowanie zmian w przyjętych rozwiązaniach formalno-prawnych spółek, budowanie i zarządzanie relacjami w grupie kapitałowej oraz wypracowywanie i nadzorowanie standardów zarządzania spółkami.

Zgromadzenie wspólników i walne zgromadzenie spółki zależnej mają za zadanie stanowienie prawa poprzez podejmowanie uchwał i dokonywanie oceny organów spółki zależnej.

Rada nadzorcza spółki zależnej sprawuje bezpośredni nadzór nad działalnością spółki oraz bieżącą kontrolę i ocenę pracy zarządu. Ponadto do jej obowiązków należą: realizacja zadań przewidzianych statutem/umową spółki, egzekwowanie od zarządu spółki zależnej terminowej realizacji obowiązków sprawozdawczych i informacyjnych, a także informowanie jednostki organizacyjnej właściwej ds. nadzoru właścicielskiego jednostki dominującej o:

- sytuacji spółki oraz działaniach zagrażających interesom grupy;
- zagrożeniach w funkcjonowaniu, w tym w zakresie sytuacji ekonomiczno-finansowej i realizacji wyznaczonych celów i zadań, nieprawidłowościach w działaniach zarządu oraz niepokojach społecznych;
- działaniach rady nadzorczej w zakresie: powoływania, odwoływania, zawieszania w czynnościach członków zarządu, delegowania członków rady do czasowego wykonywania czynności członków zarządu.

Rada nadzorcza powinna przekazywać do jednostki organizacyjnej właściwej ds. nadzoru właścicielskiego:

- kopie wszystkich podjętych uchwał;
- kopie protokołów z tych posiedzeń, na których dokonywana jest roczna ocena działalności spółki, kopie uchwał w sprawie powoływania, odwoływania i zawieszania w czynnościach członków zarządu;
- kopie uchwalonych regulaminów zarządu, rady nadzorczej, regulaminów wyborczych członka zarządu, członków rady nadzorczej wybieranych przez pracowników, kopie uchwał o zmianach dokonanych w tych regulaminach;
- kopie przyjętych (zatwierdzonych) planów, zasad i regulaminów.

Zarząd spółki zależnej ma za zadanie wdrażanie standardów rekomendowanych przez jednostkę dominującą w spółce oraz spółkach zależnych oraz realizację wyznaczonych zadań i celów, a także tworzenie sprawozdań z działalności spółki.

4. Zasady wyłaniania członków organów spółek zależnych

Rekomendowane rozwiązania powinny dotyczyć sposobu wyłaniania członków rady nadzorczej w spółkach bezpośrednio zależnych (w tym będących w użytkowaniu) oraz w spółkach istotnych (tj. np. objętych skonsolidowanym sprawozdaniem), a także pozostałych spółkach zależnych pośrednio, o ile będzie to zgodne z przepisami prawa lub będzie wynikało to z obowiązujących regulacji wewnętrznych. Przy doborze osób na stanowiska członków rady nadzorczej spółki należy stosować kryteria ogólne, czyli:

- 1) legislacyjne – obligatoryjne ze względu na obowiązujące powszechne normy prawne, w myśl których członkiem rady nadzorczej spółki może być tylko osoba fizyczna, mająca pełną zdolność do czynności prawnych, która nie została skazana prawomocnym wyrokiem za przestępstwa określone w przepisach rozdziałów XXXIII–XXXVII Kodeksu karnego oraz w art. 585, art. 587, art. 590 i w art. 591 Kodeksu spółek handlowych oraz w stosunku do której nie mają zastosowania ograniczenia i zakazy pełnienia funkcji we władzach spółek oraz w prowadzeniu działalności konkurencyjnej wynikające ze szczególnych przepisów prawa;
- 2) kompetencyjne – obligatoryjne ze względu na wymagania określone przez jednostkę dominującą, w myśl których członkiem rady nadzorczej spółki może być osoba, która powinna spełniać wymogi wskazane w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 7 września 2004 r. w sprawie szkoleń i egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem (Dz. U. Nr 198, poz. 2038 z późn. zm.) bądź w innych ogólnie obowiązujących

przepisach regulujących przedmiotowy obszar. Ponadto osoba powinna mieć wykształcenie wyższe bądź ukończone równorzędne studia zagraniczne uznane w Rzeczypospolitej Polskiej oraz posiadać odpowiedni – określany każdorazowo – staż zawodowy na stanowiskach pracy związanych z działalnością gospodarczą, finansową, ekonomiczną, obsługą prawną, zarządzaniem lub nadzorem właścicielskim.

Preferowane winno być również posiadanie przez kandydata na członka rady nadzorczej doświadczenia zawodowego odpowiadającego branży, w której funkcjonuje spółka oraz posiadanie przez kandydata doświadczenia w pełnieniu funkcji członka rady nadzorczej w spółkach kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem spółek odpowiadających branży danej spółki, do której prowadzony jest nabór.

Dla zapewnienia właściwej pod względem merytorycznym obsady rady nadzorczej należy dążyć do realizacji zasady optymalizacji, w myśl której liczebność rady nadzorczej, z zachowaniem umownych/statutowych postanowień w tym zakresie, ustalana będzie adekwatnie do spółki, w taki sposób, aby suma kompetencji osób powołanych do składu rady nadzorczej pokrywała obszar działalności spółki, pozwalając na skuteczne wykonywanie stałego nadzoru nad jej działalnością we wszystkich obszarach. Wyznacznikiem liczebności rady nadzorczej powinny być potrzeby merytoryczne organu danej spółki, możliwości ekonomiczno-finansowe spółki oraz stopień zabezpieczenia realizacji celów strategicznych i interesu grupy kapitałowej. W składzie rady nadzorczej powinna się znaleźć osoba posiadająca wyższe wykształcenie ekonomiczne (finansowe), wykształcenie prawnicze oraz wykształcenie (specjalizację) odpowiadające obszarowi działania, w którym funkcjonuje spółka, bądź z zakresu zarządzania.

Z uwagi na konieczność zapewnienia właściwego funkcjonowania spółki oraz eliminacji ryzyk związanych z funkcjonowaniem rad nadzorczych trzyosobowych (np. w przypadku wygaśnięcia mandatu lub delegowania członka rady do czasowego wykonywania czynności członka zarządu, co narusza kodeksowe minimum wielkości składu osobowego organu) rekomenduje się funkcjonowanie minimum czteroosobowych rad nadzorczych spółek. Ewentualnego rozszerzenia składu osobowego należy dokonać w oparciu o stosowane zasady dotyczące powoływania członka rady nadzorczej.

5. Procedura doboru członków rad nadzorczych

Organ (podmiot) właściwy do powoływania i odwoływania członków rady podejmuje działania związane z powoływaniem członków rady nad-

zorczej w przypadkach określonych w ogólnie obowiązujących przepisach prawnych oraz wewnętrznych aktach normatywnych. Do podstawowych przesłanek wszczęcia procedury powoływania członka rady nadzorczej zalicza się:

- 1) upływ kadencji poszczególnych lub wszystkich członków rady nadzorczej,
- 2) wygaśnięcie mandatu poszczególnych lub wszystkich członków rady nadzorczej wskutek śmierci członka rady, rezygnacji członka rady lub odwołania członka rady ze składu rady nadzorczej.

Członek rady nadzorczej powinien być niezwłocznie odwołany ze składu rady w szczególności w razie:

- 1) naruszenia prawa przez członka rady,
- 2) nienależytego wykonywania przez członka rady obowiązków wynikających z pełnionej funkcji,
- 3) choroby lub innej przyczyny uniemożliwiającej należyte pełnienie funkcji członka rady,
- 4) wyrządzenia spółce szkody działaniem lub zaniechaniem członka rady,
- 5) prowadzenia działań niezgodnych z interesem grupy,
- 6) braku współpracy członka rady, w szczególności w zakresie prowadzenia nadzoru właścicielskiego, nadzorowania i realizacji celów oraz zadań strategicznych.

Dobór członków rady nadzorczej spółki powinien odbywać się przy zastosowaniu zasad generalnych kształtowania składu rady nadzorczej. W pozostałych przypadkach dobór kompetentnych kadr na stanowiska członków rad nadzorczych spółek grupy kapitałowej powinien być realizowany przy zastosowaniu transparentnych i przejrzystych zasad, eliminujących możliwość wystąpienia niepożądanych efektów dokonanej obsady. Z tego względu prowadzone postępowania kwalifikacyjne powinny być realizowane w oparciu o procedurę zgodną z ogólnie obowiązującymi przepisami prawa lub postanowieniami statutów/umów spółek.

Z zastrzeżeniem pierwszeństwa w stosowaniu zasad generalnych kształtowania składu rady nadzorczej w uzasadnionych względami merytorycznymi i/lub organizacyjnymi sytuacjach dopuszcza się możliwość odstąpienia od stosowania trybu postępowania kwalifikacyjnego oraz powołania do rady nadzorczej osoby, która nie uczestniczyła w postępowaniu kwalifikacyjnym w przypadku, gdy:

- nikt nie odpowiedział na ogłoszenie o prowadzonym naborze do rady nadzorczej,
- żadna ze zgłoszonych kandydatur nie odpowiada stawianym wymaganiom,

- do rady nadzorczej wskazywana jest osoba zatrudniona, na podstawie stosunku pracy lub innego tytułu prawnego w spółkach grupy,
- do rady nadzorczej danej spółki wskazywana jest na kolejną kadencję osoba pełniąca dotychczas funkcję członka rady nadzorczej tej spółki, niezatrudniona, na podstawie stosunku pracy lub innego tytułu prawnego, w spółkach grupy.

W ramach rady powinny być tworzone wyspecjalizowane mniejsze gremia, tzw. komitety, które służyć mają lepszemu wypełnianiu funkcji oraz wzmocnienia pozycji rady w spółce. Tworzenie komitetów uznane zostało za dobrą praktykę korporacyjną najpierw w anglosaskim modelu monistycznym (USA, Wielka Brytania). Komitety ds. audytu oraz ds. wynagrodzeń są wymagane przez amerykańskie giełdy papierów wartościowych NYSE i NASDAQ [Jeżak, 2010].

Komitety te stanowić mają przeciwwagę dla silnej pozycji menedżerów (dyrektorów zarządzających), skupiając się na wybranych aspektach nadzoru, w szczególności w tych obszarach, gdzie może dochodzić do konfliktu interesów pomiędzy spółką a jej zarządcami. Komitety te miały zapobiegać patologicznym sytuacjom, w których dyrektorzy zarządzający, dominując na rozproszonym akcjonariacie i słabym zgromadzeniem akcjonariuszy, oddziałują na procesy kontrolne w spółce, wybierają zewnętrznego audytora (biegłego rewidenta), zapewniają sobie automatyczną reelekcję (dzięki instytucji *proxy*, czyli pełnomocnictw do głosowania na wza) oraz wpływają na wysokość otrzymywanego wynagrodzenia. Angielskie i amerykańskie kodeksy dobrych praktyk oraz warunki dopuszczenia do notowań giełdowych przewidują tworzenie w ramach rady dyrektorów trzech komitetów: komitetu audytu, komitetu ds. wynagrodzeń oraz komitetu nominacji. Komitety te składać się powinny wyłącznie lub w większości z tzw. niezależnych członków rady.

6. Zasady wyłaniania członków zarządów

Rekomendowane w zasadach rozwiązania powinny dotyczyć wyłaniania członków zarządu w spółkach bezpośrednio zależnych (w tym będących w użytkowaniu) oraz istotnych (tj. objętych skonsolidowanym sprawozdaniem), a także pozostałych spółek zależnych pośrednio, o ile jest to możliwe lub wynika to z obowiązujących regulacji wewnętrznych.

Przy doborze osób na stanowiska członków zarządu spółki powinny być stosowane kryteria ogólne, tj. legislacyjne i kompetencyjne opisane dla przykładu rady nadzorczej.

Preferowane jest również posiadanie przez kandydata na członka zarządu wykształcenia kierunkowego i doświadczenia zawodowego od-

powiadającego branży, w której funkcjonuje spółka, a także posiadanie przez kandydata doświadczenia w organach spółek kapitałowych, w tym w szczególności w pełnieniu funkcji członka zarządu spółki.

W stosunku do kandydatów na funkcje prezesa zarządu, oprócz kryteriów ogólnych, zastosowanie znajdują dodatkowe kryteria szczególne, takie jak posiadanie wiedzy merytorycznej z zakresu funkcjonowania organów spółek kapitałowych oraz grup kapitałowych, w tym zasad komunikacji, współpracy i realizacji projektów, znajomość ogólnodostępnych regulacji w zakresie nadzoru właścicielskiego oraz rekomendowanych standardów.

Dla zapewnienia właściwej pod względem merytorycznym obsady zarządu należy dążyć do realizacji zasady optymalizacji, w myśl której liczebność zarządu, z zachowaniem umownych postanowień w tym zakresie, ustalana będzie adekwatnie do spółki, w taki sposób, aby suma kompetencji osób powołanych do składu zarządu pokrywała obszar działalności spółki, pozwalając na skuteczne reprezentowanie oraz prowadzenie spraw spółki. Wyznacznikiem liczebności zarządu będą potrzeby merytoryczne organu danej spółki, możliwości ekonomiczno-finansowe spółki oraz stopień zabezpieczenia realizacji celów strategicznych. W składzie zarządu powinna się znaleźć osoba posiadająca wyższe wykształcenie ekonomiczne (finansowe), posiadająca wyższe wykształcenie (specjalizację) odpowiadające obszarowi działania, w którym funkcjonuje spółka, bądź z zakresu zarządzania.

Jednocześnie z uwagi na konieczność zapewnienia właściwego działania podmiotu oraz eliminacji ryzyk związanych z funkcjonowaniem zarządów jednoosobowych (np. brak możliwości prowadzenia spraw spółki w przypadku wygaśnięcia mandatu członka zarządu) powinno być preferowane funkcjonowanie minimum dwuosobowych zarządów spółek oraz wskazanie na konieczność zapewnienia (powołania) w spółkach przynajmniej jednego prokurenta.

W ramach realizowanego nadzoru właścicielskiego nad spółkami grupy kapitałowej przyjmuje się podstawowe obowiązki w odniesieniu do członków zarządów spółek, bezpośrednio zależnych oraz istotnych takie jak:

- udział w szkoleniach organizowanych dla członków zarządów,
- prowadzenie spraw spółki z zastrzeżeniem interesu grupy,
- nadzorowanie wdrażania i przestrzegania regulacji wewnętrznych obowiązujących w grupie,
- przestrzeganie standardów grupy,

- współpraca w ramach grupy, w tym w szczególności z jednostką organizacyjną właściwą ds. nadzoru właścicielskiego,
- nadzorowanie właściwego zakresu i terminowości realizacji obowiązków informacyjnych.

Powinno rekomendować się również, celem standaryzacji zawierania m.in. stosunku pracy, aby organ właściwy w sprawach czynności z zakresu prawa pracy zawierał po powołaniu w skład zarządu spółki umowę o pracę oraz umowę o zakazie konkurencji.

7. Wpływ zastosowania zasad na zarządzanie grupą

Wdrożenie zasad nadzoru korporacyjnego według opisanego wyżej schematu ma istotny wpływ na zarządzanie grupą kapitałową, gdyż są to jedne z czynników efektywnego ładu korporacyjnego.

Przez czynniki efektywnego ładu rozumiemy określone zasady, metody oraz procedury decydujące o sukcesie lub niepowodzeniu w realizacji oczekiwań związanych z funkcją nadzoru [Jeżak, 2010, s. 197].

Określenie roli poszczególnych organów spółek oraz zasad i procedur doboru członków to rozwiązania mające bezpośredni wpływ na pozycję i praktyczną skuteczność organów. Skład, liczebność, kompetencje czy częstotliwość posiedzeń to czynniki determinujące zarządzanie spółką czy grupą kapitałową. Oczywiście zarządzanie grupą kapitałową jest uwarunkowane wieloma czynnikami, wewnętrznymi i zewnętrznymi, zależnymi i niezależnymi od grupy kapitałowej, jej menedżerów i właścicieli i zasady nadzoru korporacyjnego są tylko jednym z elementów wpływających na efektywne zarządzanie grupą kapitałową. Niemniej jednak wprowadzenie usystematyzowanych reguł postępowania przyspiesza procesy decyzyjne, pozwala na jednolitą ocenę poszczególnych spółek w ramach grupy kapitałowej oraz pozwala zorganizować procesy zarządzania i nadzoru w taki sposób, aby organizacja była efektywnie zarządzana.

Bezpośrednim celem wprowadzenia zasad nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie skutecznego, efektywnego i przejrzystego nadzoru nad działalnością spółek. Jednakże wdrożenie zasad nadzoru korporacyjnego wpływa również na wzrost efektywności działania oraz wzrost skuteczności zarządzania grupą kapitałową, a także zapewnia działania poszczególnych spółek w celu wzrostu wartości grupy kapitałowej.

Zakończenie

Wskazane zasady nadzoru właścicielskiego precyzują sposób postępowania w grupie kapitałowej w zakresie sprawowania nadzoru. Szczegółowe określenie zadań i obowiązków poszczególnych podmiotów grupy

kapitałowej wprowadza usystematyzowany sposób sprawowania nadzoru właścicielskiego. Wprowadzenie przejrzystych, jednorodnych zasad postępowania dla wszystkich spółek grupy kapitałowej pozwala jednostce właściwej ds. nadzoru właścicielskiego spółki dominującej na sprawną i efektywną ocenę rekomendowanych działań. Efektywność nadzoru właścicielskiego jest uwarunkowana realizacją teoretycznych wymagań dla rad nadzorczych w obrębie grupy kapitałowej oraz realizacją przez spółki grupy ich celu nadrzędnego, jakim jest zapewnienie wartości dodanej dla akcjonariuszy. Wprowadzenie omówionych zasad pozwala na monitorowanie działalności spółek, jednolitą ocenę ich działalności oraz na podejmowanie działań w celu poprawy ich funkcjonowania.

Literatura

1. Bati A., *Ograniczenia efektywnego nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach publicznych i jak sobie z nimi radzić*, Kancelaria Prawnicza SALANS, www.salans.de, dostęp dnia 09.01.2009.
2. Jerzemowska M. (2002), *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
3. Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
4. Kidyba A. (2004), *Kodeks spółek handlowych – komentarze*, Zakamycze, t. II, KWZ, Kraków.
5. Nogalski B., Ronkowski R. (2000), *Holding w gospodarce krajowej – praktyczny poradnik tworzenia*, ODDK, Gdańsk.
6. Pajda R., Waszkielewicz W. (2000), *Teoria i praktyka zarządzania. III Międzynarodowa Konferencja Naukowa: materiały konferencyjne*, Kraków, 28–29 września 2000, AGH, Kraków.
7. Peszko A. (2006), *Rada Nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
8. Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B. (2000), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa.
9. Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
10. Sokołowicz W., Srzednicki A. (1998), *Holding. Tworzenie, funkcjonowanie, wzory dokumentów*, C.H. Beck, Warszawa.
11. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Południowy Koncern Węglowy S.A. za rok 2007.
12. Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.
13. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

14. Wiankowski S., Bogusławski Z., Borzęcki J., Karmańska A. (1999), *Zarządzanie grupą kapitałową. Analiza i projektowanie rozwiązań organizacyjnych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
15. www.tauron.com.pl, dostęp dnia 12.02.2013.
16. Zakrzewska-Bielawska A. (2010), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, C.H. Beck, Warszawa.

Streszczenie

Opracowanie charakteryzuje przykładowe zasady nadzoru właścicielskiego stanowiące zbiór reguł i zasad do stosowania w ramach nadzoru właścicielskiego w grupie kapitałowej.

Słowa kluczowe

ład korporacyjny, spółka dominująca, spółka zależna

Impact of the implementation of the principles of corporate governance on the management group of companies (Summary)

This study is characterized by exemplary corporate governance principles which are a set of rules and principles to be used in the framework of corporate governance in the group.

Keywords

corporate governance, parent company, subsidiary