

WITOLD ZYCH, LESZEK KOZIÓŁ*

Dualistyczny i monistyczny system nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, nadzór właścicielski, system nadzoru w przedsiębiorstwie

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano dualistyczny i monistyczny system zarządzania i nadzoru w przedsiębiorstwie. Podkreślono ich duże znaczenie dla nadzoru właścicielskiego, jak również dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dokonując analizy porównawczej obu systemów, wskazano na warunki ich stosowania, przesłanki wyboru jednego z nich. W końcowej części opracowania podano fragment opisu wyników badań nad efektywnością działań rad nadzorczych w systemie nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw komunalnych.

1. Uwagi wstępne

Potężny kryzys powoduje, że sytuacja ekonomiczna pogarsza się coraz szybciej, w coraz większej liczbie krajów świata. Do jego pojawienia się w pewnej mierze, jak się wydaje, przyczyniła się słabość mechanizmów nadzoru korporacyjnego – zwłaszcza tych, które wynikają z otoczenia firmy. Wskazują na to wypowiedzi znanych ekonomistów i przedsiębiorców, jak również przykłady licznych firm. Dla przykładu można podać wypowiedzi noblisty Edmunda Phelps'a, który stwierdził, że klasyczna ekonomia okazała się bezużyteczna w analizowaniu dobrze działającej gospodarki, a co dopiero gospodarki działającej źle. Inny noblista Joseph Stiglitz uważa, że thatcheryzm i reaganomika zniszczyły kapitalizm i w jego miejsce ustanowiły cywilizację powszechnego handlu. A jeden z najbogatszych ludzi świata

* Mgr Witold Zych – wykładowca w Katedrze Finansów i Rachunkowości Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 543; prof. dr hab. Leszek Koziół jest zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, pełni również funkcję kierownika katedry, kontakt tel. (14) 688 00 10 w. 535.

ta oświadczył, że obecny kryzys dowiódł, iż rynki z zasady się mylą i błędnie oceniają wartości (Żakowski, 2009).

Z chwilą oddzielenia własności od zarządu, a ściślej mówiąc, od momentu powstania współzależności mocodawca–pełnomocnik, pojawił się problem monitorowania przez mocodawcę zachowań pełnomocnika, określanego mianem nadzoru korporacyjnego lub szerzej problem ten ujmując, ładu korporacyjnego. Zachowania te z różnych względów mogą bowiem różnić się od tych, jakich oczekuje mocodawca. W szczególności dotyczy to procesu nawiązywania i realizacji transakcji gospodarczych, wymiany informacji, działań ukrytych (*hidden action*), działań trudnych do identyfikacji, decyzji i działań zorientowanych na siebie, co w skrajnych przypadkach może doprowadzić do nadużycia pełnomocnictwa, a nawet przejęcia firmy przez pełnomocnika. Problem nadzoru właścicielskiego stał się bardziej wyrazisty, kiedy liczne skandale korupcyjne, niegospodarność rządzących, niedoskonałość instytucji audytu, obnażyły słabości nadzoru właścicielskiego.

Kwestię nadzoru korporacyjnego wybitnie komplikuje problem ryzyka prowadzonej działalności wytwórczej i związane z nim podejmowane decyzje w warunkach niepewności, co również ze swej strony utrudnia monitorowanie zachowań pełnomocnika. Instytucje i mechanizmy zostały tak skonstruowane, że sytuacja pełnomocników, którzy podejmują kluczowe decyzje, w niewielkim stopniu zależy od skutków tych decyzji. Menedżerowie otrzymują wysokie wynagrodzenia, gdy sytuacja firmy jest korzystna, a jej akcje rosną; w odróżnieniu jednak od właścicieli – kiedy firma upada lub popada w kłopoty, a jej akcje spadają – menedżerowie odchodzą do innej pracy, zazwyczaj nikt od nich nie żąda, by te pieniądze (pro wizje) oddali. Można zaryzykować tezę, że im mniej mają do powiedzenia akcjonariusze (interesariusze) w zastosowanym systemie nadzoru, tym więcej potem płacą. Żelazna zasada kapitalizmu mówiąca o tym, że za położone zasługi otrzymuje się nagrodę, a za winę ponosi się konsekwencje (karę), realizowana jest więc tylko częściowo, w gruncie rzeczy nie jest dochowana.

Jak można zauważyć, problem asymetrii informacji i kontroli nad poczynaniami pełnomocnika jest trudny, jego rozwiązanie jest niemal niemożliwe w praktyce gospodarczej i niekonieczne. Pełna kontrola poczynąń pełnomocnika zapewne krępowałaby jego przedsiębiorczość, zmniejszała skłonność do ryzyka, ograniczyłaby bezpieczeństwo informacji itp. Można zatem jedynie mówić o pewnym stopniu sprawowania nadzoru właścicielskiego, mniejszym lub większym, ale zawsze niezupełnym, ze względu na wspomniane ograniczenia z jednej strony oraz ekonomiczną nieefektywność pełnego monitoringu poczynąń menedżera ze strony drugiej¹. Ujmując szerzej tę problematykę, należy pamiętać o tym, że przyjęte

¹ Nadzorowanie, a zwłaszcza pomiar wyniku – w omawianym przypadku efektów pracy pełnomocnika, wymaga poniesienia kosztów i nakładów. Wynik zwiększa się w miarę doskonalenia nadzoru, lecz doskonalszy nadzór pociąga za sobą wyższe koszty. Można również ubezpieczyć się od ryzyka, ale koszty takiej operacji są wysokie. Powinna być więc zachowana zależność pomiędzy przyrostem wyniku (x) a przyrostem kosztów nadzoru (y), tak aby $x > y$.

mechanizmy nadzoru właścicielskiego powinny przyczyniać się do minimalizacji kosztów agencji, to znaczy zapobiegać zmniejszeniu wartości rynkowej firmy, np. na skutek konfliktu między menedżerami a właścicielami; konfliktu potencjalnie istniejącego w nadzorze – dobrze opisanego w teorii agencji.

W świetle przedstawionych uwag można również sformułować tezę, że organizacja, która przestrzega zasad dobrego nadzoru, często osiąga lepsze wyniki, jest lepiej postrzegana, cieszy się zaufaniem i dobrą reputacją. Stąd wynika konieczność poszukiwania nowych rozwiązań instytucjonalnych i mechanizmów nadzorczych kształtujących relacje między właścicielami, menedżerami i innymi podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem.

W ostatnich latach zaobserwowano wyraźny wzrost zainteresowania nadzorem zewnętrznym, obejmującym mechanizmy wynikające z otoczenia przedsiębiorstwa, a także grupami interesów nazywanych głównie interesariuszami (stakeholders). Można wyrazić przypuszczenie, że w najbliższych latach rozwój koncepcji interesariuszy i przechodzenie do „gospodarki interesariuszy” będzie dość powszechne. W ujęciu jednak pojedynczej firmy, zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego, nadzór właścicielski wewnątrz przedsiębiorstwa będzie odgrywał dominującą rolę. Można go zrealizować na różne sposoby, oto niektóre z nich:

1. Tworzenie i rozwój instytucji nadzorczych w postaci rad nadzorczych, rad administracyjnych, dodatkowych poziomów zarządzania, rad programowych i doradczych, komisji rewizyjnych itp.

2. Kontrola działań pełnomocnika przez m.in. wprowadzenie systemu controllingu, audytu wewnętrznego, strategicznej karty wyników; rozbudowę takich narzędzi, jak system informacyjny, budżetowanie, sprawozdawczość, rozwój struktur organizacyjnych, a więc opracowanie i wdrożenie zasad, procedur i reguł działania.

3. Sporządzenie kontraktów dotyczących rezultatów działań przedsiębiorstwa, które oparte byłyby na efektach tej działalności powiązanych z systemem bodźców. Wielu badaczy uważa, że problem nadzoru właścicielskiego powinien być rozwiązywany w płaszczyźnie proefektywnościowych kontraktów.

W zakończeniu omawiania kwestii ogólniejszej natury, a dotyczących efektywności instytucji i mechanizmów nadzoru właścicielskiego, warto wspomnieć o działaniach organów Unii Europejskiej. Otóż, trzy kolejne prezydencje uważają, że należy ograniczyć obciążenia administracyjne nakładane na spółki UE. Podjęte zostaną działania na rzecz uproszczenia i modernizacji otoczenia biznesowego spółek, a zwłaszcza ulepszenia uregulowań prawnych dotyczących nadzoru właścicielskiego (Monitor, 2009).

W artykule scharakteryzowano kluczowe dla nadzoru właścicielskiego systemy zarządzania i nadzoru: dualistyczny oraz monistyczny.

Do niedawna w polskim systemie prawnym istniała możliwość prowadzenia spółki kapitałowej jedynie w oparciu o dualistyczny (dwuszczeblowy, dwupoziomowy) system zarządzania i nadzoru. System ten zakłada funkcjonowanie w spółce zarządu oraz rady nadzorczej (w spółce z o. o. organ nadzoru jest z reguły fakulta-

tywny). Kierowanie i nadzór ustawodawca podzielił między zarząd a radę nadzorczą (Ustawa, 2000, art. 368, 382), wprowadzając między innymi zakaz wydawania przez radę nadzorczą poleceń zarządowi (Ustawa, 2000, art. 375¹) oraz zakaz łączenia stanowisk w obu tych organach (Ustawa, 2000, art. 387). System dualistyczny, zwany niekiedy modelem kontynentalno-japońskim, jest stosowany w krajach europejskich, zwłaszcza tych, które przynależą do Unii Europejskiej.

Od marca 2005 roku pojawiła się możliwość prowadzenia spółki kapitałowej w oparciu o monistyczny system nadzoru i zarządzania, zwany również systemem jednoszczeblowym czy jednopoziomowym. Jego konstrukcja opiera się na istnieniu jednego organu nadzorczo-zarządzającego. Rozwiązanie to, funkcjonujące w krajach angloamerykańskich, wprowadzono ustawą o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Ustawa, 2005), stwarzając tym samym możliwość funkcjonowania podmiotu o ponadnarodowym charakterze i możliwość dokonania wyboru między systemem dualistycznym a monistycznym zarządzania tym podmiotem. Jak wspomniano, system monistyczny zakłada istnienie jednego organu odpowiedzialnego za kierowanie spółką, który w terminologii polskiego prawa został określony mianem rady administrującej.

Przez system zarządzania i nadzoru rozumie się konstrukcję struktury organów spółki i sposób sprawowania przez te organy czynności nadzorczych i zarządczych. Warto dodać, że to właśnie podział kompetencji zarządczych i nadzorczych jest jednym z najważniejszych wyróżników systemu dualistycznego oraz systemu monistycznego. W sytuacji, gdy spółki zarządzają majątkiem akcjonariuszy lub udziałowców, uregulowania dotyczące zarządzania i nadzoru, a tym samym wybór odpowiedniego systemu jest sprawą ważną.

W licznej już i rozległej literaturze dotyczącej systemów nadzoru nie znaleziono przekonujących argumentów, popartych wynikami badań empirycznych, przemawiających za wyższością danego systemu nad innym. Innymi słowy kwestię tę ujmując, nie można postawić tezy, że któryś z tych systemów odznacza się wyższą efektywnością mierzoną np. wartością spółki, odpornością na upadłość, zdolnością do wykrywania i przeciwdziałania zagrożeniom, innowacyjnością. Można zatem jedynie mówić o określonych warunkach ich stosowania, warunkach, w których jeden z nich może okazać się efektywniejszy.

2. System dualistyczny

W systemie dualistycznym, typowym dla krajów europejskich i Japonii, organami spółki są zarząd, rada nadzorcza i walne zgromadzenie akcjonariuszy.

Wprawdzie walne zgromadzenie akcjonariuszy jest czynnikiem uprawnionym do wyboru członków rady nadzorczej oraz do ewentualnych porozumień o uczestnictwie pracowników w zarządzaniu spółką, to jednak akcjonariusze nie mają uprawnień do bezpośredniego instruowania członków rady odnośnie do podejmo-

wanych przez nich decyzji. Obowiązujące uregulowanie prawne zakłada brak hierarchicznego podporządkowania rady nadzorczej walnemu zgromadzeniu.

Rada nadzorcza postrzegana jest jako organ podnoszący wiarygodność przedsiębiorstwa (spółki), a jej działalność świadczy o funkcjonowaniu mechanizmów nadzoru właścicielskiego, zapewniających egzekwowanie odpowiedzialności za działania zarządu. Jej zadaniem jest czuwanie nad realizacją uchwał walnego zgromadzenia, lojalność wobec spółki i troska o jej rozwój – można zatem mówić o spełnianiu funkcji powierniczej przez radę nadzorczą (Ustawa, 2000, art. 382 § 3).

Członek rady nadzorczej ponosi osobistą odpowiedzialność i zobowiązany jest osobiście pełnić funkcję. W tym celu zobowiązuje się organ zarządzający do niezwłocznego informowania organu nadzorczego o wszelkich sprawach, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie spółki, a w szczególności o prowadzeniu spraw spółki i przewidywanym rozwoju jej działalności. Ponadto organ nadzorczy może zażądać od organu zarządzającego wszelkiego rodzaju informacji, jakie mogą być niezbędne do sprawowania nadzoru. Jeżeli statut nie stanowi inaczej, każdy członek rady nadzorczej może żądać od członków zarządu przedstawienia radzie nadzorczej na jej najbliższym posiedzeniu odpowiednich dokumentów, sprawozdań i wyjaśnień.

Oprócz funkcji nadzorczych rada może pełnić również funkcje kierownicze. Przepisy kodeksu spółek handlowych pozwalają na rozszerzenie kompetencji rady nadzorczej m.in. przez przyjęcie odpowiednich zapisów w statucie, które mogą zobowiązywać zarząd do uzyskiwania zgody rady na wykonanie określonych działań. Oznacza to, że rada nadzorcza może kontrolować założenia przyjęte do planu, sporządzone plany i programy, a nawet kontrolować poszczególne etapy ich realizacji. Wyrażając swoją dezaprobatę czy brak zgody na działania podejmowane przez zarząd, jeszcze przed ich realizacją, rada nadzorcza spełnia funkcje kierownicze (Ustawa, 2000, art. 328; Cejmer i in. (red.), 2006, s. 332). Można zatem stwierdzić, że między radą nadzorczą a zarządem nie ma całkowitego rozdzielenia funkcji kierowniczych i nadzorczych. W takich przypadkach rada nadzorcza stanowi *per se* mechanizm nadzoru właścicielskiego, sprawując funkcję kontrolną.

W 2008 roku znowelizowano ustawę o rachunkowości. Zwiększa ona odpowiedzialność karną organów spółki. Rozszerzona została odpowiedzialność rad nadzorczych za sprawozdania finansowe. Przed wejściem w życie zapisów ustawy, rady nadzorcze oceniały sprawozdania finansowe, posiłkując się lub kierując opiniami biegłych rewidentów. Obecnie rady ponoszą odpowiedzialność za cały cykl powstawania sprawozdań finansowych. W praktyce oznacza to, że członkowie rad nadzorczych będą odpowiadać nie tylko za prawidłowe sporządzenie sprawozdań pod względem formalnym, ale również będą ponosić odpowiedzialność za ryzyko prawidłowości sprawozdań w kontekście ukazania realnej sytuacji spółki i opartej na niej finansowej wykładni rozwoju. Obszarem, w którym może dochodzić do dyskusji, a nawet konfliktów między radą nadzorczą a zarządem, zapewne będzie

ocena i projekcja płynności finansowej, krótko mówiąc, zarządzanie ryzykiem płynności finansowej.

Kolejnym, obligatoryjnym organem spółki, działającej w oparciu o system dualistyczny, jest organ zarządzający – w Polsce zarząd. Działa on na dwóch płaszczyznach – prowadzenie spraw spółki i jej reprezentacji. Pojęcie prowadzenia spraw spółki odnosi się do kwestii wewnętrznych spółki, czyli dotyczy działań, które nie wywołują bezpośrednich skutków w stosunkach z osobami trzecimi i obejmują przede wszystkim czynności faktyczne, planistyczne i organizatorskie, kontrolne, a nawet czynności wykonawcze. Natomiast pojęcie reprezentacji odnosi się do sfery stosunków zewnętrznych i obejmuje wszelkie czynności prawne wywołujące skutki na zewnątrz (Bieniak, Bieniak, 2005, s. 267). W obu tych płaszczyznach uprawnienia zarządu mają charakter wykonawczy i zarządczy.

Z przedstawionych kompetencji rady nadzorczej i zarządu wynika, że między tymi organami zachodzi szereg relacji, zwłaszcza tych, które dotyczą procesu kontroli wstępnej i bieżącej. Pomimo iż konstrukcja prawna odnosząca się do tych relacji zakazuje radzie nadzorczej wydawania poleceń zarządowi, w praktyce gospodarczej zdarza się, że trudno jednoznacznie stwierdzić, czy rada bada działania zarządu, czy też ingeruje w zastrzeżone dla zarządu prowadzenie spraw spółki. W tym kontekście ważny jest dialog i współpraca między tymi organami. Pozwala to uniknąć spowolnienia, a nawet blokowania procesu decyzyjnego, procesów gospodarczych oraz konfliktów między radą a zarządem i w ostatecznym rachunku przyczynia się do sprawniejszego zarządzania spółką.

Praktyka gospodarcza dostarcza wielu przykładów relacji istniejących między radą nadzorczą a zarządem. Silna rada, wykorzystując obowiązujące uregulowania prawne, może zapewnić sobie znaczący wpływ na prowadzenie spraw spółki. Wprawdzie inicjatywa należy do zarządu, niemniej obydwie te organy mogą wspólnie podejmować strategiczne decyzje, co w praktyce oznacza, że rozdział funkcji nadzorczych i zarządczych staje się niejasny, mało dysjunktywny. W ten sposób nakreślona pragmatyka współdziałania organów spółki przybliża system dualistyczny do monistycznego. Silna rada współpracująca z zarządem stanowi ważną przesłankę przemawiającą za stosowaniem systemu dualistycznego.

W przypadku jednak braku dobrej współpracy czy słabej rady nadzorczej, uzgodnienia między obu organami przebiegają wolno i opornie, zmniejszając efektywność procesu zarządzania i procesu nadzorczego, generując dodatkowe koszty nadzoru właścicielskiego. Krótko mówiąc, źle układająca się współpraca organów spółki, czy słaba „fasadowa” rada nadzorcza – utrudnia prowadzenie spraw spółki – to są istotne argumenty za wprowadzeniem systemu monistycznego.

Jeszcze jedna kwestia, jak się wydaje ważna, wymaga wyjaśnienia. Otóż, czas pracy członków zarządu, w formie nienormowanego czasu pracy, wymaga często stałej aktywności w załatwianiu spraw i obecności w miejscu pracy.

Natomiast aktywność członków rady nadzorczej jest znacząco mniejsza, najczęściej niewielka; jak pokazuje praktyka, zebrania rady odbywają się rzadko, spora-

dycznie i dotyczą zwykle sprawowania funkcji nadzorczych. Już choćby z tego względu, jak również faktu, że wiele rzeczy w otoczeniu firmy dzieje się naraz – co wymaga stałej, skrupulatnej kontroli – rada nadzorcza nie jest, bo nie może być, efektywnym mechanizmem nadzoru właścicielskiego.

W tej sytuacji ważnym zadaniem rady nadzorczej jest wskazanie lub wykreowanie i zastosowanie odpowiedniego mechanizmu nadzoru właścicielskiego – najlepiej jednej lub kilku nowoczesnych, „crossowych”, metod zarządzania.

3. System monistyczny

Interesujące rozwiązanie w zakresie ładu korporacyjnego proponuje komisja UE – zawarte w Planie Działań dla Prawa Spółek (Action Plan for Company Law) – postulując przyjęcie dyrektywy przyznającej podmiotom gospodarczym i spółkom publicznym swobodę wyboru pomiędzy systemem dualistycznym (zarząd i rada nadzorcza) oraz monistycznym (jeden organ zarządzająco-nadzorujący).

Reformę tę zapoczątkowała Rada Wspólnoty Europejskiej, powołując europejską spółkę akcyjną rozporządzeniem z dnia 8 października 2001 roku (Rozporządzenie, 2001). Celem tej inicjatywy było wykreowanie silnego europejskiego podmiotu gospodarczego, będącego konkurencyjnym na światowym rynku. Jako optymalną, najbardziej odpowiadającą potrzebom obrotu formę organizacyjno-prawną wybrano spółkę akcyjną, gwarantującą zebranie odpowiedniego do założonych celów kapitału i racjonalne rozłożenie ryzyka gospodarczego. W założeniu ma to być struktura autonomiczna względem prawa krajowego, elastyczna, podatna na reorganizację i unowocześnianie jej postaci zależnie od zmieniających się potrzeb akcjonariuszy i zewnętrznych uwarunkowań, oparta na regułach zapewniających ekonomiczną i prawną jednolitość jej działania. Bezpośrednia stosowalność rozporządzenia oznacza, że akt tego rodzaju ze swej natury staje się częścią systemu prawnego, bez konieczności dokonywania jakichkolwiek zabiegów transpozycyjnych, wywierając skutki bezpośrednie w stosunku do podmiotów, których dotyczą.

Komisja Europejska w cytowanym rozporządzeniu zaleca stosowanie systemu monistycznego, choć pozostawia też możliwość wyboru innej opcji. Względy pragmatyczne, a zwłaszcza konieczność przyciągnięcia inwestorów z państw o modelu jednoszczeblowym, przemawiają za wprowadzeniem do prawa polskiego jako alternatywnego do modelu dualistycznego, właśnie modelu monistycznego w odniesieniu do spółki akcyjnej. Omawiane rozporządzenie wprowadza ten system tylko na potrzeby tworzenia tzw. spółki europejskiej. Jednocześnie rozporządzenie ma charakter nadrzędny wobec krajowego porządku w tym sensie, że przepisy krajowe sprzeczne z nim nie mają mocy wiążącej w momencie ich stosowania. Orzekający sąd powoła w takim przypadku przepisy wspólnotowe. Dla wykonania dyrektywy Rady Europy o spółce europejskiej przyjęto w Polsce ustawę o europejskim zagospodarowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej z dnia 4 marca 2005 r. (Ustawa, 2005).

Proponowaną w projekcie regulację systemu monistycznego charakteryzują następujące cechy (Siemiątkowski, 2005, s. 150-153):

– zastąpienie zarządu i rady nadzorczej przez jeden organ, zwany radą administrującą. W projekcie zawarto, obowiązującą również na gruncie KSH (a wcześniej KH) w odniesieniu do zarządu spółki akcyjnej jednakże nie wyrażoną *expressis verbis*, zasadę domniemania kompetencji rady administrującej we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych przez ustawę lub statut dla walnego zgromadzenia (art. 28 ust. 2);

– kumulacja kompetencji zarządczych oraz nadzorczych z funkcjonalnym jedynie ich rozdziałem oraz możliwością delegacji kompetencji do prowadzenia spraw spółki dyrektorowi (dyrektorom) wykonawczemu, nie będącemu członkiem rady administrującej spółki;

– dopuszczalność łączenia funkcji członka rady administrującej i dyrektora wykonawczego oraz względnie obowiązujący zakaz jednoczesnego pełnienia funkcji przewodniczącego rady administrującej i generalnego dyrektora wykonawczego;

– możliwość wydawania dyrektorom wykonawczym przez radę administrującą wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki; przyjęcia zasady każdorazowej zmiany albo cofnięcia delegacji w drodze podjęcia uchwały przez radę administrującą, natomiast w zakresie „przekazania kompetencji” komitetom, projekt dopuszcza tylko statutowe ograniczenie kompetencji podlegających przekazaniu;

– możliwość wykonywania niektórych kompetencji przez samych członków rady w wyłonionych z jej grona komitetach;

– projekt zawiera definicje: delegacja kompetencji i konstrukcja przekazania kompetencji. Delegacja kompetencji może nastąpić wyłącznie na rzecz dyrektora wykonawczego i dotyczyć prowadzenia spraw spółki, nie uszczupla kompetencji rady administrującej w zakresie prowadzenia spraw spółki ani też jej reprezentacji. Przekazanie kompetencji następuje natomiast na rzecz komitetów będących w istocie komitetami rady administrującej, składającymi się, co do zasady, wyłącznie z jej członków (art. 32 ust. 3). Przedmiotem „przekazania” mogą być również kompetencje wykraczające poza zakres prowadzenia spraw spółki (w szczególności kompetencje w zakresie nadzoru i kontroli), a ich przekazanie uszczupli odpowiednio kompetencje rady administrującej.

Jeśli rozwiązanie to zostanie przyjęte w założonym czasie, tj. do 2010 roku, to pojawia się konieczność nowelizacji kodeksu spółek handlowych w zakresie regulacji spółki akcyjnej przez wprowadzenie, co najmniej do spółek publicznych, możliwości wyboru ładu korporacyjnego. Ta znacząca zmiana, która powinna nastąpić jeszcze w obecnej dekadzie, w znacznym stopniu zwiększy elastyczność zarządzania, poszerzy swobodę gospodarczą oraz może przyczynić się do zmniejszenia kosztów osobowych nadzoru korporacyjnego. Nadto przyjęcie wspomnianej dyrektywy ułatwi współpracę z inwestorami zagranicznymi, zwłaszcza menedżerami reprezentującymi w Polsce inwestorów pochodzących z państw o systemie mo-

nistycznym, zawartym w prawie amerykańskim, szwajcarskim, niektórych krajów członkowskich UE.

Jak zawsze, w tak skomplikowanych sprawach pojawiają się inne głosy i opinie. Nawiązują one do 14 motywu rozporządzenia 2157/2001, który brzmi następująco: „mimo że SE ma prawo wybrać jeden z dwóch systemów, odpowiednie obowiązki osób odpowiedzialnych za zarządzanie i nadzorowanie powinny być jasno sprecyzowane”. Stąd wniosek, że w obu systemach w praktyce występuje podział na osoby odpowiedzialne za zarządzanie i osoby odpowiedzialne za nadzór, z tym że w systemie monistycznym obie te grupy działają w radzie administrującej, a w systemie dualistycznym w radzie nadzorczej i zarządzie. Podobne rozwiązania mogą stosować spółdzielnie europejskie. Stąd uważa się, że owo zróżnicowanie między obu analizowanymi systemami zarządzania i nadzoru ma charakter raczej formalny, a nie rzeczowy.

Niżej podano fragment opisu wyników badań nad efektywnością mechanizmów nadzorczych w spółkach kapitałowych sektora komunalnego (Barwacz, 2009). Jako przedmiot badań przyjęto m.in. funkcjonowanie rady nadzorczej w systemie nadzoru właścicielskiego wspomnianych przedsiębiorstw. Dane zebrano za pomocą odpowiednio skonstruowanego kwestionariusza, który skierowano do 27 przedsiębiorstw komunalnych.

Zawarte w kwestionariuszu pytania dotyczyły kompetencji członków rad nadzorczych, sposobu wywierania wpływu na działalność zarządu przez radę nadzorczą, wpływu rady nadzorczej na efektywność spółki, a także współpracy zarządu z radą nadzorczą. Wyniki tych badań dają niekorzystny obraz rad nadzorczych badanych spółek komunalnych, jako organu powołanego do nadzorowania działalności zarządów.

Dokonując analizy otrzymanych odpowiedzi w kontekście przyjętych kryteriów oceny, zdecydowanie lepiej pod względem merytorycznym prezentują się prezesi zarządów spółek niż przewodniczący ich rad nadzorczych. Sytuacja ta wynika z braku niezależnych i kompetentnych przedstawicieli w radach nadzorczych. Wybitnie utrudnia to współpracę obu organów spółki. W tej sytuacji najbardziej funkcjonalnym rozwiązaniem byłoby zrekonstruowanie istniejących mechanizmów i instytucji nadzoru właścicielskiego, wprowadzając system monistyczny (jednoszczeblowy) wsparty przez audyt wewnętrzny, jak również przez nowoczesne metody zarządzania, takie jak kontrakty menedżerskie, controlling czy strategiczną kartę wyników. Ponieważ obowiązujące przepisy KSH nie przewidują możliwości powszechnego stosowania systemu jednoszczeblowego, rekonstrukcja istniejących mechanizmów i instytucji nadzorczych w spółkach komunalnych sprowadzałaby się do wyboru kompetentnych członków rad nadzorczych oraz fakultatywnego wykorzystania wspomnianych, nowoczesnych metod zarządzania.

4. Uwagi końcowe

Sumując powyższe uwagi, należy podkreślić, że scharakteryzowane pokrótce systemy zarządzania i nadzoru w przedsiębiorstwie stanowią kluczowy element nadzoru właścicielskiego. Żaden z nich nie ma uniwersalnego znaczenia – trudno bowiem z góry określić, który z nich (dualistyczny czy monistyczny) odznacza się wyższą skutecznością i efektywnością. Można zatem jedynie mówić o warunkach ich stosowania, warunkach, w których jeden z nich może okazać się efektywniejszy. Oczekiwania partnerów gospodarczych, harmonizacja interesów, kompetencje członków rad nadzorczych i członków zarządów, skłonność i zdolność do współdziałania, znajomość nowoczesnych metod zarządzania, to tylko niektóre przesłanki wyboru systemu zarządzania i nadzoru. Biorąc powyższe stwierdzenia pod uwagę, należy postulować nowelizację KSH przez wprowadzenie możliwości wyboru ładu korporacyjnego.

Bibliografia

- Barwacz K. 2009. *Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Maszynopis rozprawy doktorskiej.
- Bieniak J., Bieniak M. 2005. *Spółka akcyjna: komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 83-7387-664-2.
- Cejmer M., Napierała J., Sójka T. 2006. *Corporate governance*. Kraków: Wolters Kluwer Polska – Kantor Wydawniczy Zakamycze. Seria: Europejskie Prawo Spółek. ISBN 83-7444-422-3.
- Monitor Europejski 2009, nr 51.
- Rozporządzenie [2001] Rady (WE) Nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE). Dz. Urz. U E L 294/1.
- Siemiatkowski T. 2005. *Monistyczny model ładu korporacyjnego w spółce europejskiej jako alternatywny system zarządzania i nadzoru w korporacji*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, red. Z. Niewiadomski. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej. Zeszyt 57(V/2005), s. 148–153.
- Ustawa [2000] z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*; Dz. U. z 2000 r. nr 94, poz. 1037 ze zm.
- Ustawa [2005] z dnia 4 marca 2005 r. *o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej*. Dz. U. z 2005 r. nr 62, poz. 551, zm. Dz. U. z 2005 r. nr 183, poz. 1538, z 2006 r. nr 149, poz. 1077.
- Żakowski J. 2009. *Ucieczka z domu wariatów*. „Polityka” nr 9(2694) z 28.02.2009.

The Dualistic and Monistic Supervision and Management Method in an Enterprise

Summary: The article characterises the dualistic and monistic system of management and supervision in an enterprise. It stresses their grave importance for the owner's supervision, as well as for operations of the enterprise. Through a comparative analysis of both systems the

conditions of applying them are indicated, as are the assumptions to use one of them. The final part of the study contains a fragment describing the results of research on the efficiency of supervisory boards' activities in the owner's supervision system of municipal enterprises.

Key words: enterprise management, owner's supervision, supervision system in an enterprise
