

Nowe zasady wyboru członków zarządu w spółkach z udziałem Skarbu Państwa

Robert Pietrusiński

Przepisy kodeksu spółek handlowych określają kto może być członkiem rady nadzorczej i członkiem zarządu. W skład rady nadzorczej nie mogą wchodzić jedynie ci pracownicy, którzy zajmują stanowiska: kierownika oddziału lub zakładu, głównego księgowego, adwokata, radcy prawnego lub bezpośrednio podlegają zarządowi. Oczywiście, pracownicy, będący członkami zarządu lub prokurentami również nie mogą zasiadać w radach nadzorczych. Tak więc w zależności od postanowień umów i statutów spółek istnieje możliwość ustanowienia udziału pracowników w zarządach i radach nadzorczych spółek kapitałowych (nie tylko tych, które powstały z przekształcenia przedsiębiorstw państwowych). Ostatnia zmiana przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji zmieniła zasady powoływania członków zarządu w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa. Przepis art. 19a ustawy stanowi, iż „w spółce, w której ponad połowa akcji należy do Skarbu Państwa, członkowie zarządu powoływani i odwoływani są przez radę nadzorczą. Powołanie na członka zarządu następuje po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego przez radę nadzorczą; przepis ten nie dotyczy członka zarządu wybranego przez pracowników”.

Poniższy artykuł traktuje o przygotowaniu fachowym członków rad nadzorczych oraz zarządów, a także o tym, czym należy się kierować przy wyborze członka zarządu podczas procedur kwalifikacyjnych.

Przepisy kodeksu spółek handlowych stanowią, kto może być członkiem rady nadzorczej i członkiem zarządu. Przepisy ustawy z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych wprowadziły zmianę przepisów kodeksu handlowego (art. 207, dotyczący spółki z o.o., i art. 378, dotyczący spółki akcyjnej), umożliwiającą udział pracowników w zarządzaniu jako członków rad nadzorczych. Przed wskazaną powyżej zmianą przepis art. 207 i 378 KH wykluczał udział pracowników w radach nadzorczych lub komisjach rewizyjnych. Uważano, że pracownicy spółki bez względu na zajmowane stanowisko podlegają zarządowi i dlatego nie mogą nad nimi wykonywać nadzoru (por. Allerhand 1935: 340). Po zmianie przepisów w skład rady nadzorczej nie mogą wchodzić jedynie ci pracownicy, którzy zajmują stanowisko kierownika oddziału lub zakładu, głównego księgowego, adwokata, radcy prawnego, lub bezpośrednio podlegają zarządowi. Oczywiście, pracownicy, będący członkami zarządu lub prokurentami, również nie mogą zasiadać w radach nadzorczych.

Tak więc w zależności od postanowień umów i statutów spółek istnieje możliwość ustanowienia udziału pracowników w zarządach i radach nadzorczych każdej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjnej, a nie tylko spółek powstałych z przekształcenia przedsiębiorstw państwowych. W większości przypadków o wyborze władz spółki decyduje zgromadzenie wspólników/akcjonariuszy lub rady nadzorcze.¹

Ostatnia zmiana przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji zmieniła zasady powoływania członków zarządu w spółkach z większościowym udziałem Skarbu Państwa.²

Przepis art. 19a ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji stanowi, iż „w spółce, w której ponad połowa akcji należy do Skarbu Państwa, członkowie zarządu powoływani i odwoływani są przez radę nadzorczą. Powołanie na członka zarządu następuje po przeprowadzeniu postępowania kwalifikacyjnego przez radę nadzorczą; przepis ten nie dotyczy członka zarządu wybranego przez pracowników”. Na podstawie art. 19a ust.4 zostało wydane rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 2003 r. w sprawie przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego na stanowisko członka zarządu w niektórych spółkach handlowych.³

Zagadnienie wpływu pracowników na wybór zarządów i rad nadzorczych spółek pojawiło się w przepisach ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, a następnie w przepisach ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (aktualnie ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji). Komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa.⁴ W spółkach tych działają rady nadzorcze i zarządy, których część członków jest wybierana przez pracowników. Komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego umożliwia jego prywatyzację na drodze kapitałowej.

Przedsiębiorstwo państwowe może być prywatyzowane również metodą prywatyzacji bezpośredniej. Metoda ta przewiduje, iż nastąpi rozporządzenie wszystkimi składnikami materialnymi i niematerialnymi przedsiębiorstwa poprzez:

1. sprzedaż przedsiębiorstwa,
2. wniesienie przedsiębiorstwa do spółki,
3. oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Sprzedaż przedsiębiorstwa następuje w trybie:

1. przetargu publicznego,
2. rokowań, podjętych na podstawie publicznego zaproszenia.

Na tym tle z udziałem pracowników w zarządzaniu będziemy mieli do czynienia w dwóch przypadkach:

- wniesienia przedsiębiorstwa do spółki,
- oddania przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Wniesienie przedsiębiorstwa do spółki może nastąpić w dwojaki sposób. Po pierwsze, zostaje założona spółka, a następnie przez podwyższenie kapitału zakładowego lub akcyjnego Skarb Państwa wnosi przedsiębiorstwo. Po drugie, Skarb Państwa może być jednym z założycieli spółki, do której zostanie wniesione przedsiębiorstwo. W jednym i drugim przypadku współnikami takiej spółki mogą być pracownicy. Dodatkowo na podstawie przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji (art. 49) pracownikom przysługuje prawo do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji, należących do Skarbu Państwa.

Przykładem zastosowania tej metody prywatyzacji może być prywatyzacja Przedsiębiorstwa Turystycznego w Płocku. Przedsiębiorstwo to składało się z hoteli i kempingów. Prywatyzacja odbywała się w 1996 r. w ten sposób, że hotel został sprzedany, natomiast kempingi zostały wniesione do - założonej wcześniej przez pracowników - spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Pracownicy sami ustalili treść umowy spółki. Po sprywatyzowaniu okazało się, że pracownicy mają większość w kapitale zakładowym. Mogli więc wybierać zarząd spółki. Skarb Państwa, reprezentowany przez wojewodę płockiego, zadowolony był z prawem kontroli, które przysługuje wspólnikowi.

Istotny wpływ pracowników na zarządzanie ma ich udział w zarządach i radach nadzorczych, występujących w przypadku metody prywatyzacji, polegającej na oddaniu przedsiębiorstwu do odpłatnego korzystania. W tym przypadku powstaje spółka akcyjna lub spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, utworzona przez pracowników lub z ich udziałem.

Według przepisów ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, spółki tego rodzaju mogły być tworzone albo wyłącznie przez pracowników przedsiębiorstwa,⁵ albo z udziałem zewnętrznego inwestora.⁶ W nowej regulacji przepisów ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji zapisano, iż oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania może nastąpić na rzecz spółki, w której co najmniej 20% akcji zostało objętych przez osoby, zatrudnione w prywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym. Minister Skarbu Państwa może wyrazić zgodę na oddanie do odpłatnego korzystania przedsiębiorstwa na rzecz spółki, która nie spełnia wyżej określonych warunków. Może to być spółka z wyłącznym udziałem pracowników lub spółka, w której osoby, niebędące pracownikami, mają nie mniej niż 20% akcji. W praktyce istnieją przypadki, gdzie inwestor zewnętrzny ma więcej niż 50% udziałów w kapitale zakładowym. W takiej sytuacji pracownicy - akcjonariusze zastrzegają sobie prawo wyboru części składu rady nadzorczej.

Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, aby dokonać restrukturyzacji swojego przedsiębiorstwa, tworzą spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne. Do tak utworzonych spółek wnoszą niekiedy część przedsiębiorstwa. Takich przykładów można podać wiele. Jednymi z większych spółek, utworzonych tą metodą są spółki założone przez Orbis S. A. Orbis utworzył dwie spółki, turystyczną i transportową. PKN Orlen S.A. jest udziałowcem lub akcjonariuszem ok. 140 spółek. W literaturze pojawia się pojęcie „spółki -matki” na określenie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa i „spółki - córki” jako spółki założonej przez jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Przy tworzeniu „spółek - córek” z jednej strony „spółka-matka” będzie chciała mieć wpływ na wybór zarządów i rad nadzorczych, z drugiej strony taki wpływ chcą mieć pracownicy. Niekiedy sposób powoływania rady nadzorczej jest bardzo skomplikowany. W takim przypadku tryb wyboru członków rady nadzorczej jest szczegółowo opisany w umowie spółki. Najbardziej rozpowszechnione jest powoływanie przedstawicieli pracowników w zarządach i radach nadzorczych w przypadku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego (przekształcenie w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa).

Zgodnie z przepisami ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji (art. 11) pierwsza rada nadzorcza liczy 5 osób, w tym 2 przedstawicieli pracowników. Generalnie liczbę członków rady nadzorczej określa statut spółki. Jeżeli przedsię-

biorstwo państwowe zostaje przekształcone w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością można nie ustanawiać rady nadzorczej. Decyduje o tym Minister Skarbu Państwa. W spółkach powstałych z przekształcenia przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego, rolnicy lub rybacy oraz pracownicy mają zagwarantowane prawo wyboru po jednym przedstawicielu do rady nadzorczej. Członków rady nadzorczej powołuje walne zgromadzenie spośród osób, wskazanych przez Ministra Skarbu Państwa oraz organ, który pełnił funkcję organu założycielskiego wobec komercjalizowanego przedsiębiorstwa państwowego. Tryb wyboru do rady nadzorczej pracowników lub pracowników i rolników (rybaków) określa statut spółki albo regulaminy, uchwalone w sposób określony w statucie.

Wybory członków rad nadzorczych, o których mowa powyżej, mają być bezpośrednie i tajne przy zachowaniu zasady powszechności. Istnieją jednak ograniczenia. Członkowie rad nadzorczych są powoływani spośród osób, które zdały egzamin⁷. Egzamin ten ma za zadanie wyłonić grupę specjalistów, znających podstawowe zagadnienia prawa, funkcjonowania spółek, finansów, zarządzania. Egzamin składa się w części pisemnej ze 150 pytań testowych z wieloma możliwościami odpowiedzi, spośród których w ciągu 150 minut trzeba prawidłowo odpowiedzieć na przynajmniej 76 pytań. Następnie osoby, które zaliczyły test, zdają przed komisją egzamin ustny. Zarządzenie Ministra Przekształceń Własnościowych o kwalifikacjach kandydatów na członków rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa⁸ spowodowało uruchomienie różnego rodzaju kursów i szkoleń, często z udziałem wykładowców z Ministerstwa Skarbu Państwa.

Szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa pojawia się problem kwalifikacji, jakimi powinni się legitymować członkowie rad nadzorczych. Należy uznać, iż optymalne kryterium skuteczności działania rady - to udział w niej specjalistów z różnych dziedzin, którzy sprawdzili się już w organach podmiotów gospodarczych.

Jak pisze T. Kulesza (1996: 113) „Mimo niełatwego egzaminu dla kandydatów na członków rad jednoosobowych spółek Skarbu Państwa przed komisją, składającą się z przedstawicieli Ministerstwa Przekształceń Własnościowych i Agencji Rozwoju Przemysłu, pamięć ministerialnego komputera wypełniła się danymi o około siedmiu tysiącach fachowców różnych branż. Często nawet ci, którzy egzamin zdali z wyróżnieniem, a nie są, ani nie byli związani z żadną opcją polityczną, nie są w stanie przebić się przez szczególne i niejasne kryteria pozamerytoryczne, obowiązujące przy obsadzie rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa; znane były np. przypadki obsadzania jednego urzędnika w pięciu radach nadzorczych, w odległych miastach kraju”.

Badania, polegające na analizie regulaminów wyboru członków rady nadzorczej, prowadzą do wniosku, iż są one w większości przypadków sprzeczne z ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji. W większości regulaminów zapisano, iż bierne prawo wyborcze przysługuje wyłącznie pracownikom. Np. w regulaminie wyboru członków rady nadzorczej Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A. zapisano, iż „bierne prawo wyborcze nie przysługuje zatrudnionym w PGNiG krócej niż 5 lat”. W regulaminie wydanym przez Poltex S. A., zapisano, że „bierne prawo wyborcze przysługuje każdemu pracownikowi zatrudnionemu w dniu odbywania wyboru na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w sposób nieprzerwany w ciągu ostatnich pięciu lat”. „Wybieranym na

członka rady nadzorczej może być członek rady nadzorczej poprzedniej kadencji”.⁹ Tymczasem przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji nie ograniczają kręgu osób, które mogą być wybrane do rad nadzorczych przez pracowników. Mogą to być zarówno pracownicy, jak i osoby z zewnątrz. Jedynymi ograniczeniami są te, które wynikają z przepisów kodeksu spółek handlowych i innych przepisów.

W praktyce w skład rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa czy udziałem gminy powoływani są działacze samorządowi lub związkowi. Tego rodzaju praktyka może się przyczyniać do małej skuteczności ich działania. Często kwalifikacje osób, wybranych przez pracowników, odbiegają od kwalifikacji pozostałych członków rady, prowadzą do niespójności działania rady. W wielu spółkach pracownicy w składzie rady podporządkowują się lub są podporządkowani zarządowi spółki z różnych powodów, a ich bierność często wynika z krótkiej, bo zaledwie rocznej ochrony przed zwolnieniem po wygaśnięciu mandatu (Kulesza, 1996:126 – 127).

Przepis art. 12 ust. 3 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych stanowi, że „tryb wyboru członków rady nadzorczej przez pracowników” określa statut albo regulamin. W regulaminach musi być przedstawiony sposób wyboru, nie można natomiast ograniczać przepisów ustawowych co do kręgu osób, które mogą mieć bierne prawo wyborcze.

Ograniczenia, zapisane w regulaminach, dotyczą nie tylko osób trzecich, lecz i samych pracowników, posiadających mniejszy staż pracy. Skoro wybory muszą być bezpośrednie, tajne i powszechne, to sami pracownicy powinni decydować, kto będzie ich przedstawicielem i prawa tego nie można ograniczać. Istnieją jednak przypadki, gdzie do rady nadzorczej pracownicy wybierają osoby, niebędące pracownikami spółki, w której taka rada ma działać. Rzadkie zastosowanie tej możliwości w praktyce świadczy o niezrozumieniu zadań rady nadzorczej; często radę traktuje się instrumentalnie jako przedłużenie działania rady pracowniczej, co jest w założeniu błędne (Kulesza, 1996: 113).

Przykładem jest spółka akcyjna Cora-Garwolin w Garwolinie. Spółka ta została sprywatyzowana jeszcze według przepisów ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych trybem prywatyzacji likwidacyjnej przez oddanie majątku likwidowanego przedsiębiorstwa państwowego spółce z udziałem pracowników. Założycielami tej spółki byli pracownicy oraz zewnętrzny inwestor strategiczny, który wniósł większą część kapitału zakładowego. Ze strony pracowników znaczna część kapitału została skupiona „w rękach” niewielkiej liczby akcjonariuszy, pozostała część w rękach akcjonariuszy – pracowników, posiadających niewielką liczbę akcji.

Przedmiotem działania przedsiębiorstwa Cora-Garwolin jest produkcja odzieży, a pracownikami są w większości kobiety. Statut spółki powstał w wyniku negocjacji, prowadzonej z udziałem inwestora strategicznego, przedstawicieli związków zawodowych, rady pracowniczej, dyrekcji. W statucie spółki zapisano, że rada nadzorcza składa się z pięciu osób, powoływanych w ten sposób, iż pracownicy - akcjonariusze mają prawo wyboru dwóch przedstawicieli, a inwestor strategiczny trzech. Pracownicy wybrali do rady nadzorczej ekonomistę oraz prawnika, specjalistę w zakresie prawa gospodarczego. Obaj kandydaci nie byli pracownikami prywatyzowanego przedsiębiorstwa. Akcjonariusze - pracownicy uznali, że nadzór działalności spółki będzie lepiej prowadzony, jeśli kontrolerami

będą specjaliści. Inwestor strategiczny wybrał do rady nadzorczej profesora prawa, specjalistę z zarządzania oraz przewodniczącego związku zawodowego, działającego w Corze-Garwolin. Jest to przykład, kiedy pracownicy prawidłowo uświadamiają sobie faktyczną rolę rady nadzorczej.

W 1991 r. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych ustaliło formalne kryteria i procedurę obsady rad nadzorczych. MPW chciało w ten sposób zapewnić transparentność i kontrolę procesu selekcji członków rad oraz - co także ważne - odpolitycznić ten proces. W pełni udało się jedynie przestrzegać systemu wynagradzania rad nadzorczych. W większości przypadków zachowano również wymóg wyższego wykształcenia członków rad nadzorczych.

Nie udało się w całości odpolitycznić procesu obsadzania rad nadzorczych. Nie przestrzeganie reguł powoływania członków rad nadzorczych lub ich obchodzenie bardzo obniża jakość nadzoru (Drygalski, 1999: 2). Problem upolitycznienia rad nadzorczych pojawia się często.¹⁰ Powstaje pytanie: czy urzędnicy winni zasiadać w radach, jakie winni spełniać kryteria i jakim ograniczeniom powinni być poddani (por. Drygalski, 1999: 4)? W praktyce w dużych strategicznych spółkach obsada rad nadzorczych ma charakter polityczny.

Zarząd spółki kapitałowej jest właściwy do prowadzenia spraw spółki oraz jej reprezentacji. Kodeks spółek handlowych i praktyka dopuszczają posługiwanie się pojęciami: zarządzający, zawiadujący, dyrekcja. Zarząd jest organem obligatoryjnym, zarządzająco-wykonawczym. Wykonuje również funkcje kontrolne wobec przedsiębiorstwa spółki, pełnomocników i pracowników spółki. Jego prawa i obowiązki określa kodeks spółek handlowych, inne rozporządzenia i ustawy, akt założycielski oraz wewnętrzne akty i dyrektywy spółki (regulaminy, schematy organizacyjne, uchwały: zgromadzenia wspólników/walnego zgromadzenia, rady nadzorczej, zarządu). Skuteczne przesunięcie kompetencji zarządu spółki na inny organ jest niedopuszczalne.

W teorii i praktyce zarządzania występują różne modele funkcjonowania zarządu. W szczególności rozgranicza się zarząd strategiczny od zarządu operacyjnego. Jak pisze A. Patulski (1997: 61), „istnieje potrzeba rozgraniczenia zarządzania strategicznego, będącego w gestii zarządu jako kolektywnego organu, od zarządzania operacyjnego, realizowanego jednoosobowo przez osoby pełniące funkcje w strukturze przedsiębiorstwa. Tradycyjnie rozumiane pojęcie zarządzania strategicznego sprowadzało się do wyznaczania kierunków rozwoju organizacji poprzez określenie zamierzeń i sformułowanie długookresowej wizji funkcjonowania organizacji”. Z punktu widzenia skuteczności zarządzania powinno oddzielić się zarządzanie strategiczne od operacyjnego. W tym przypadku zarządzanie strategiczne byłoby prowadzone przez członków zarządu, a zarządzanie operacyjne - przez osoby, niebędące członkami zarządu (dyrektorzy - pełnomocnicy/prokurenci). Moim zdaniem, w ramach samego zarządu mogliby się pojawić członkowie zarządu, zajmujący się zarządzaniem strategicznym (w tym składzie widziałbym przedstawiciela pracowników), oraz członkowie zarządu, zajmujący się zarządzaniem operacyjnym.

Nowoczesne zarządzanie jest procesem bardzo złożonym. Składają się nań kolejne poziomy tego procesu (Bolesta – Kukułka, s. 8 – 9). Są nimi :

- kształtowanie strategii rozwoju organizacji,
- tworzenie względnie stałych zasad i reguł jej funkcjonowania,
- zarządzanie wykonawcze zwane operacyjnym.

Na każdym z wyżej wymienionych poziomów są prowadzone odrębne procesy zarządzania. Procesy te mają swoiste ramy czasowe i specyficzny produkt końcowy.

Związki, istniejące między tymi poziomami, nie mają charakteru prostych zależności liniowych, chociaż stanowią układ hierarchiczny.

Wszystkie procesy toczą się równolegle. Zarządzanie strategiczne nie kończy się na opracowaniu strategii. Opracowana strategia jest wdrażana; nie jest to działanie jednorazowe, lecz ciąg decyzji strategicznych. Równolegle trwają procesy zarządzania operacyjnego.

Za program strategii odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo spółki. Kierownictwo to korzysta z pomocy stałych ekspertów i dorywczo powoływanych specjalistów (Bolesta – Kukułka: 8 – 9).

Zarząd, jeżeli nie jest jednoosobowy, jest organem kolegialnym. Przez skład rozumie się stan określony liczbowo lub jako przedział liczbowy. Zarząd spółki: z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjnej, zgodnie z art.201 § 2 KSH i z art. 368 § 4 KSH, składa się z jednego lub większej liczby członków. Liczbę (lub przedział) osób ustala się w umowie spółki.

Do zarządu mogą być powoływane osoby zarówno spośród wspólników/akcjonariuszy, jak i spoza ich grona. Umowa spółki może określać dodatkowe warunki, jakie osoba, powołana do zarządu, musi spełniać (np. odpowiednie wykształcenie, staż pracy itp.).

W większych i bardziej samodzielnych przedsiębiorstwach struktura zarządu podlega mniej lub bardziej regulacjom umownym (zawartym w regulaminie pracy zarządu). Przejawia się to m.in. w tworzeniu stanowiska prezesa zarządu. Jeżeli umowa spółki nie zawiera bardziej szczegółowych postanowień, to jedyną szczególną kompetencją prezesa jest przewodniczenie na posiedzeniach zarządu (niekiedy umowy stanowią, iż w razie równości głosów głos prezesa jest rozstrzygający). W sprawach zarządzania spółką prezes zarządu może mieć głos decydujący i może być liderem lub może być traktowany jako jeden z członków zarządu bez żadnych szczególnych kompetencji. Nie ma przeszkód formalnych, aby przedstawiciel pracowników był prezesem zarządu. Nie jest wykluczone, że pojawiają się takie przypadki, w miarę jak rozwijać się będzie praktyka powoływania przez pracowników swojego przedstawiciela do zarządu spółki.

W dużych spółkach kapitałowych tworzy się już w umowie strukturę zarządu, tzn. ustanawia prezesa i wiceprezesów do spraw ekonomicznych, rozwoju, handlowych itp. Umowa może wówczas w ramach organizacji wewnętrznych stosunków spółki określić zadania i kompetencje poszczególnych członków zarządu.

Dla funkcjonowania spółki warunkiem koniecznym jest istnienie jej organów w pełnym składzie. Gdy liczba członków zarządu zmniejsza się poniżej liczby, określonej w umowie spółki, istnieje konieczność uzupełnienia jego składu.

Liczbę członków zarządu określa akt założycielski spółki. Może to być określone w sposób następujący:

- zarząd składa się z jednego lub większej liczby członków,
- zarząd składa się ze ściśle określonej liczby członków, np. 3,
- zarząd składa się z liczby członków, określonych jako przedział zamknięty, np. od 3 do 5 członków.

Z przeprowadzonych badań wynika, że liczba członków zarządu, powyżej opisana, może być stała. W takim przypadku zmniejszenie liczby członków zarządu, np. wskutek złożenia rezygnacji lub śmierci, powoduje konieczność uzupełnienia liczby członków do stanu, określonego w akcie założycielskim. Zanim jednak uzupełnienie takie nastąpi, co wiąże się ze zwołaniem posiedzenia rady nadzorczej lub zwołaniem walnego zgromadzenia/zgromadzenia wspólników, decyzje będą podejmować pozostali członkowie zarządu. Na przykład w przypadku zarządu 3 - osobowego w sytuacji, kiedy 1 członek zarządu złoży rezygnację, pozostanie 2 członków zarządu, w tym członek zarządu, wybrany przez pracowników. Może się również zdarzyć, że pozostanie czasowo do reprezentacji tylko jeden członek zarządu i to wybrany przez pracowników spółki.

Zdaniem sądu¹¹, „Zwołanie zgromadzenia przez zarząd, niemający składu odpowiadającego statutowi albo z pominięciem jednego z członków, powoduje, że tak zwołane zgromadzenie wspólników nie jest uprawnione do podejmowania jakichkolwiek uchwał, wobec czego akty, uchwalone w takim wypadku, są bezskuteczne i muszą być traktowane jako nie istniejące (*actus non existens*). Uchwał takich nie można też zaskarżyć w trybie ustalonym w art. 240 KH (obecnie 249 KSH) jako przewidzianym dla innych sytuacji: gdy zapadają uchwały na zgromadzeniach wspólników zwołanych przez organ uprawniony, lecz są one dotknięte wadami formalnymi lub merytorycznymi”. Można polemizować z tym orzeczeniem, ale bez wątplenia sposób zwoływania przez zarząd zgromadzenia wspólników jest kwestią niesłychanie dla spółki istotną.

Prowadzenie spraw spółki oznacza dokonywanie wszelkich czynności prawnych i faktycznych, zmierzających do realizacji celu spółki, nieprzekazanych przepisami KH. lub postanowieniami umowy spółki do właściwości innych organów. W ramach określonego umową (statutem) przedmiotu działalności, również podejmowanie wszelkich działań nadzwyczajnych należy do kompetencji zarządu lub poszczególnych jego członków. Istotą działania zarządu jest podejmowanie decyzji w związku z działalnością wobec osób trzecich, jak również ze sprawami funkcjonowania spółki w układzie wewnętrznym. Zarząd organizuje więc działalność spółki oraz ustala sposób jej wykonania. Zatrudnia pracowników, wyznacza im zadania oraz określa kompetencje, a następnie egzekwuje realizację tych zadań.

Czynności zwykłego zarządu mogą być podejmowane samodzielnie przez poszczególnych członków bez uprzedniej uchwały zarządu, chyba że przed załatwieniem sprawy choćby jeden członek zarządu sprzeciwi się jej przeprowadzeniu (art. 208 § 3 i 4 KH). Z art. 201 § 4 KH wynika natomiast, że dokonywanie czynności, przekraczających zwykły zarząd (lub dokonywanie czynności zwykłego zarządu przy sprzeciwie choćby jednego członka zarządu), wymaga uchwały zarządu. O tym, jakie sprawy należą do czynności zwykłego zarządu, a jakie zwykły zarząd przekraczają, rozstrzygają stosunki danej spółki. Może okazać się, że to, co w jednej spółce jest czynnością zwykłego zarządu, w innej będzie czynnością, przekraczającą zwykły zarząd. Dlatego też w umowie spółki lub innych wewnętrznych aktach spółki (np. regulaminach działania zarządu, schematach organizacyjnych spółki) powinno znaleźć się określenie, co w stosunkach danej spółki traktować się będzie jako czynność zwykłego zarządu.

Zarząd spółki kapitałowej podejmuje decyzje strategiczne dla spółki. Niektóre decyzje są podejmowane przez poszczególnych członków zarządu,

niektóre przez członków, uprawnionych do reprezentacji (np. 2), niektóre wymagają podjęcia decyzji przez cały zarząd (uchwała zarządu). Wszystkie decyzje zarządu lub poszczególnych jego członków powinny opierać się na doświadczeniu zawodowym, wykształceniu, indywidualnych predyspozycjach. W teorii i praktyce zarządzania pojawia się model członków zarządu jako osób, które muszą się charakteryzować wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, doświadczeniem zawodowym, odpornością na stresy. Zarząd powinien przez cały czas doskonalić swoje umiejętności zawodowe. Zarząd powinien doskonale „poruszać się” w obszarze zarządzania, prawa handlowego i cywilnego, prawa administracyjnego, powinien znać doskonale system podatkowy i mechanizmy działania tego systemu. Powinien również znać system zarządzania finansami przedsiębiorstwa.¹²

Zarząd spółki kapitałowej składa się przeciętnie z od 3 do 5 członków. Członkowie zarządu, aby działać efektywnie, muszą mieć do siebie zaufanie. Podejmują trudne dla spółki i jej pracowników decyzje. Członkowie zarządu powinni być na jednakowym poziomie intelektualnym. W badaniach ankietowych, przeprowadzanych wśród zarządzających spółkami z udziałem Skarbu Państwa (członków zarządów, prokurentów, dyrektorów zarządzających, niebędących członkami zarządu), wskazywano różne modele powoływania i działania zarządu. Ankietowani zdecydowanie wskazali jako najbardziej, ich zdaniem, efektywny ten model, w którym rada nadzorcza wybiera prezesa zarządu, a na jego wniosek pozostałych członków zarządu. Ankietowani wskazywali właśnie na ten model powołania zarządu ze względu na :

- zaufanie do siebie nawzajem członków zarządu,
- możliwość efektywnego współdziałania poszczególnych członków zarządu,
- prawidłowe rozłożenie ewentualnej, solidarnej odpowiedzialności członków zarządu.

W świetle wzorcowego statusu, opracowanego przez MSP, członka zarządu, wybranego przez pracowników mogą odwołać wyłącznie pracownicy na wniosek 15% ogółu pracowników.¹³ Należy jednak stwierdzić, że zapis wzorcowego statutu jest w tym względzie mało precyzyjny. Jest to zapis powielony z ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, dotyczący odwoływania członków rady nadzorczej wybranych przez pracowników. W art. 12 ust. 5 tej ustawy „przeprowadza się głosowanie o odwołanie przedstawiciela pracowników z rady nadzorczej”. Zapis wzorcowego statutu brzmi: „przeprowadza się głosowanie o odwołanie członka zarządu, wybranego przez pracowników spółki”. W jednym i drugim przypadku może powstać wątpliwość, czy odwołania dokonują pracownicy spółki, czy: w pierwszym przypadku - walne zgromadzenie, w drugim przypadku - rada nadzorcza. Praktyka wskazuje, że prawo odwołania mają pracownicy. W konsekwencji - jeśli członkowie zarządu lub rady nadzorczej, wybrani przez pracowników, będą działali na szkodę spółki lub będą naruszać inne zasady, wynikające ze statutu, regulaminów, uchwał, będą mogli być odwołani tylko według niepewnej i długotrwałej procedury. W każdym razie rada nadzorcza będzie mogła zawiesić członków zarządu, w tym członka zarządu, wybranego przez pracowników. Może więc powstać sytuacja patowa. Zawieszony członek zarządu nie będzie wykonywał swoich funkcji, będzie pobierał wynagrodzenie i nie będzie miał go kto odwołać.

Jak już wskazano powyżej, do kompetencji rady nadzorczej należy m.in. zawieszanie w czynnościach z ważnych powodów poszczególnych lub wszystkich członków, jak również delegowanie członków rady nadzorczej do wykonywania czynności członków zarządu, niemogących sprawować swoich czynności (w spółce akcyjnej; w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością - jeśli umowa tak stanowi). W tym aspekcie uprawnienia rady nadzorczej wykraczają poza pojęcie czystego nadzoru. Zawieszenie ma skutek czasowy. Zawieszony członek zarządu nie może reprezentować spółki na zewnątrz ani prowadzić jej spraw. Zawieszenie musi być odnotowane w rejestrze handlowym. Zawieszenie może nastąpić z ważnych powodów, np. niedbalstwa, nadużyć, naruszenia zakazu konkurencji, ujawnienia tajemnic przedsiębiorstwa. Ocena należy do rady nadzorczej. W razie zawieszenia w czynnościach lub stałej niemożności sprawowania czynności przez członków zarządu rada nadzorcza powinna jak najszybciej podjąć kroki celem uzupełnienia składu zarządu, tzn. powołać nowych członków, jeżeli mieści się to w kompetencji rady nadzorczej. Delegowany przez radę nadzorczą jej członek przyjmuje na czas trwania delegacji prawa i obowiązki członka zarządu. Delegowany nie może jednocześnie sprawować funkcji nadzorczych (nie może kontrolować sam siebie). Jak już wcześniej wskazano, członek zarządu, wybrany przez pracowników, może zostać zawieszony przez radę nadzorczą, ponieważ przepisy ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz wzorcowe statuty zajmują się jedynie: wyborem, powołaniem i odwołaniem, a nie zawieszaniem zarządu. W związku z powyższym do zawieszania członków zarządu będą miały zastosowanie przepisy kodeksu spółek handlowych.

Na tle powyższych rozważań należy jeszcze raz zwrócić uwagę na przepisy, dotyczące przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego na stanowisko członka zarządu w niektórych spółkach handlowych.¹⁴ Postępowanie kwalifikacyjne przeprowadza rada nadzorcza. Ogłoszenie o postępowaniu kwalifikacyjnym musi być publikowane w dzienniku ogólnopolskim lub regionalnym. Rada nadzorcza przeprowadza z kandydatem rozmowę kwalifikacyjną, w toku której ocenia się w szczególności wiedzę o zakresie działalności spółki, znajomość przepisów, zasad funkcjonowania spółek, znajomość zasad nadzoru właścicielskiego, audytu i kontroli finansowej przedsiębiorstwa oraz rachunkowości zarządczej. Poszczególne członkowie rady nadzorczej indywidualnie oceniają odpowiedzi na pytania kandydatów na członków zarządu. Rada nadzorcza ustala kolejność kandydatów, oceniając ich predyspozycje, wiedzę i kwalifikacje. Wyłonienie najlepszego kandydata następuje w drodze uchwały rady nadzorczej, której uzasadnienie zawiera ocenę wszystkich kandydatów. Szkoda, że ustawodawca spod tego trybu wyłączył członków zarządu, wybranych przez pracowników.¹⁵

Informacja o autorze

Dr Robert Pietrusiński, adiunkt, Wydział Zarządzania UW.

Przypisy

1. Statuty/umowy spółek mogą przewidywać, że członków zarządu wybierają określone wspólnicy lub osoby nie będące wspólnikami (np. rektor uniwersytetu, zarząd innej spółki itp.).

2. Ustawa z dnia 5 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 240, poz. 2055).
3. Dz. U. Nr 55, poz. 476.
4. Zob. wybraną literaturę dot. komercjalizacji i prywatyzacji: W. Góralczyk. Komentarz do ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Warszawa 1991; Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999 prac. zbiorowa pod red. St. Rudolfa; M. Barłowski: Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych : przebieg i ocena, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998; J. Świątek-Barylska. Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, Łódź 1998; T. Grzeszczyk. Mechanizmy prywatyzacji, Kraków 1997; Przekształcenia systemowe w okresie transformacji, prac. zbiorowa pod red. W. Szpringera, Wyd. SGH, Warszawa 1999; G. Domański, J. Fiszer, Komentarz do ustawy o NFI i ich prywatyzacji, Warszawa 1993; J. Szwaja. „Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Zagadnienia ustrojowe”, *Studia Prawnicze* 1996, nr 1 – 4; J. Baehr. „Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa”, *RPEiS* 1992 nr 1; B. Błaszczuk, T. Gruszecki. Prywatyzacja w Polsce. Ramy prawne i organizacyjne, Warszawa 1991; K. Kruczałak, „Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę”, *RPEiS* 1990, nr 2; L. Morys. „Jednoosobowa spółka akcyjna Skarbu Państwa według regulacji ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”, *PPH* 1996 r., nr 12; Prywatyzacja a rynek kapitałowy w Polsce, prac. zbiorowa pod red. J. Czekaja i St. Owsiaaka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999; M. Barłowski, M. Świetlicki, Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, Pięć lat doświadczeń w regionie środkowo – wschodnim, Lublin 1995; G. Bieniek, J. Broł. Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw, Komentarz, Akty wykonawcze i związkowe, Warszawa 1997.
5. Przykład: Autorex S.A.
6. Przykład: Cora-Garwolin S.A.
7. Członkowie rad nadzorczych pierwszej kadencji, zobowiązani są do złożenia egzaminu w ciągu roku od wejścia w życie ustawy. Do rad nadzorczych, działających w dniu wejścia w życie ustawy, przepisu art. 12 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych nie stosuje się.
8. Zarządzenie nr 34 Ministra Skarbu Państwa z dnia 5 listopada 2002 r. w sprawie zasad doboru kandydatów do składu rad nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz przeprowadzania egzaminów dla kandydatów na członków rad nadzorczych. *Dziennik Urzędowy Ministra Skarbu Państwa*, nr 3 z 22 listopada 2002 r.
9. Regulamin PGNiG został opublikowany w: „Polski Gaz i Nafta” *Magazyn* nr 9 z 1996, redakcja: Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo, ul. Krucza 6/14. Warszawa. Pozostałe badane regulaminy nie były publikowane. Są one dostępne w siedzibach spółek i w Ministerstwie Skarbu Państwa.
10. Piszą na ten temat między innymi: J. Mojkowski, M. Pokojska. Kraj Rad (nadzorczych). Raport Polityki. *Polityka*, nr 9 (2182), 27 lutego 1999; Kule-sza: op. cit. str. 112, 125.

11. Wyrok SN z 28 05 1991 r., I CR 410/90 (nie publ.). Zob. J. Strzępka: Kodeks handlowy w orzecznictwie, C.H.BECK, Warszawa 1997 r., str. 295.
12. Zob. M. Wisniewska: Cywilnoprawna odpowiedzialność członków zarządu spółek kapitałowych, Prawo gospodarcze, Kraków 1998 r., str. 62, A. Patulski, 1997: 59 oraz podana tam literatura; zwłaszcza K. Oblój. Zarządzanie, teoria i praktyka, Warszawa 1995 r., str. 124 i nast.
13. Tekst niepublikowany, dostępny w MSP.
14. Zob. przypis 4.
15. Przepis art. 19a ust.4 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji stanowi, iż postępowanie kwalifikacyjne prowadzone przez radę nadzorczą nie dotyczy członka zarządu wybranego przez pracowników.

Bibliografia

- Allerhand, M. 1935. *Kodeks handlowy, komentarz*, Lwów: „Kodeks” spółka z o.o.
- Baehr, J. 1992. Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, *RPEiS* nr 1.
- Barłowski, M. 1998. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych: przebieg i ocena*, Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Barłowski, M. i M. Świetlicki. 1995. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, Pięć lat doświadczeń w regionie środkowo-wschodnim*, Lublin.
- Bieniek, G. i J. Broł. 1997. *Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw, Komentarz, Akty wykonawcze i związkowe*, Warszawa.
- Błaszczyk, B. i T. Gruszecki. 1991. *Prywatyzacja w Polsce. Ramy prawne i organizacyjne*, Warszawa.
- Bolcsta – Kukulka, K. *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy. Kurs menedżerów i doradców personalnych*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Czekaj J. i St. Owsiak (red.) 1999. *Prywatyzacja a rynek kapitałowy w Polsce*, Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Domański, G. i J. Fiszer. 1993. Komentarz do ustawy o NFI i ich prywatyzacji, Warszawa.
- Drygalski, J. 1999. Nadzór Skarbu Państwa, Materiały Konferencji, Corporate Governance. Międzynarodowa Fundacja Rozwoju Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej, Serock 8 - 9 stycznia.
- Góralczyk, W. 1991. Komentarz do ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Warszawa.
- Grzeszczyk, T. 1997. Mechanizmy prywatyzacji, Kraków.
- Kruczałak, K. 1990. Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę, *RPEiS*, nr 2.
- Kulesza, T. 1996. Rady nadzorcze spółek kapitałowych i spółdzielni. Gdańsk.
- Mojkowski, J. i M. Pokojska. 1999. Kraj Rad (nadzorczych). Raport Polityki. Polityka, nr 9 (2182), 27 lutego.
- Morys, L. 1996. Jednoosobowa spółka akcyjna Skarbu Państwa według regulacji ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, PPH nr 12.

- Oblój, K. i M. Trybuchowski. 1995. Zarządzanie strategiczne. W: Koźmiński, A.K. i W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Patulski, A. 1997. *Zatrudnianie i wynagradzanie kadry menedżerskiej*. Gdańsk: ODDK.
- Rudolf, St. (red). 1999. *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Strzępka, J. 1997. *Kodeks handlowy w orzecznictwie*, Warszawa: C.H.BECK.
- Szpringer, W. (red.) 1999. *Przekształcenia systemowe w okresie transformacji*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Szwaja, J. 1996. Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Zagadnienia ustrojowe, *Studia Prawnicze*, nr 1 – 4.
- Świątek – Barylska, J. 1998. Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych, Łódź.
- Wisniewska, M. 1998. Cywilnoprawna odpowiedzialność członków zarządu spółek kapitałowych, Prawo gospodarcze, Kraków.