

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Bartosz Jasiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: bartosz.jasinski@ue.wroc.pl

---

**NIEZALEŻNI CZŁONKOWIE W SKŁADZIE RADY –  
POMIĘDZY SŁUSZNYM DĄŻENIEM  
A POTWIERDZANIEM FIKCJI. NIEZALEŻNOŚĆ  
FORMALNA I RZECZYWISTA**

---

**INDEPENDENT MEMBERS IN THE COMPOSITION  
OF THE BOARD OF DIRECTORS –  
BETWEEN LEGITIMATE ASPIRATION  
AND ACKNOWLEDGMENT OF FICTION, PROBLEMS  
OF FORMAL AND ACTUAL INDEPENDENCE  
OF THE DIRECTORS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.09

**Streszczenie:** Jednym z istotnych czynników wpływających na efektywność prac rad nadzorczych jest posiadanie w ich składzie określonej liczby niezależnych członków, którzy swoją pracą i opiniami w określonych, szczególnie istotnych dla spółki obszarach w znaczący sposób podnoszą jakość pełnionych przez radę funkcji i podejmowanych w ich ramach decyzji. Jednak niezależność członka, pomimo że jest powszechnie uznawana za istotną, nie jest jak dotychczas jednoznacznie zdefiniowana. Autor postuluje, by poza formalnymi zapisami w przepisach miękkiego i twardego prawa zwracać też szczególną uwagę na niezależność rzeczywistą. Poprzestanie jedynie na formalnych wkluczeniach niezależności może z dużym prawdopodobieństwem wprowadzić w błąd, obniżając przy tym jakość prac rady i jej komitetów. W artykule autor prezentuje zestaw czynników o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym, mających według niego istotny wpływ na rzeczywisty poziom niezależności członka rady nadzorczej.

**Słowa kluczowe:** nadzór korporacyjny, rady nadzorcze, niezależność członków rad nadzorczych.

**Summary:** One of important factors affecting the efficiency of work of supervisory boards is to have in its composition a certain number of independent members whose work and opinions in certain areas are very important for the BOD, significantly improve the quality performed by the council functions and decisions undertaken in the framework of BODs. However, the independence of a member even though it is widely recognized as important, however, is not clearly defined. The author postulates that outside the formal provisions in the

regulations for soft and hard law also particular attention should be paid to real independence. Confining only to formal independence of the BOD is likely to mislead, reducing the quality of work of the BOD and its committees. In the article the author presents a set of factors, both internal and external, which have in his opinion a significant impact on the actual level of independence of the supervisory board.

**Keywords:** Corporate Governance, Board of Directors, independence of the Board of Directors members.

## 1. Wstęp

W systemie nadzoru nad polskimi spółkami kapitałowymi występuje istotna asymetria pomiędzy mechanizmami nadzoru korporacyjnego o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, z wyraźną przewagą mechanizmów pierwszego typu. Z tego też powodu do analizy różnych aspektów funkcjonowania rad nadzorczych przykładają się szczególnie duże znaczenie (por. [Rudolf 2003]). Specjalną uwagę zwraca się w związku z tym np. na pełnione funkcje, strukturę wewnętrzną, kompetencje członków rad, dostęp i zdolność analizowania informacji ze spółki i otoczenia, samoocenę rady czy kwestie aktywności rady nadzorczej [Rudolf 2003; Zalega 2000, za: Lis, Sterniczuk 2005; Pawlak 2007]. Jednocześnie w ramach zarówno polskiego, jak i światowego piśmiennictwa z obszaru *corporate governance* stale podkreśla się istotną słabość, a nawet poważny kryzys istniejących mechanizmów, wskazuje się na konieczność gruntownej reformy całego systemu nadzoru, tak by w zdecydowanie większym stopniu odpowiadał on na wyzwania współczesnego rynku, a dodatkowo, by jego niedoskonałości nie stały się ponownie jedną z istotnych przyczyn kolejnych kryzysów ekonomicznych o zasięgu światowym. Pojawiające się zarówno w polskiej, jak i międzynarodowej literaturze, a także wśród praktyków nadzoru propozycje reform za główny cel stawiają sobie najczęściej zwiększenie efektywności istniejących mechanizmów [Mace 1972; Wawrzyniak, Bińczak 1991; Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek 2002; Runowski, Ziętara 2000; Kołodkiewicz 2011; Jeżak 2010; Jeżak 2010a; Nartowski 2010; Krzakiewicz 2011; Mueller, Warrick, Rennie, Dana 2009; Minow, Bingham 1993; Lorsch 1995; Hardin, Roland 2006, za: Thomas, Schrage, Bellin, Marcotte 2009; Felton, Watson 2002; Demb, Neubauer 2001; Schultz 2000; O' Neal, Thomas 1996; Charan 2008; Ernst & Young, Tapstery Networks 2010]. Jednym z istotnych czynników wpływających na efektywność prac rad nadzorczych jest posiadanie w swoim składzie określonej liczby niezależnych członków, którzy swoją pracą i opiniami w określonych, szczególnie istotnych dla spółki obszarach w znaczący sposób podnoszą jakość pełnionych przez rady funkcji i podejmowanych w ich ramach decyzji. Warto w tym miejscu jednak zadać pytania, na które odpowiedź jest jednocześnie celem niniejszego artykułu: Co tak naprawdę oznacza niezależność członka i czy tworzenie coraz bardziej szczegółowych katalogów wykluczeń ma rzeczywisty sens? Czy można wskazać czynniki decydujące



o rzeczywistej niezależności danego dyrektora? Według autora, niezależność formalna nie zawsze bowiem pokrywa się z niezależnością rzeczywistą, która ze swej natury obejmuje zdecydowanie szerszy zakres zdarzeń. Łatwo jednocześnie wyobrazić sobie sytuację, w której dany członek, mimo spełniania rygorystycznych wymogów niezależności formalnej, w rzeczywistości niezależny nie jest. W takiej sytuacji uznawanie go w dokumentach spółki za osobę niezależną jest niczym innym jak potwierdzeniem fikcji, co z pewnością nie służy dobru ani spółki, ani akcjonariuszy.

## 2. Niezależni członkowie w składzie rady nadzorczej

Wśród wielu różnorodnych czynników decydujących o efektywności funkcjonowania rad nadzorczych, jak to już zostało zauważone na wstępie, wymienia się obecność w składzie rady niezależnych członków. Potwierdzają to choćby wyniki badań prowadzonych w Polsce przez zespół prof. Stanisława Rudolfa. W ocenie przedstawicieli zarządów wśród czynników, które są istotne dla poprawy efektywności spółek, dominujące znaczenie mają [Rudolf i in. 2002]:

- przygotowanie merytoryczne członków rad nadzorczych – 92% wskazań,
- bogate doświadczenie praktyczne – 94% wskazań,
- obojętna orientacja polityczna – 84% wskazań,
- obiektywna ocena działalności spółki – 98% wskazań.

Z powyższego zestawienia widać wyraźnie, że niezależność członków rad nadzorczych postawiona jest bardzo wysoko i jest wskazywana jako jeden z najważniejszych czynników poprawy efektywności pracy spółek kapitałowych. Warto zauważyć również, że znaczenie tego czynnika było podkreślane także przez respondentów będących członkami rad nadzorczych (98% wskazań), por. [Jasiński 2006].

W związku ze swoim znaczeniem postulat niezależności członków rad nadzorczych został poddany określonym regulacjom [NYSE Corporate Governance Rules 2004; NASDAQ Corporate Governance Rules 2004; Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004 2004; Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. 2005; Kodeks Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych (końcowa wersja projektu) 2002; Ustawa z dnia 7 maja 2009 r.; Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016 2015]. Mają one charakter zarówno krajowy, jak i międzynarodowy i dotyczą głównie:

- prób zdefiniowania niezależności członków rad,
- określenia liczby niezależnych członków rady w jej całościowym składzie lub kluczowych komitetach,
- określenia zakresu decyzji, które powinny być podejmowane przy udziale niezależnych członków rady, por. [Jasiński 2006].

Pomimo tak dużego zainteresowania problemem niezależności członków rad, jak dotychczas nie wypracowano jednak jednego, uniwersalnego i powszechnie

obowiązującego wzorca, który określałby, co tak naprawdę należy rozumieć przez pojęcie niezależności członka i jaki powinien być udział takich członków w składzie rady i jej poszczególnych komitetów. Istniejące regulacje, jak dotąd, mają charakter narodowy, chociaż warto zauważyć, że istnieją także pewne dosyć powszechnie uznawane uregulowania międzynarodowe, jak np. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, czy przyjęte w praktyce warszawskiej giełdy *Zalecenia Komisji Europejskiej(...)*. Można oczywiście zadać w tym miejscu pytanie, czy taki jednolity wzorzec jest rzeczywiście potrzebny, czy nie należałoby pozostawić pewnej dowolności interpretacji pojęcia niezależnego członka, tak by spółki samodzielnie, tak jak to ma miejsce do tej pory, dookreślały w swoich statutach, co przez nie rozumieją. Niezależnie jednak od sporów definicyjnych warto z pewnością zauważyć tendencję do podkreślania znaczenia i stopniowego włączania takich członków do składu rady. Według np. kodeksu OECD [Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004] niezależni członkowie rady nadzorczej mogą w znaczący sposób podnieść jakość procesu podejmowania decyzji. Osoby te mogą prezentować bardziej obiektywne spojrzenie na efekty działania organu spółki oraz kadry zarządzającej. Dodatkowo są w stanie odgrywać znaczącą rolę w tych obszarach, w których interesy kadry zarządzającej, spółki, a także wspólników/akcjonariuszy mogą pozostawać w konflikcie. Wśród obszarów tych wymieniane są [Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004]:

- ustalanie wynagrodzeń kadry zarządzającej,
- planowanie sukcesji kadrowej,
- zmiany podmiotów kontrolujących spółkę,
- obrona przed przejęciami,
- dokonywanie dużych przejęć zewnętrznych,
- badanie sprawozdań finansowych.

Przykładowym momentem, w którym widać szczególne znaczenie niezależności członków rady, staje się np. kupno lub sprzedaż udziałów spółki. W przypadku podejmowania decyzji o zakupie władze wykonawcze spółki często ulegają silnym emocjom i widać u nich tendencję do lekceważenia ryzyka związanego z transakcją. Odwrotnie – w przypadku sprzedaży, gdy pojawia się inwestor planujący zakup spółki, kierownictwo wbrew interesom akcjonariuszy niejednokrotnie zaczyna mnożyć trudności, popada w paraliż decyzyjny, źródłem którego jest lęk menedżerów przed pogorszeniem własnej sytuacji materialnej. W związku z tym warto, by dążąc do podjęcia decyzji najlepszej dla akcjonariuszy, zapewnić obiektywizm dyskusji dzięki w pełni niezależnej radzie nadzorczej [Colley, Doyle, Logan, Stettinius 2005; por. Jasiński 2012; Jasiński 2006].

### 3. Niezależność formalna a rzeczywista

Istniejące zapisy zarówno twardego, jak i miękkiego prawa koncentrują się głównie na zapisach formalnych, mających często w sposób negatywny dookreślić warunki, jakie powinny być spełnione, aby dany członek rady mógł zostać uznany za nieza-

leżnego. Przykładem takich zapisów mogą być regulacje nowojorskiej giełdy NYSE [NYSE Corporate Governance Rules; por. Jasiński 2006]. Według nich:

- „żaden dyrektor nie może zostać uznany niezależnym, jeśli rada dyrektorów nie zdecyduje, że nie ma on finansowych powiązań z przedsiębiorstwem (jako partner, udziałowiec, urzędnik);
- obecnie, albo w przeciągu 3 lat, jest lub był on pracownikiem danego przedsiębiorstwa lub też członek jego rodziny był dyrektorem zarządzającym danej spółki;
- dyrektor otrzymał, albo ma członka rodziny, który otrzymywał przez rok, w ciągu ostatnich trzech lat więcej niż 100.000 dol. rekompensaty innej niż wynagrodzenie lub emerytura czy odroczone płatność za wcześniejsze usługi z danej spółki;
- dyrektor albo członek rodziny jest bieżącym partnerem firmy będącej wewnętrznym lub zewnętrznym audytorem przedsiębiorstwa; jest obecnym pracownikiem takiej firmy; ma członka rodziny będącego obecnym pracownikiem takiej firmy, uczestniczącego w audytach, ubezpieczeniach czy egzekwowaniu podatków; był (on sam albo członek rodziny) w przeciągu ostatnich trzech lat (i nie dłużej) pracownikiem lub partnerem takiej firmy i osobiście pracował w tym czasie przy audycie;
- dyrektor albo członek rodziny był w przeciągu ostatnich trzech lat zatrudniony jako kierownik w innym przedsiębiorstwie, w którym jakkolwiek obecny kierownik danej spółki obsługuje lub obsługiwał komisję do spraw wynagrodzeń,
- dyrektor jest obecnym pracownikiem albo członek jego rodziny jest obecnym kierownikiem przedsiębiorstwa dokonującego wypłat lub otrzymującego wpłaty środków pieniężnych dla spółki, (...), która w przeciągu ostatnich trzech lat fiskalnych przekroczyła 1 milion dol. (...).”

Innym przykładem mogą być uregulowania przyjęte przez Komisję Europejską w *Zaleceniach Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, a w praktyce przyjęte np. przez warszawską GPW. Mówiąc o niezależności członków rad, stanowią one, że: „Dyrektora należy uznać za niezależnego, tylko kiedy nie ma powiązań gospodarczych, rodzinnych lub innych ze spółką, z jej akcjonariuszem mającym pakiet kontrolny lub kierownictwem, które skutkują sprzecznością interesów mogącą wpłynąć na jego osąd.” Zalecenia przekazują jednak ustalenie szczegółowych kryteriów niezależności na szczebel krajowy. Warto zwrócić przy tym uwagę na fakt, iż wspomniana już Komisja Europejska pomimo formułowania w *Załączniku II do Zaleceń* (...), licznych kryteriów niezależności zauważa jednocześnie, że nie zawsze kryteria formalne są wystarczające do jej ustalenia. Rozstrzygnięcie o niezależności członka Komisja Europejska pozostawia w związku z tym – w *Zaleceniach* (...) – samej radzie, co wydaje się jak najbardziej słuszne. Rada nadzorcza ma uprawnienia, by stwierdzić, że danej osoby nie można uznać za członka niezależnego pomimo speł-

nienia wszystkich wymaganych kryteriów niezależności o charakterze formalnym lub też odwrotnie – w sytuacji, gdy niektóre z kryteriów pozostają niespełnione, uznać taką osobę jednak za niezależną.

Można w tym miejscu zadać wiele istotnych pytań np.: Czy na pewno za niezależnego można uznać członka, który paradoksalnie, z jednej strony, spełnia wszystkie kryteria formalne niezależności, lecz np. zasiada w radzie danej spółki już od kilku kadencji, wchodząc w naturalny sposób w różnorodne interakcje i układy zależności z organami spółki, mogące w istotny sposób tę niezależność ograniczać? Czy za niezależnego członka można uznać osobę spełniającą co prawda kryteria niezależności, lecz mającą niewielkie doświadczenie pracy w organach nadzoru? W końcu – czy badanie niezależności nie powinno obejmować nie tylko powiązań z nadzorowaną spółką, lecz również np. z konkurencyjnymi wobec niej podmiotami? Można zadać i takie pytanie: Czy czasem pełna niezależność formalna nie skutkuje, jak twierdzi choćby Pozen [2010], zwiększeniem luki informacyjnej pomiędzy radą i zarządem, na czym cierpi rzeczywista niezależność członków? Wydaje się wobec tego, że uprawnione może być w takiej sytuacji mówienie o dwóch rodzajach niezależności: formalnej i rzeczywistej. W praktyce nadzoru można oczywiście podążać ścieżką ciągłego doprecyzowywania formalnych kryteriów niezależności, jednak wobec bogactwa praktyki, która zazwyczaj wyprzedza regulacje, wydaje się, że zdecydowanie ważniejsze dla ochrony interesów akcjonariuszy i innych interesariuszy spółki jest zapewnienie rzeczywistej niezależności członków zgłaszanych jako niezależni.

Jeśli spojrzeć w powyższy sposób na zgłaszany problem, warto przyjrzeć się w tym przypadku czynnikom mogącym w istotny sposób kształtować niezależność rzeczywistą członków.

#### **4. Czynniki wpływające na niezależność rzeczywistą członków rad nadzorczych**

Próbując wymienić czynniki w istotny sposób wpływające na rzeczywistą niezależność członka rady, warto pamiętać, iż po pierwsze, stworzenie kompletnej ich listy jest raczej niemożliwe, gdyż obok czynników kluczowych wymienić można również istotne, aczkolwiek w mniejszym stopniu, czynniki uzupełniające, których jest niezmiernie dużo. Z drugiej strony kompletność takiej listy nie powinna być chyba celem samym w sobie – ważniejsze jest zwrócenie uwagi i uświadomienie sobie faktu wpływu na niezależność poszczególnych czynników. Po drugie, warto zauważyć, że niezależność członków rad jest jednym z istotnych czynników efektywności tego gremium, więc część z wymienianych czynników często jest opisywana właśnie w tym kontekście (por. [Jasiński 2012]).

Czynniki, o których mowa, mają zarówno charakter wewnętrzny, jak i są kształtowane przez warunki, w jakich dany członek rady prowadzi swoją działalność.

Niewątpliwie najważniejszym z czynników kształtujących niezależność członków rad nadzorczych są ich osobiste cechy. Nie bez powodu wśród praktyków nadzoru zwraca się uwagę na potrzebę pozyskiwania do rad, a szczególnie do ich najistotniejszych komitetów, np. audytu, nominacji i wynagrodzeń, członków mających, poza niezależnością, formalną cechę, którą określają mianem „niezależnym stanem ducha” [Szułdrzyński, Spiechowicz 2012]. Oczywiście, zdolność do niezależnego myślenia jako cecha charakteru to z jednej strony czynnik konieczny, by móc mówić o niezależności rzeczywistej, lecz jednocześnie z pewnością niewystarczający.

Kolejnym czynnikiem, na który należy zwrócić uwagę, gdyż w istotny sposób wpływa na niezależność członków, jest określona wola właścicieli. Jeśli wolą właścicieli jest to, by rada była silnym nadzorcą działań organów wykonawczych, postarają się o pozyskanie do jej składu członków jak najbardziej niezależnych, dając im jednocześnie swobodę działania. Jeśli jednak ich wolą będzie to, by rada pozostała ciałem fasadowym, biernym i zależnym – taka niewątpliwie pozostanie. Nawet najbardziej niezależni członkowie tego nie zmieniają, a próbując zachować swoją niezależność, najprawdopodobniej opuszczą skład rady na własną prośbę, a ich miejsce z całą pewnością zajmą bardziej spolegliwi następcy – formalnie niezależni, w rzeczywistości postrzegający interes spółki jako tożsamy z interesem kluczowych akcjonariuszy.

Trzeci czynnik, który w istotny sposób wpływa na niezależność członków rad, ma również podobnie jak poprzedni charakter zewnętrzny – to pełna, wiarygodna, aktualna i osadzona we właściwym kontekście informacja [Jasiński 2012]. Wydaje się, że dążąc do rzeczywistej niezależności, członkowie rad powinni w jak największym stopniu starać się pozyskiwać niezbędne informacje bezpośrednio u źródła. Takie własne poszukiwania dają możliwość, z jednej strony, na budowanie niezależności opinii członków rady, a z drugiej – pozwalają zmniejszyć lukę informacyjną, szczególnie istotną w przypadku członków niezależnych, między organem nadzorującym (radą) a nadzorowanym (zarządem), na którą zwraca uwagę np. R.C. Pozen [2010]. Dla tego celu członkowie rady dysponują całkiem bogatym arsenalem środków: od jak najczęstszych spotkań – w tym na zamkniętych posiedzeniach – z audytorem wewnętrznym, biegłym rewidentem czy ekspertami zewnętrznymi [Szułdrzyński, Spiechowicz 2012], aż po samodzielne wizyty w spółce po wcześniejszej delegacji przez radę<sup>1</sup>. Poprzestawanie jedynie na często zagregowanej, pozabawionej kontekstu i podrasowanej informacji przekazywanej przez zarząd czyni

---

<sup>1</sup> Ciekawy autorski program takich wizytacji dla celów pełniejszej oceny ryzyka opracowano w firmie Tyco International Ltd. Wyznaczeni dyrektorzy corocznie odbywają wizyty w poszczególnych jednostkach biznesu. Spędzają na rozmowach z kierownictwem poszczególnych jednostek po jednym dniu, dokonując, przy wykorzystaniu specjalnej listy kontrolnej, oceny istniejących rodzajów ryzyka i pracując jednocześnie nad niezbędnymi rozwiązaniami. Pozwala to w późniejszych pracach rady na dyskusję, która ma niewątpliwie bardziej rzeczowy i – co ważne – niezależny charakter [Lublin, Tuna 2008; por. Jasiński 2012].

takich członków bezpośrednio od niego zależnymi. Poza tym bazując jedynie na informacjach ze źródła wtórnego, jakim jest zarząd i przygotowane przez niego materiały, członkowie rady w naturalny sposób uzależniają się od tego źródła, któremu, co ciekawe, nie zawsze w pełni ufają (zob. tab. 1). W przypadku bazowania członków rady jedynie na informacjach uzyskanych za pośrednictwem zarządu pojawić się może również kwestia, na którą zwraca W. Lorsch [Lorsch 1995]. Według niego, prawdziwym problemem rady jest nie tyle pełny dostęp do informacji, ile umiejętność właściwej oceny wartości pozyskanych danych i umieszczenia ich we właściwym kontekście.

**Tabela 1.** Poziom zaufania rady nadzorczej do zarządu w warunkach kryzysu spółki

Ocena poziomu zaufania rady do zarządu	Udział procentowy w badanej populacji
Pozostał na niezmiennym wysokim poziomie	50,00
Pozostał na niezmiennym niskim poziomie	11,43
Poziom zaufania uległ pewnemu obniżeniu	30,00
Poziom zaufania uległ znaczącemu obniżeniu	7,14
Brak danych	1,43
Razem	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych w latach 2009-2011 na próbie 70 rad nadzorczych spółek funkcjonujących w Polsce, por. [Jasiński 2012].

Warto oczywiście pamiętać, że nawet najpełniejsza informacja musi zostać właściwie przeanalizowana. W tym miejscu pojawia się kwestia, z jednej strony, niezbędnej wiedzy profesjonalnej członków rady, z drugiej – ich osobistego doświadczenia w pracy w organach nadzoru. Jak się wydaje, problem braku odpowiednich specjalistów, którzy mogliby poświęcić na prace w radach nadzorczych odpowiednią ilość swojego cennego czasu, jest obecnie dosyć poważny. Badając praktykę funkcjonowania np. komitetów audytu, zwraca się uwagę na istotny brak w radach nadzorczych członków będących specjalistami w dziedzinie rachunkowości, audytu, kontroli wewnętrznej lub zarządzania ryzykiem. Postuluje się zmianę modelu wynagradzania członków na taki, który mógłby zainteresować pracą w radach i jej specjalistycznych komitetach, wymagającą szczególnych kompetencji i doświadczenia nie tylko pasjonatów, lecz wysokiej klasy specjalistów [Szuldrzyński, Spiechowicz 2012]. Bez tego nie da się zagwarantować zarówno niezależności, jak i efektywności działań poszczególnych organów nadzoru.

## 5. Zakończenie

W ramach podsumowania analizowanego problemu warto zwrócić uwagę na następujące kwestie. Po pierwsze, niezależność członków rad, a szczególnie kluczowych dla działalności nadzorczej komitetów, takich jak komitet audytu, zarządzania ryzykiem, nominacji czy wynagrodzeń, powinna zostać oparta na pracach niezależnych

członków – ekspertów. Po drugie, niezależność jest niewątpliwie zjawiskiem złożonym, przez co mierzenie jej jedynie kryteriami o charakterze formalnym jest z pewnością dalece niewystarczające. Wydaje się przy tym ze wszech miar właściwe, by ostateczna ocena niezależności członków została pozostawiona w gestii samej rady. Warto również zaznaczyć, że można mówić o niezależności formalnej, ale również o niezależności rzeczywistej, która wydaje się mieć zdecydowanie istotniejsze znaczenie. Istnieje przy tym wiele czynników kształtujących niezależność rzeczywistą członka rady, przy czym część z nich ma charakter wewnętrzny związany z cechami charakteru, wykształceniem czy doświadczeniem zawodowym danej osoby, część natomiast ma charakter zewnętrzny i opiera się na sposobie funkcjonowania rady, jej dostępie do informacji czy jej umocowaniu wśród organów władzy w spółce.

## Literatura

- Charan R., 2008, *Becoming better board*, Directorship, Apr/May 34, 2.
- Colley J.L. Jr., Doyle J.L., Logan G.W., Stettinius W., 2005, *Ład korporacyjny*, Liber, Warszawa.
- Demb A., Neubauer F., 2001, *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW, 2016*, www.gpw.pl, pobrano 28.10.2015.
- Dzierżanowski M., Tamowicz P. (red.), 2002, *Kodeks Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych (końcowa wersja projektu)*, PFCG przy IBNGR w Gdańsku, Gdańsk.
- Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 8.
- Ernst & Young, Tapstery Networks, 2010, *Strengthening the board management dialogue on risk and strategy*, View Points, 15 November.
- Felton R.F., Watson M., 2002, *Change across the board*, The McKinsey Quarterly, November, no. 4.
- Hardin R., Roland J.A., 2006, *Board Work Processes*, [in:] *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*, ed. D. Nadler, B. Behanan, M. Nadler, Jossey-Bass San Francisco.
- Jasiński B., 2006, *Postulat niezależności członków rad jako dążenie do poprawy jakości nadzoru korporacyjnego*, [w:] *Inwestycje i wycena przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin.
- Jasiński B., 2012, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Jeżak J., 2010, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Beck.
- Jeżak J., 2010a, *Profesjonalny nadzór warunkiem zapobiegania sytuacjom kryzysowym w spółce*, [w:] red. A. Stabryła, *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles.pl, Kraków.
- Koładkiewicz I., 2011, *Czynniki warunkujące skuteczność działania rady dyrektorów/ rady nadzorczej-dotychczasowa praktyka*, [w:] Dobija D., Koładkiewicz I., Cieślak I., Klimczak K., *Komitety rad nadzorczych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Krzakiewicz K., 2011, *Zachowania menedżerów i sytuacje kryzysowe w organizacji*, Organizacja i Kierowanie nr 3(146), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Lis K.A., Sterniczuk H., 2005, *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lorsch J.W., 1995, *Empowering the board*, Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Lublin J.S., Tuna C., 2008, *Theory & Practice: Anticipating Corporate Crises; Boards Intensify Efforts to Review Risk and Dodge Disasters*, Wall Street Journal (Eastern edition), New York, Sep. 22., s. B5.

- Mace M.L., 1972, *The president and the board of directors*, Harvard Business Review, March-April.
- Minow N., Bingham K., 1993, *The ideal board*, Corporate Board, Jul/August, vol. 14, Issue 81.
- Mueller J., Warrick D.D., Rennie M., Dana L., 2009, *Corporate boards: the new corporate leaders*, Journal of Academy of Business and Economics, vol. 9, no. 1.
- Nartowski A., 2010, *Posiedzenie nie jest wartością*, Przegląd Corporate Governance, nr 1.
- NASDAQ Corporate Governance Rules (2004), [www.nasdaq.com/about/CorporateGovernance.pdf](http://www.nasdaq.com/about/CorporateGovernance.pdf), 2006.01.30.
- NYSE Corporate Governance Rules (2004), *NYSE Corporate Governance Rules*, [www.nyse.com/pdfs/section303A\\_final\\_rules.pdf](http://www.nyse.com/pdfs/section303A_final_rules.pdf), 2006.01.30.
- O'Neal D., Thomas H., 1996, *Developing the strategic board*, Long Range Planning, no. 3.
- Pawlak M., 2007, *Członkowie zarządów i rad nadzorczych spółek zarejestrowanych w Polsce*, Pozen R.C., 2010, *The big idea the case for professional boards*, Harvard Business Review, December.
- Rudolf St., 2003, *Udział rady nadzorczej w przygotowywaniu strategii rozwoju firmy*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. Jeżak J., Polsko Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.
- Rudolf St., Janusz T., Stos D., Urbanek P., 2002, *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
- Runowski H., Ziętara W., 2000, *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach AWRSP*, [w:] *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. Rudolf St., Wyd. UŁ, Łódź.
- Schultz S.F., 2000, *Board Book: Making Your Corporate Board a Strategic Force of Your Company's Success*, Saranac Lake, NY USA, AMACOM.
- Szułdrzyński K., Spiechowicz P., 2012, *Komitety audytu w Polsce w roku 2011, Badanie spółek publicznych notowanych na GPW*, [www.forumradnadzorczych.pl](http://www.forumradnadzorczych.pl), pobrano 2015-10-28.
- Thomas R.J., Schrage M., Bellin J.B., Marcotte G., 2009, *How boards can be better – a manifesto*, MIT Sloan Management Review, no. 2.
- Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dz. U. z 2009 roku, nr 77, poz. 649.
- Wawrzyniak B., Bińczak B., 1991, *Skuteczne rady nadzorcze*, Poltext, Warszawa.
- Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej(2005/162/WE)), Dz. Urz. U.E. L52/51, 25.02.2005.
- Zalega K., 2000, *Spór o pojęcie corporate governance*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004,2004*, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), pobrano 2006-01-30.