

*Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota*

# Systemy nadzoru właścicielskiego w spółkach akcyjnych

Współcześnie istnieją dwa wzorcowe, a jednocześnie zasadniczo się różniące systemy nadzoru: system angloamerykański i system niemiecki, charakterystyczny dla większości krajów europejskich.

Istotne różnice wynikają z uwarunkowań historycznych, socjoekonomicznych, politycznych i kulturowych każdego państwa. Znaczenie ma również struktura własności, a mianowicie silne rozproszenie udziałów, typowe dla spółek amerykańskich i duża ich koncentracja w spółkach niemieckich. Dla spółek amerykańskich główny problem stanowi niewydajna kontrola, będąca konsekwencją rozproszenia kapitału. W spółkach modelu niemieckiego potężni akcjonariusze posiadają silną władzę, mogą więc przeforsować swoje projekty w spółkach<sup>1)</sup>.

Wynika z tego, że tam gdzie koncepcja udziałów jest zasadą, rola kontroli działalności spółki jest całkiem inna niż tam, gdzie koncentracja jest wyjątkiem.

Struktura własności dotyczy nie tylko stopnia skoncentrowania udziałów, ale także tożsamości właścicieli. W wielu państwach duża część akcji spółek znajduje się w posiadaniu innych przedsiębiorstw. Udziały te mogą być hierarchiczne: spółka A posiada spółkę B, a ta z kolei spółkę C itd. – jak to bywa w Niemczech. Mogą one też przybierać formę wzajemnych udziałów – z firmą A posiadającą udziały firmy B i firmą B posiadającą udziały firmy A, co bywa częste w wielu państwach europejskich. We wszystkich przypadkach kontrolę nad przedsiębiorstwem sprawują głównie posiadacze wzajemnych udziałów, a zatem pozostaje ona wewnątrz systemu wzajemnych powiązań. W rezultacie system ten często zwany jest systemem kontroli od wewnątrz, w przeciwieństwie do systemu kontroli z zewnątrz, przy którym spółki są kontrolowane przez rynki finansowe.

Na prowadzenie nadzoru nad zarządzaniem spółkami ma również wpływ sposób, w jaki pojmowane są prawa i obowiązki właścicieli spółki, społeczne oczekiwania odnośnie ich działalności, a także nakładane na nie ograniczenia. Wszystkie te czynniki różnią się w zależności od państw i tłumaczą znaczne różnice w procesie nadzoru nad działalnością spółki.

Amerykański system prawa handlowego opiera się na odrębnych ustawach stanowych, dotyczących spółek kapitałowych, mających różne tytuły, np. General Corporation Law (Deleware), Corporations

Code (Kalifornia), Business Corporation Law (Nowy Jork). Na ustawy stanowe wpływ miała ustawa o korporacji w celu prowadzenia przedsiębiorstwa (Model Business Corporation Act), opracowana i przyjęta przez Amerykańską Izbę Adwokacką w latach 1946–50. Została ona później gruntownie zreformowana i ogłoszona w roku 1984 jako Revised Model Business Corporation Act<sup>2)</sup>.

W cytowanej publikacji pod red. Marka Hessla, w myśl prawa amerykańskiego, spółką ma kierować pojedyncza rada spółki<sup>3)</sup>. Prawo nie rozdziela funkcji wykonawczych i niewykonawczych, przy czym odpowiedzialnością za kierowanie przedsiębiorstwem obarcza zawsze całą radę. Stosunek w radzie liczby członków wykonawczych (zwanych wewnętrznymi) do niewykonawczych (zewewnętrznych) zależy jedynie od uznania akcjonariuszy. Typowa amerykańska rada zdominowana jest przez członków zewnętrznych, których liczba dochodzi do 75%. W skład rady zawsze wchodzi naczelny dyrektor (CEO – *chief executive officer*), który najczęściej pełni funkcję prezesa rady.

*„Konsekwentne – jeśli chodzi o nierozdzielanie funkcji wykonawczych od niewykonawczych – prawo nie wyznacza żadnej specyficznej roli członkom rady. Jako członkowie rady, wszyscy członkowie, zarówno wykonawczy, jak i niewykonawczy mają działać jako powiernicy spółki oraz jej akcjonariusze<sup>4)</sup>.”* Zostają oni obdarzeni mandatem zaufania i muszą się z niego wywiązać. Mandat ten nakłada na nich odpowiedzialność większą niż ta, która powstaje w innych układach zależności.

Przypomina to sformułowanie art. 474 § 2 polskiego kodeksu handlowego, który stwierdza, że *„członek władz spółki oraz likwidator powinien przy wykonywaniu swoich obowiązków dokładać staranności sumiennego kupca i odpowiada wobec spółki za szkodę, spowodowaną brakiem takiej staranności”*. Jest to także odpowiedzialność rozszerzona w stosunku do zwykłej odpowiedzialności za podejmowane transakcje oraz decyzje gospodarcze, choć precyzyjne określenie *„staranności sumiennego kupca”* nie jest możliwe.

Członkowie rady są powiernikami akcjonariuszy, a zatem mają prawny obowiązek działania uczciwymi metodami, ze szczególną dbałością o interesy udziałowców.

Lojalność wobec korporacji i obowiązek przestrzegania uczciwych reguł gry obciąża członków rady

do dbałości o interes korporacji. W ocenie rady przez akcjonariuszy decydujący jest taki sposób postępowania, który unika podejmowania decyzji mających na celu uzyskanie osobistych korzyści, wynikających z uprzywilejowanej pozycji członków rady. Członek rady stojący przed taką pokusą powinien ujawnić to osobie podejmującej decyzje i dokonać samowylączenia. Ocena rzetelności postępowania powinna być przy tym rzeczowa i bezstronna. Istnieje możliwość odpowiedzialności prawnej członków rady za czerpanie korzyści wynikających z naruszenia zasad powiernictwa.

Według opinii M. Hessla, amerykański system ochrony akcjonariuszy przed wykorzystaniem tajemnicy informacji, w celu uzyskania niezasadzonego zysku, jest skutecznie realizowany przez sądy i agendy administracyjne<sup>5)</sup>. Nie obejmuje to, rzecz jasna, normalnego ryzyka przemysłowego lub handlowego, które wiąże się z podejmowaniem decyzji gospodarczych.

Prawo amerykańskie nie precyzuje wyraźnie funkcji przypisywanych radzie. Jest to decyzja wewnętrzna spółki. W praktyce zakres funkcji należących do kierowania spółką jest ustalany zwyczajowo.

Business Roundtable przedstawia następujący zakres odpowiedzialności rad spółek akcyjnych<sup>6)</sup>:

- nadzorowanie procesu selekcji kierownictwa oraz utrzymanie jego ciągłości,
- nadzorowanie finansowej działalności spółki i alokowanie jej funduszy,
- nadzorowanie socjalnych zobowiązań spółki,
- zapewnienie wszelkim działaniom zgodności z prawem.

Mówiąc o nadzorze w amerykańskich spółkach, nie sposób pominąć inwestorów instytucjonalnych. Własność instytucjonalna akcji związana jest głównie z takimi instytucjami finansowymi, jak fundusze emerytalne, fundusze inwestycyjne, fundacje. Całkowity udział inwestorów instytucjonalnych na rynku akcji w USA wynosi blisko 60%, a ich udział w niektórych największych amerykańskich korporacjach jest znacznie większy<sup>7)</sup>.

Wydaje się, że instytucjonalni inwestorzy powinni mieć – jako grupa – wystarczające bodźce i możliwości, by angażować się w aktywny nadzór nad działalnością spółki. Do niedawna byli oni jednak prawie tak pasywni, jak akcjonariusze indywidualni i unikali obowiązków wynikających z nadzoru, w tym także bezpośredniego udziału w radzie. W ostatnim okresie można jednak obserwować wzrost aktywności inwestorów instytucjonalnych, a zwłaszcza publicznych funduszy emerytalnych.

W niemieckim systemie nadzoru spółek akcyjnych istnienie wyraźnych odmienności od systemu amerykańskiego jest następstwem innego układu stosunków własnościowych wśród akcjonariuszy. Wysoki stopień koncentracji akcji niemieckich przedsiębiorstw i dominacja udziałów znajdujących się w posiadaniu innych spółek powodują, że niemieccy właściciele akcji mają silniejsze powiązania ze spółkami, w których są akcjonariuszami. Jest to

także silny motyw do podejmowania aktywnych działań w sferze nadzoru nad działalnością spółek.

Istnienie silnego nadzoru właścicielskiego wynika także w Niemczech z mniejszego niż w USA zasięgu rynków finansowych i możliwości kontroli przez te rynki. Głównym źródłem finansowania przedsiębiorstw niemieckich są kredyty bankowe, a nie emisja akcji. W publicznym obrocie występują akcje około 600 przedsiębiorstw, stanowiąc 20% takich firm w Wielkiej Brytanii i 10% w USA<sup>8)</sup>. Porównanie struktury własności w korporacjach Niemiec i USA przedstawia rysunek 1<sup>9)</sup>.

Tak struktura, jak i funkcjonowanie niemieckich rad nadzorczych są całkowicie odmienne niż w USA. W skład rad niemieckich wchodzi przedstawiciele załogi, a także istnieje możliwość włączenia do rady, obok przedstawicieli akcjonariuszy i załogi, przedstawicieli banku, głównych dostawców lub odbiorców i instytucji publicznych. Jednak podstawową różnicą jest podział w systemie niemieckim na dwa ciała: zarząd, składający się z ludzi mających uprawnienia wykonawcze i radę nadzorczą, której zadaniem jest nadzorowanie funkcjonowania spółki, a w szczególności zarządu. Z istoty tych funkcji wynika niemożność jednoczesnego zajmowania stanowisk w zarządzie i radzie nadzorczej, co jest możliwe w spółce amerykańskiej. Zarząd przygotowuje i podejmuje decyzje w spółce, mając wszechstronne upoważnienia wykonawcze, natomiast rada nadzorcza nie ingeruje w bezpośrednie zarządzanie, lecz ocenia i kontroluje działania zarządu. Charakterystyczne jest w systemie niemieckim niekrepowanie swobody i inicjatywy zarządu przez radę nadzorczą, czyli radę nadzorczą, ponosząc również odpowiedzialność za stan spraw spółki, działa głównie poprzez mianowanie członków zarządu oraz ich zmianę w trakcie kadencji, a także zatwierdzanie rocznego bilansu, sprawozdania i decyzji o podziale zysku. Jeśli spółka dobrze prosperuje, to nie ma potrzeby zbyt częstych zebrań rady, wystarczy nie częściej niż raz w kwartale. Dopiero pojawienie się zagrożeń rynkowych lub finansowych powoduje konieczność aktywności rady; żąda wówczas pogłębionych informacji od zarządu, zleca ekspertyzę zewnętrzną, zawiesza bądź zmienia członka zarządu.

Kadencja członków rady wynosi 4 lata, ale istnieje możliwość ich odwołania w trakcie kadencji. Struktura rady jest określona w ustawie i zależy od rozmiarów przedsiębiorstwa. Spółki zatrudniające powyżej 500 pracowników muszą mieć w radzie przedstawicieli pracowników. Reprezentacja pracowników zależy od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju jego działalności<sup>10)</sup>. Uprzywilejowane są: przemysł stalowy i węglowy, gdzie akcjonariusze i pracownicy wyznaczają tę samą liczbę członków rady, podobnie w spółkach zatrudniających więcej niż 2 tys. pracowników. Prezes wybierany jest przez akcjonariuszy. Na ogół akcjonariusze dysponują 30% miejsc w radzie, pracownicy 50%, a inne grupy 20%. Nie dostrzega się niebezpieczeństwa dominacji interesów pracowniczych w spółce.

Podstawą prawną określającą skład i zasady działania rad nadzorczych spółek akcyjnych jest ustawa o spółkach akcyjnych (Aktiengesetz) z 6 września 1965 roku oraz ustawa o współdecydowaniu pracowników z 4 maja 1976 roku (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer – tzw. Mitbestimmungsgesetz).

W charakterze ustaw specjalnych do tej ustawy występują: ustawa o współdecydowaniu pracowników w radach nadzorczych i zarządach przedsiębiorstw górniczych i przedsiębiorstw przemysłu żelaza i stali z 21 maja 1951 roku (tzw. Montan – Mitbestimmungsgesetz). Sprawa reprezentacji pracowników, którzy nie korzystają z uprawnień do współdecydowania w radach nadzorczych przedsiębiorstw na podstawie wyżej wymienionych ustaw jest uregulowana w ustawie o ustroju przedsiębiorstwa z 1952 r. (Betriebsverfassungsgesetz) w ujęciu z 15 stycznia 1971 roku<sup>11)</sup>.

Określone ustawowo zadania rad nadzorczych odnoszą się wyłącznie do nadzoru i kontroli. Według M. Hessla „w rzeczywistości prawdziwa rola rady nadzorczej nierzadko wykracza poza jej formalne zadania: często się podkreśla, że pomimo iż termin «rada nadzorcza» może być dosłownym przekładem słowa Aufsichtsrat, niemiecki termin bliższy jest pojęciu «rady» i «doradztwa» niż «nadzoru» W tym rozumieniu w centrum uwagi rady nadzorczej leży nie tyle obserwowanie kierownictwa w celu wykrywania jego niedociągnięć, ile wysyłanie niezależnych sygnałów wczesnego ostrzeżenia, aby im zapobiec w zarodku»<sup>12)</sup>.

Przyjętą zasadą jest obowiązek reprezentacji interesów spółki, a nie interesów grup wybierających do rady. Formy dbałości o dobro firmy wynikają z profesjonalnego przygotowania osób pełniących funkcje w radach i mogących samodzielnie ocenić działania zarządu, jak również zagrożenia, bądź szanse stwarzane przez system finansowy, konkurencję lub tendencje na rynku produktów lub usług oferowanych przez spółkę. Szczególnie dotyczy to roli przedstawicieli banków w radach nadzorczych, którzy zgodnie z prawem niemieckim mogą funkcjonować w wielu radach (maksymalnie 10), mogąc w istotny sposób wpływać na ich działalność. W 1994 roku dwunastu członków zarządu Deutsche Bank zasiadało w 150 radach nadzorczych oraz 200 komitetach kierowniczych lub doradczych<sup>13)</sup>. Takie wielostronne uzależnienia i wynikająca z nich możliwość dostępu do wielu poufnych informacji o spółkach, powodować mogą konflikty interesów u członków zarządów banków, powołanych do wielu rad nadzorczych, między interesem banku jako kredytodawcy, akcjonariuszy, względnie depozytariuszy innych akcjonariuszy. Banki często spełniają w systemie niemieckim rolę pełnomocnika indywidualnych akcjonariuszy i stąd dysponują na walnych zgromadzeniach akcjonariuszy ponad 4/5 głosów, posiadając tylko 5 do 25% akcji. Jednocześnie dziewięć największych banków posiadało w roku 1988 5,1% wszystkich miejsc w radach nadzorczych stu największych niemieckich spółek<sup>14)</sup>.

Porównania z systemem amerykańskim stały się powodem do krytyki roli banków w systemie niemieckim, która odnosi się głównie do nadzoru finansowego, nie uwzględniającego wszystkich aspektów gry rynkowej. Propozycje zmierzają do zwiększenia znaczenia kontroli zewnętrznej działalności spółek, która byłaby wolna od nieformalnych układów istniejących poza oficjalnymi procedurami nadzoru.

Japoński system zarządzania spółkami wywodzi się bezpośrednio z systemu amerykańskiego, ale w zarządach spółek brak jest przedstawicieli zewnętrznych, natomiast rada nadzorcza przypomina radę niemiecką, będącą organem reprezentacji grup interesów. System japoński wynika jednak z odmienności kulturowych i sposobu organizacji działalności przemysłowej, stanowiąc samodzielną i odrębną formę nadzoru. Japońskie zgrupowania przemysłowe – kairetsu, wiążą przemysł i banki w rozległe powiązania własnościowe.

W Szwecji istnieje pojedynczy organ nadzorczy, w którym jest reprezentowany dyrektor naczelny oraz przedstawiciele grup pracowniczych nie związanych z kierownictwem.

W Holandii rozdziela się radę i zarząd, ale w radzie nie ma zagwarantowanego udziału pracowników.

Rozwiązanie francuskie przewiduje dowolność struktury rad nadzorczych. Jeśli jest tylko jeden organ zarządzająco-nadzorczy, to rada w 2/3 musi składać się z członków zewnętrznych. Jeśli są dwa organy, to w skład rady nadzorczej wchodzi tylko członkowie zewnętrzni. W obu wariantach dyrektor naczelny (President-Directeur-General) ma prawie absolutną władzę nad radą i walnym zgromadzeniem akcjonariuszy<sup>15)</sup>.

Wielka Brytania posiada rozwiązania bliskie prawu amerykańskiemu. Reguluje je prawo kompanii (Companies Acts) z 1985 r., znowelizowane w r. 1989. Angielskie prawo nie zawiera przepisów, które gwarantują udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zarządzanie kompanią posiada strukturę jednoszczeblową. W kompanii publicznej musi być co najmniej dwóch dyrektorów (officer), a w kompanii prywatnej co najmniej jeden. Obok dyrektorów konieczna jest też funkcja sekretarza. Dyrektorzy mogą delegować swoje kompetencje komitetom dyrektorów lub na dyrektora zarządzającego (managing director). Dyrektorzy występują łącznie jako rada dyrektorów<sup>16)</sup>.

Odrębnego omówienia wymagają problemy harmonizacji systemów prawnych państw Unii Europejskiej w dziedzinie prawa tworzącego podstawy prowadzenia działalności gospodarczej. Rozwiązania proponowane przez Unię Europejską mogą mieć wpływ także na ukształtowanie się modelu rad nadzorczych w państwach UE, obecnie tak odmiennego w każdym z tych państw. Proces harmonizacji prawa spółek został rozpoczęty w 1968 r. poprzez przyjmowanie kolejnych dyrektyw. Proces ten nie został jeszcze zakończony. Problemy, które wiążą się z funkcjonowaniem organów zarządzających

i nadzorczych spółek, zostały ujęte w Pierwszej Dyrektywie Rady Wspólnot Europejskich, zmierzającej do zharmonizowania gwarancji, jakie są wymagane w państwach członkowskich od spółek w znaczeniu art. 58 ust. 2 Traktatu o Utworzeniu Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, dla ochrony interesów zarówno wspólników, jak i osób trzecich (nr 68/151) przyjętej 9 marca 1968 roku oraz w Dyrektywie Drugiej Rady Wspólnot Europejskich zmierzających do zharmonizowania gwarancji, jakie są wymagane w państwach członkowskich od spółek, w znaczeniu art. 58 ust. 2 Traktatu, dla ochrony interesów zarówno wspólników, jak i osób trzecich w zakresie tworzenia spółki akcyjnej oraz utrzymania i zmian jej kapitału (nr 77/91) przyjętej 13 grudnia 1976 roku<sup>17)</sup>.

Pierwsza dyrektywa obejmuje wszystkie spółki kapitałowe, odnosi się między innymi do ogłaszania obowiązkowych danych o spółce. Przewiduje ona w art. 2 konieczność ogłaszania „dokumentów dotyczących powołania, zakończenia sprawowania funkcji oraz tożsamości osób, które w charakterze władz powołanych zgodnie z prawem albo członka takich władz:

● są upoważnieni do reprezentowania spółki wobec osób trzecich oraz wobec organów wymiaru sprawiedliwości,

● uczestniczą w administrowaniu, sprawowaniu nadzoru i kontroli nad spółką.

Ogłoszone dokumenty powinny precyzować, czy osoby, które są upoważnione do reprezentowania spółki, mogą to czynić samodzielnie, czy też powinny działać łącznie.”

W polskim prawie handlowym jest w pełni respektowany katalog danych podlegających ujawnieniu zgodnie z art. 2 dyrektywy I. Jednak polskie przepisy nie wymagają ogłaszania danych osób uczestniczących w nadzorze i kontroli spółki, zaś rejestr handlowy przestał prawidłowo pełnić swoją funkcję jako podstawowe źródło danych o spółkach<sup>18)</sup>. Obecnie obowiązująca regulacja prawna wymaga zatem dostosowania do prawa Unii Europejskiej. W listopadzie 1995 roku uchwalona została przez Sejm ustawa o wydawaniu Monitora Gospodarczego i Sądowego oraz ustawa o zmianie kodeksu handlowego.

Druga dyrektywa w art. 2 przewiduje, że „statut lub akt założycielski spółki powinien zawierać co najmniej następujące dane [...] w zakresie, w jakim nie są określone ustawą, zasady dotyczące liczby i sposobu powoływania członków organów uprawnionych do reprezentacji wobec osób trzecich, organu administrowania, zarządu, nadzoru lub kontroli spółki, jak również podziału kompetencji pomiędzy te organy.”

Wymogi zawarte w tej dyrektywie spełnione są w prawie polskim, gdyż objęte są wymogiem art. 309 kodeksu handlowego. Dyrektywa ta związana jest również z systemem ogłoszeń ustalonym w dyrektywie I. Przedmiotem ogłoszeń powinny być w szczególności minimalne dane zamieszczone w statucie.

W połowie lat 60. Komisja Europejska rozpoczęła prace nad statutem Europejskiej Spółki Akcyjnej

(Societas Europaea). Powstały trzy projekty z roku 1970, 1975 i 1989. Do dziś jednak statut ten nie został przyjęty. W projektach z lat 1970 i 1975 przyjęto organizację wewnętrzną spółki, w której występują walne zgromadzenia, rada nadzorcza i zarząd, a podział funkcji i odpowiedzialności między organami wzorowano na prawie niemieckim<sup>19)</sup>. W projekcie z roku 1970 rada nadzorcza składa się w 2/3 z członków wybranych przez walne zgromadzenie, a w 1/3 przez pracowników. Projekt z 1975 roku zakłada 1/3 rady wybraną przez walne zgromadzenie, 1/3 wybraną przez pracowników i 1/3 dokoopowaną przez wybranych członków rady.

Proponowane rozwiązania nie uzyskały akceptacji i prace zostały przerwane w 1982 roku. Komisja podjęła je w 1987 r. formułując w 1989 r. nową propozycję rozporządzenia rady dotyczącego statutu Europejskiej Spółki Akcyjnej, modyfikując ją w r. 1991. Ostatni projekt rezygnuje z utworzenia pierwotnie planowanego rejestru europejskiego (wykorzystane są rejestry państw siedziby głównego zarządu spółki), a wewnętrzne funkcjonowanie spółki europejskiej możliwe byłoby albo według systemu monistycznego (angloamerykańskiego), albo dualistycznego (niemieckiego). W zakresie uczestnictwa pracowników ustalono, że udział pracowników nie dotyczy zwykłego zarządzania, które leży w kompetencjach zarządu, ale związany jest z nadzorem i strategią rozwoju spółki. Przewidziane są trzy opcje do wyboru:

- udział pracowników w radzie nadzorczej w liczbie co najmniej 1/3, a maksymalnie 1/2 członków rady;
- udział w organie reprezentującym pracowników, ale usytuowanym poza organami samej spółki;
- udział opierający się na mechanizmie umów zbiorowych.

Jerzy Lech Czarnota, Marcin Czarnota

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> M. HESSEL (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady, czyli o kontroli spółek akcyjnych w gospodarce rynkowej*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1995, s. 56.

<sup>2)</sup> A. CAŁUS, *Przewodnik po źródłach i podstawowych instytucjach prawa prywatnego (handlowego) w systemach prawnych Europy Kontynentalnej, Wielkiej Brytanii i USA*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 56.

<sup>3)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 64.

<sup>4)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 64.

<sup>5)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 69.

<sup>6)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 66.

<sup>7)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 68.

<sup>8)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 74.

<sup>9)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 75.

<sup>10)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 79.

<sup>11)</sup> A. CAŁUS, *Przewodnik po źródłach i podstawowych instytucjach prawa prywatnego (handlowego) w systemach prawnych Europy Kontynentalnej, Wielkiej Brytanii i USA*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1992, s. 236 i 241.

<sup>12)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 81.

<sup>13)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 81.

<sup>14)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 82.

<sup>15)</sup> M. HESSEL, op. cit., s. 87.

<sup>16)</sup> A. CAŁUS, *Przewodnik po źródłach...* op. cit., s. 295 i 314.

<sup>17)</sup> M. SAFJAN (red.), *Prawo Wspólnot Europejskich a prawo polskie*. Oficyna Naukowa, Warszawa 1996, s. 16.

<sup>18)</sup> Op. cit., s. 42.

<sup>19)</sup> Op. cit., s. 247.

Autorzy – dr Jerzy Lech Czarnota jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania i Marketingu Politechniki Częstochowskiej, członkiem Prezydium Zarządu TNOiK, mgr Marcin Czarnota absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.