

Powoływanie rad nadzorczych w spółkach skarbu państwa – ocena efektywności przepisów ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym oraz analiza postulatów *de lege ferenda*

Iwona Łazarów

Uniwersytet Wrocławski

e-mail: ilazarow307@gmail.com

ORCID: [0009-0003-2477-0720](https://orcid.org/0009-0003-2477-0720)

© 2026 Iwona Łazarów

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Łazarów, I. (2026). Powoływanie rad nadzorczych w spółkach skarbu państwa – ocena efektywności przepisów ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym oraz analiza postulatów *de lege ferenda*. *Ekonomia XXI Wieku*, 29, 20-30.

DOI: [10.15611/e21.2026.03](https://doi.org/10.15611/e21.2026.03)

JEL: L32, G34, K23

Streszczenie

Cel: Celem artykułu jest ocena efektywności przepisów ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym w odniesieniu do powoływania rad nadzorczych spółek skarbu państwa.

Metodyka: Ocena została dokonana w oparciu o analizę wzbudzających kontrowersje sytuacji dot. rad nadzorczych spółek skarbu państwa, zaistniałych w czasie obowiązywania rzeczonyj ustawy. Uzupełniająco zastosowano analizę dorobku doktryny oraz stanowisk prezentowanych w dyskursie prawniczym.

Wyniki: We wnioskach stwierdzono, że obecnego sposobu regulacji rad nadzorczych spółek skarbu państwa nie można uznać za efektywny. Zidentyfikowano luki normatywne oraz mechanizmy umożliwiające instrumentalne stosowanie przepisów, co negatywnie wpływa na ład korporacyjny tych podmiotów.

Implikacje i rekomendacje: Artykuł wskazuje na potrzebę dokonania nowelizacji ustawy. Autor przedstawia propozycje zmian legislacyjnych w tym obszarze oraz dokonuje oceny pojawiających się w dyskursie prawniczym postulatów *de lege ferenda*.

Oryginalność/wartość: Treść artykułu odnosi się do problematyki stanowiącej istotny przedmiot debaty publicznej w Polsce w ostatnich latach, który jeszcze nie został szerzej zbadany. Dokonana analiza kontrowersyjnych sytuacji dot. rad nadzorczych spółek skarbu państwa stanowi ocenę

praktycznych skutków obowiązywania przepisów na tle rzeczywistych zdarzeń, tworząc przekrojowy katalog palących problemów natury prawnej. Z kolei opisane propozycje regulacji naprawczej stanowią głos w debacie nad kształtem nowelizacji, która jest obecnie procedowana.

Słowa kluczowe: rady nadzorcze, spółki skarbu państwa, naprawa ładu korporacyjnego, upolitycznienie spółek, ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym

1. Wprowadzenie

Uchwalenie ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym stanowiło jedno z działań zmierzających do ukształtowania nowoczesnego systemu gospodarowania mieniem państwowym, będąc tym samym odpowiedzią na potrzeby państwa funkcjonującego w ramach gospodarki wolnorynkowej. Ustawodawca dokonał m.in. regulacji w obszarze powoływania organów spółek skarbu państwa oraz form wykonywania nad nimi nadzoru właścicielskiego. Po 9 latach obowiązywania rzeczony ustawy nie sposób nie zauważyć szeregu nieprawidłowości w zarządzaniu mieniem państwowym, których przyczyn doszukiwać się można m.in. w niewłaściwie obsadzanych radach nadzorczych spółek państwowych.

Wspomniane kontrowersje poruszały opinię publiczną na przestrzeni ostatnich lat, wpływając na obniżenie poziomu zaufania społecznego do spółek państwowych, które w założeniu mają w sposób staranny, rzetelny, efektywny i ekonomiczny gospodarować majątkiem publicznym (Behan i in., 2023), stanowiącym dobro wspólne wszystkich obywateli (Grzegorzczak, 2022). Bezsorna jest potrzeba podjęcia odpowiednich działań prawnych celem naprawy ładu korporacyjnego w spółkach skarbu państwa. W chwili obecnej prace legislacyjne są nadal na początkowym etapie, nie osiągnięto też konsensusu co do kształtu naprawczej regulacji.

2. Podstawy aksjologiczne i prawne ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym

Rozważania w temacie reformy należy rozpocząć od powrotu do aksjologicznego korzenia publicznego prawa gospodarczego, dla którego Chełmoński wyróżnia zasady swoiste, mające na celu zapewnić normatywną ochronę obszarów dobra publicznego. Są to: ochrona bezpieczeństwa publicznego i porządku publicznego, ochrona prawidłowego funkcjonowania społecznej gospodarki rynkowej, ochrona zasobów narodowych, ochrona interesów politycznych i gospodarczych państwa w stosunkach z zagranicą oraz prawidłowe gospodarowanie mieniem publicznym (Kiczka, 2015). Wartości, które składają się na szkielet tego obszaru regulacji prawnej, nie stanowią katalogu zamkniętego, a ponadto niemożliwe jest dokonanie ich obiektywnej hierarchizacji. Wynika to z faktu, że w obrębie szczegółowej regulacji różne z nich odgrywają raz większą, raz mniejszą rolę.

Każda z zasad swoistych publicznego prawa gospodarczego zawiera w sobie zasadę ochrony dobra publicznego, która z kolei jest jedną z zasad ogólnych prawa administracyjnego. Łączy ona w sobie zarówno obowiązek tworzenia podstaw do zapewnienia dobra publicznego, jak i nakaz podjęcia działania przez organy władzy publicznej, gdy dobro tego wymaga. Na definicję tego pojęcia w szerokim ujęciu składają się również dobra o znaczeniu kapitałowym (Behan i in., 2023).

Wspomniana zasada prawidłowego gospodarowania mieniem publicznym odnosi się bezpośrednio do działalności spółek skarbu państwa. Na jej treść składa się obowiązek wykonywania uprawnień właścicielskich w sposób gwarantujący ochronę majątku publicznego oraz najbardziej użyteczne i efektywne realizowanie zadań będących w publicznym interesie. Mieniem państwowym należy zarządzać zgodnie z zasadami prawidłowej gospodarki i z zachowaniem szczególnej staranności, tj. w sposób legalny, rzetelny, celowy i gospodarny (Behan i in., 2023).

Ustawa zasadnicza wskazuje, że społeczna gospodarka rynkowa, oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych, stanowi podstawę ustroju Rzeczypospolitej Polskiej. Udział władzy państwowej w gospodarce w charakterze jednego z podmiotów działalności gospodarczej nie jest zatem niczym zaskakującym. Zgodnie jednak z ustawą zasadniczą nie może być on zbyt duży i powinien zostać w pewien sposób uzasadniony realizacją wartości konstytucyjnych (Behan i in., 2023). Potwierdza to Trybunał Konstytucyjny w wyroku z dnia 7 maja 2001 r. o sygnaturze K 19/00, wskazując, że prowadzenie przez państwo działalności gospodarczej powinno w szczególności służyć zapewnieniu społecznego charakteru gospodarki narodowej i zrównoważonemu rozwojowi. Interwencja państwa w gospodarkę stanowi zatem środek osiągnięcia wartości konstytucyjnych.

Państwo może działać za pośrednictwem spółek prawa handlowego, gdy ich akcje lub udziały należą w części lub w całości do Skarbu Państwa. Umożliwia to sprawowanie częściowej lub pełnej kontroli nad danym podmiotem oraz wykonywanie uprawnień właścicielskich w oparciu o Kodeks Spółek Handlowych, z uwzględnieniem regulacji szczególnych, m.in. wynikających z ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Nie budzi wątpliwości, że publicznym podmiotem gospodarczym jest jednoosobowa spółka skarbu państwa, gdyż prowadzi działalność gospodarczą całkowicie opartą na majątku publicznym (Postanowienie TK z 20 grudnia 2007 r.).

Upowszechnienie wspomnianej formy dysponowania majątkiem państwowym nastąpiło wskutek uchwalenia ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Miała ona na celu uporządkowanie problematyki działalności państwa w sferze zarządu mieniem państwowym, która to dynamicznie ewoluowała w poprzedzających dziesięcioleciach, wraz z historyczną zmianą systemu społeczno-gospodarczego w latach 90. XX w.

W uzasadnieniu projektu ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym w sposób jasny wskazano, że opracowana regulacja miała na celu podniesienie jakości zarządzania mieniem państwowym poprzez stworzenie kompleksowego i efektywnego systemu, opartego na przytoczonych wartościach i zasadach oraz mającego zastosowanie do spółek, w których Skarb Państwa wykonuje prawa udziałowe (dalej jako: spółki skarbu państwa lub spółki państwowe). Ustawodawca wskazał problemy, które regulacja miała rozwiązać, m.in. brak precyzyjnych kryteriów określenia i nadzoru realizacji zadań publicznych.

Nowa regulacja wprowadziła rozwiązania w obrębie organów spółek skarbu państwa, które docelowo miały podnieść standardy nadzoru właścicielskiego, zarówno w obszarze doboru kadr, jak i formułowania oczekiwań wobec reprezentantów Skarbu Państwa. Ustawa określiła wymogi dla kandydatów do organów nadzorczych spółek państwowych oraz wprowadziła wymóg uzyskania przez kandydata pozytywnej opinii Rady do spraw spółek z udziałem Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych.

Rozdział 3 ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym określa wymogi dla kandydatów na członków organów nadzorczych w spółkach państwowych. Do składu takiego organu będzie mogła być powołana osoba, która:

1. posiada pozytywną opinię Rady do spraw spółek z udziałem Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych;
2. posiada wykształcenie wyższe oraz co najmniej 5-letni okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania, spółdzielczej umowy o pracę lub świadczenia usług na podstawie innej umowy lub wykonywania działalności gospodarczej na własny rachunek;
3. spełnia jeden z przedstawionych wymogów, wśród których znajdują się m.in.: posiadanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych, prawnych lub technicznych, tytułu zawodowego radcy prawnego, adwokata, ukończenie studiów podyplomowych Master of Business Administration (MBA), posiadanie określonych certyfikatów, złożenie egzaminu przed stosowną komisją;
4. nie pozostaje w stosunku pracy ze spółką lub spółką od niej zależną ani nie świadczy pracy lub usług na jej rzecz na podstawie innego stosunku prawnego;

5. nie posiada akcji w spółce zależnej, z wyjątkiem akcji dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym w rozumieniu ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi;
6. nie wykonuje zajęć, które pozostawałyby w sprzeczności z jej obowiązkami jako członka organu nadzorczego albo mogłyby wywołać podejrzenie o stronniczość lub interesowność lub rodzić konflikt interesów wobec działalności spółki;
7. spełnia inne niż wymienione wymogi dla członka organu nadzorczego, określone w odrębnych przepisach.

Jednym z przedstawionych powyżej wymogów dla kandydatów jest złożenie egzaminu na członka organu nadzorczego przed komisją egzaminacyjną wyznaczoną przez ministra właściwego do spraw aktywów państwowych. Ustawa utrzymuje zatem możliwość zasiadania w organach nadzorczych spółek dla osób, które nie posiadają tytułów naukowych, zawodowych albo certyfikatów. Egzamin jest sprawdzianem teoretycznego przygotowania kandydatów na członków organów nadzorczych z dziedzin prawa gospodarczego publicznego i prywatnego w zakresie związanym z pełnieniem funkcji członka organu nadzorczego.

Wspomniana Rada do spraw spółek z udziałem Skarbu Państwa i państwowych osób prawnych, jak wskazano w uzasadnieniu do ustawy, została powołana celem zapewnienia kompleksowego i profesjonalnego wsparcia Prezesa Rady Ministrów podczas realizacji zadań z zakresu zarządzania mieniem państwowym. Koncepcja powołania Rady w swej genezie nawiązywała do rozwiązań stosowanych w spółkach wyspecjalizowanych komórek zajmujących się polityką HR. Rada miała stanowić centralny ośrodek kompetencji i informacji, przede wszystkim w celu wsparcia Prezesa Rady Ministrów w wykonywaniu nadzoru właścicielskiego.

Do zadań Rady należy przede wszystkim wydawanie opinii dotyczących kandydatów na członków organów nadzorczych spółek wskazanych przez: Skarb Państwa, państwową osobę prawną, spółkę z udziałem Skarbu Państwa lub państwowej osoby prawnej, podmiot, wobec którego spółka z udziałem Skarbu Państwa lub państwowej osoby prawnej jest przedsiębiorcą dominującym w rozumieniu art. 4 pkt 3 ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Rada ocenia w opinii, czy kandydat posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie, spełnia ustawowe wymogi oraz czy daje rękojmię należytego pełnienia funkcji członka organu nadzorczego.

Rada stanowi 8-osobowy organ kolegialny. Członek rady musi posiadać odpowiednie umiejętności i doświadczenie oraz dawać rękojmię należytego wykonywania obowiązków. Konieczne jest również, by spełniał wymogi dla członka organu nadzorczego, z wyłączeniem posiadania pozytywnej opinii Rady. Prezes Rady Ministrów oraz minister właściwy do spraw aktywów państwowych powołują po czterech członków rady, mają również prawo ich odwołać. Członkostwo w Radzie nie jest kadencyjne, ustępuje po odwołaniu, złożeniu rezygnacji, śmierci lub skazaniu prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne lub umyślne przestępstwo skarbowe.

Przepisy ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym miały w sposób kompleksowy poddać regulacji obszar dot. rad nadzorczych spółek skarbu państwa. Z obserwacji ostatnich kilku lat jasno jednak wynika, że w spółkach państwowych dochodzi do sytuacji patologicznych, często wywołanych przez niekompetencje osób piastujących funkcje w ich organach. Można zatem postawić tezę, że obecna regulacja nie spełnia swoich celów, umożliwiając tym samym zaistnienie nieprawidłowości w tak kluczowej dla państwa przestrzeni, jaką jest zarząd mieniem. W związku z powyższym, w dalszej części pracy poddano analizie obowiązującą regulację w oparciu o przykłady konkretnych sytuacji zaistniałych w spółkach skarbu państwa, celem oceny jej efektywności oraz wyprowadzenia dalszych wniosków co do kształtu regulacji naprawczej.

3. Ocena efektywności przepisów ustawy w świetle nieprawidłowości dotyczących rad nadzorczych państwowych spółek

Efektywność, rozumiana w ogólności jako dawanie dobrych wyników, wydajność, stanowi złożone pojęcie, które można rozumieć na wiele sposobów. Oceniając efektywność przepisów ustawy, za najważniejszy wyznacznik ich wydajności należy przyjąć skuteczność, czyli możliwość urzeczywistnienia w przestrzeni społeczno-ekonomicznej tych założeń, które przyświecały twórcom ustawy przy tworzeniu regulacji (Stelmach, 2010). Sposobem na dokonanie tej oceny jest zestawienie ze sobą stanu postulowanego ze stanem faktycznym.

Opisana wcześniej procedura powoływania członków rad nadzorczych spółek skarbu państwa nie prowadzi do wyłaniania kompetentnych jednostek, które w sposób skuteczny i odpowiedzialny mogłyby podejmować decyzje inwestycyjne. Przykładem sytuacji unaoczniającej rzeczony problem może być inwestycja w blok energetyczny „Elektrownia Ostrołęka C”, realizowany przez spółkę Elektrownia Ostrołęka sp. z o.o., której głównym akcjonariuszem (89,64%) jest ENERGA OZE S.A., obecnie należąca do struktury kapitałowej PKN ORLEN.

Jak wynika z wystąpienia pokontrolnego Najwyższej Izby Kontroli (dalej jako: NIK) z kontroli prowadzonej od stycznia 2019 r. do czerwca 2021 r., wskutek niepowodzenia przedsięwzięcia bezpowrotnie utracono kwotę ok. 1 348 904,5 zł. Z ustaleń kontrolerów wynika, że podstawową tego przyczyną był brak zapewnienia źródeł finansowania inwestycji, a problemy związane z przekroczeniami budżetu oraz opóźnieniami zaczęły pojawiać się już na etapie rozpoczęcia prac budowlanych i technologicznych. Mimo wystąpienia tych okoliczności nie zostały wdrożone odpowiednie działania korygujące.

Raport unaocznia, że rada nadzorcza nie podjęła żadnych skutecznych działań celem zapobieżenia fiasku inwestycji, mimo że wyposażona była w szereg kompetencji, a piastowanie funkcji członka tego organu, co do zasady, powinno łączyć się z poczuciem indywidualnej obligacji wobec państwa i obywateli, których majątkiem się dysponuje. Organ ten nie sprawował nadzoru nad inwestycją, choć do tego został powołany. Wszystko to poskutkowało nie tylko niegospodarnym wydatkowaniem ok. 1,35 mln zł, ale i osłabieniem energetycznym kraju.

Nie sposób nie zauważyć, że działalność spółek skarbu państwa jest nierozzerwalnie połączona z polityką. Choć ustawowe kryteria doboru członków rady opierają się na ich kwalifikacjach i predyspozycjach, obserwując kontrowersyjne sytuacje w spółkach państwowych, trudno nie postawić tezy, że część z osób zasiadających w radach nadzorczych pojawiła się w nich z politycznego namaszczenia. Proceder ten potwierdzają ustalenia dziennikarzy, którzy przy zmianach władzy unaoczniają, że osoby z list partyjnych, które nie zdobyły mandatu, niedługo po przejęciu władzy pojawiają się w organach spółek skarbu państwa (Grzesiczak, 2024).

Przykładem problemu, jaki wynika z upolitycznienia organów spółki skarbu państwa, może być prowadzenie nieoptymalnej polityki dywidendowej, w czym udział biorą również rady nadzorcze. Jest ona związana ze sposobem podziału wygoszodarowanego zysku i ustaleniem wzajemnych proporcji środków przeznaczonych dla właścicieli, a tych reinwestowanych w spółce (Łukasik i Błach, 2018). W przypadku spółek państwowych dywidenda wypłacana jest na rzecz Skarbu Państwa, co pozwala na sfinansowanie celów niezwiązanych z działalnością wspomnianego podmiotu. Może to prowadzić do finansowego zasilania działań prowadzonych przez polityków kosztem stymulowania rozwoju spółki, a tym samym do nieefektywnego realizowania jej celów gospodarczych. Obecnie utrzymuje się trend wzrostowy w zasilaniu budżetu państwa poprzez dywidendy spółek skarbu państwa (Kubicki, 2024).

Innym problemem, skorelowanym z aspektem politycznym powołań do rad nadzorczych, jest częsta wymiana kadrowa, skutkująca brakiem ciągłości działań oraz okresami zastoju, które wynikają z konieczności wdrożenia się nowych członków w sytuację w danej spółce. Na występowanie tego zjawiska, jak i na jego nieoptymalność z perspektywy zarządzania spółkami państwowymi, uwagę

zwróciła również Najwyższa Izba Kontroli. Częste zmiany składów zazwyczaj są związane ze zmianami na szczeblu politycznym i dotyczą także największych ze spółek, takich jak Orlen S.A., KGHM Polska Miedź S.A., PKO BP S.A. czy PGE S.A. (Cieślak-Wróblewska, 2024).

Przywoływany zarzut braku kompetencji członków rad nadzorczych można rozważać dwojako – zarówno jako brak odpowiedniego doświadczenia, jak i w kontekście braków edukacyjnych. Drugi z nich odbił się szerokim echem w przestrzeni medialnej w związku z nagłośnieniem sprawy Collegium Humanum, czyli uczelni oferującej zdobycie tytułu „Master of Business Administration” (MBA) wskutek odbycia odpłatnych studiów podyplomowych z zarządzania. Tytuł ten otwiera drogę do ubiegania się o stanowisko członka rady nadzorczej spółki skarbu państwa, zgodnie z wymaganiami zawartymi w ustawie o zasadach zarządzania mieniem państwowym. Skandal ten obnażył nie tylko luki w nadzorze nad uczelniami wyższymi, ale i mechanizmy nepotyzmu i korupcji w obsadzaniu stanowisk w spółkach skarbu państwa.

Sprawa została nagłośniona wskutek śledztwa dziennikarskiego (Kim, 2024). W niedługim czasie na jaw wyszły informacje, że dyplom MBA na rzeczonej uczelni można było uzyskać w bardzo konkurencyjnej cenie i w krótkim czasie, często bez obowiązkowych zajęć czy egzaminów. Czynności śledcze podjęło wtedy Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA), które prowadzi obecnie wielowątkowe śledztwo. Jak wynika ze zgromadzonego materiału dowodowego, osoby zatrzymane działały w ramach zorganizowanej grupy przestępczej, zajmującej się wystawianiem poświadczających nieprawdę dokumentów w postaci zaświadczeń o przebiegu studiów oraz dyplomów ukończenia studiów na Collegium Humanum.

Skandal dotyczył szerokiego kręgu polityków zasiadających w radach nadzorczych spółek i odbił się szerokim echem w przestrzeni publicznej. Na zastrzeżenia co do wartości dyplomu MBA z Collegium Humanum zareagowały samorzady w odniesieniu do miejskich spółek, np. poprzez wprowadzenie wymogu potwierdzenia swojej wiedzy egzaminem państwowym (Gadawa, 2024). Z kolei we Wrocławiu z rad nadzorczych usunięto wszystkich przedstawicieli (16 osób), którzy legitymowali się wyłącznie dyplomem z tej uczelni (Gdaniec, 2025).

Na kontrowersje zareagowała również Rada ds. spółek Skarbu Państwa, podejmując decyzję, że nie będzie uznawać dyplomów MBA uzyskanych w Collegium Humanum w procesie opiniowania kandydatów do rad nadzorczych.

Kolejnym negatywnym aspektem związanym ze sposobem zarządzania spółkami państwowymi jest znaczny wzrost ich wydatków na działalność sponsoringową oraz zakup usług doradczych i medialnych, z pominięciem zasad i procedur przyjętych przez same spółki.

Jak wynika z ustaleń Najwyższej Izby Kontroli, w latach 2017-2021 9 z kontrolowanych spółek na ten cel wydało łącznie 795 mln zł, a między rokiem 2017 a 2021 wydatki na sponsoring uległy podwojeniu (Kosiarz i Szałkowski, 2024). NIK wskazał również na fakt, że działalność sponsoringowa spółek była prowadzona z naruszeniem zasad polityki sponsoringowej wprowadzonej przez te spółki.

Większość darowizn, tj. 81%, była udzielana na rzecz fundacji tworzonych przez państwowe spółki, które następnie wydatkowały środki, pozostając poza jakimkolwiek nadzorem darczyńcy. Mowa tu o kwotach darowizn sięgających w latach 2017-2021 blisko 841 mln zł, które za pośrednictwem fundacji mogły być wydatkowane na dowolne cele.

NIK nie miał możliwości zbadania całej skali zjawiska, ponieważ 6 spółek z udziałem skarbu państwa i 4 fundacje udaremniły przeprowadzenie kontroli dot. wydatków na sponsoring i udzielania darowizn. W związku z powyższym Najwyższa Izba Kontroli złożyła 10 zawiadomień do prokuratury w przedmiocie uzasadnionego podejrzenia popełnienia przestępstwa w związku z bezprawną odmową dokonania kontroli przez podmioty wykorzystujące środki państwowe.

Nie stanowi przypadkiem fakt, że najwięcej z tych środków przekazano fundacjom w roku 2020 r., w którym odbywały się wybory prezydenckie. Fundacje spółek skarbu państwa, takie jak Fundacja PKO

BP, Fundacja Totalizatora Sportowego czy Fundacja Enea, były żywo zaangażowane w kampanię wyborczą i połączoną z nią kampanię referendalną. Jak donosi Fundacja Wolności Gospodarczej (2023), 12 fundacji zależnych od państwowych firm zostało dopuszczonych przez Państwową Komisję Wyborczą do kampanii referendalnej, w ramach której realizowały m.in. spoty i emitowały reklamy.

Jak zauważył Bernaczyk (2019), pisząc o kolizji sfery prywatnej i publicznej na przykładzie spółek skarbu państwa, na problem wydatków spółek o charakterze politycznym zwrócił uwagę również Specjalny Sprawozdawca Rady Praw Człowieka ONZ w sprawozdaniu z 5 kwietnia 2018 r. – *Report of the Special Rapporteur on the Independence of Judges and Lawyers on His Mission to Poland*. Punkt III.A.19 sprawozdania wskazuje na wykorzystanie majątku pochodzącego od spółek z udziałem skarbu państwa do przeprowadzenia przez Polską Fundację Narodową kampanii pod hasłem „Sprawiedliwe sądy” (García-Sayán, 2018). Wśród fundatorów znalazł się szereg spółek prawa handlowego wymienionych w art. 13 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym.

Spółki udzielały także innych kontrowersyjnych darowizn. Przykładowo KGHM Polska Miedź S.A., będąca jedną z największych spółek państwowych, przekazała środki w łącznej wysokości ponad 130 mln zł na rzecz gmin w sposób, według opinii NIK, noszący znamiona korupcji. Udzielenie bowiem darowizn dla gmin było uzależnione od przeprowadzenia przez nie zmian w zagospodarowaniu przestrzennym zgodnie z zaleceniami spółki, co miało być potwierdzone przez zawarcie porozumień w formie umów cywilnoprawnych oraz aktów notarialnych.

W świetle przytoczonych przykładów jasno widać, że obecny sposób prawnej regulacji rad nadzorczych spółek państwowych nie zapobiega dochodzeniu do sytuacji patologicznych w ich obszarze. Efektywność ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym należy ocenić w sposób negatywny. Założenia przyjęte przez ustawodawcę w czasie uchwalania ustawy nie są skutecznie realizowane, co wynika z kształtu regulacji prawnej, której konstrukcja nie eliminuje możliwości zaistnienia wyżej wymienionych sytuacji. Negatywna ocena efektywności tych przepisów prowadzi do wniosku, że w celu naprawy ładu korporacyjnego konieczna jest nowelizacja ustawy, która, uwzględniając doświadczenia lat minionych, w sposób skuteczny zapobiegnie dalszemu występowaniu negatywnych zjawisk, oddziałujących zarówno na gospodarkę, jak i na społeczeństwo.

4. Diagnoza obecnego stanu spółek skarbu państwa i analiza postulatów *de lege ferenda*

Z powyższych przykładów wyłania się obraz spółek państwowych, które trawią przede wszystkim dwa problemy, związane z osobami powołanymi na członków ich organów. Po pierwsze, braki kompetencyjne, wiążące się zarówno z doświadczeniem, jak i merytorycznym przygotowaniem, które wpływają negatywnie na umiejętność prowadzenia podmiotów w sposób ekonomicznie optymalny. Po drugie, powiązania i wpływy polityczne, które mogą prowadzić do podejmowania decyzji szkodliwych dla spółki, za to korzystnych dla osób rządzących. Zaistniałe sytuacje ukazują, że rady nadzorcze spółek nie realizują odpowiednio swoich celów, tj. nie chronią publicznego majątku poprzez kontrolę, czy jest on wydatkowany w publicznym interesie w sposób staranny, legalny, celowy, rzetelny i gospodarny.

Rozważania te prowadzą do wniosku, że regulacje ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym dot. powoływania rad nadzorczych zawierają luki, których obecność umożliwiła piastowanie stanowisk członków przez osoby nieposiadające ku temu odpowiednich kwalifikacji, co w konsekwencji doprowadziło do wielu wypaczeń w spółkach skarbu państwa. Naprawa ładu korporacyjnego jest konieczna, a nowe rozwiązania muszą cechować się skutecznością i być skonstruowane w sposób, który umożliwi nie tylko naprawę obecnej sytuacji, ale i zapobieżenie jej powtórzeniu w przyszłości.

Pierwszym większym krokiem legislacyjnym poczynionym w celu uzdrowienia sytuacji w państwowych spółkach było złożenie w marcu 2024 r. projektu ustawy o naprawie ładu korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa przez partię Polska 2050, który jednak został przegłosowany w sejmowej

komisji. W marcu 2025 r. ta sama partia ponownie złożyła w sejmie projekt ustawy zmieniający przepisy ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym, który prezentuje podobne rozwiązania, co pierwsza z zaproponowanych przez polityków ustaw (Ceglarsz, 2025).

Jak wynika z uzasadnienia do projektu ustawy, jego celem jest zwiększenie profesjonalizmu w nadzorowaniu majątku publicznego, w szczególności poprzez podniesienie wymogów kwalifikacyjnych dla kandydatów do rad nadzorczych spółek państwowych.

Główną propozycją legislatorów jest wprowadzenie instytucji członka niezależnego w radach nadzorczych spółek, w których Skarb Państwa ma wpływ na wybór ponad 70% składu rady nadzorczej. Funkcję tę mogłaby pełnić osoba, która w okresie 2 lat przed dniem powołania do organu nadzorczego nie należała do partii politycznej ani nie pełniła innej politycznej funkcji. Członek niezależny miałby być wyłaniany w otwartej procedurze konkursowej, regulowanej przez statut spółki lub też uchwałą jej walnego zgromadzenia.

Pomysł ten należy ocenić raczej pozytywnie, jako krok w kierunku zarówno odpolityczniania spółek, jak i dbania o klarowność procedur powołań. Równocześnie uregulowanie procedury konkursowej przez spółkę, a nie poprzez ogólnie wytyczne dla wszystkich podmiotów, stanowi przemyślaną propozycję. Wśród spółek z większościowym udziałem skarbu państwa są zarówno największe polskie podmioty gospodarcze, jak i mniejsze, acz strategicznie istotne spółki. Możliwość przeprowadzenia konkursu, którego specyfika zostanie dostosowana do cech indywidualnych spółki, będzie korzystna dla wyłonienia najbardziej adekwatnych kandydatów.

W projekcie ustawy zauważono także potrzebę prawnej reakcji na przyznawane z naruszeniem zasad kształcenia dyplomy MBA. Remedium na ten problem miałby stanowić wymóg posiadania akredytacji przez uczelnię, która oferuje uzyskanie dyplomu. Wykaz instytucji o zweryfikowanych standardach nauczania miałby prowadzić Minister Aktywów Państwowych. W tym przypadku również odpowiedź twórców projektu na palący problem zdobywania tytułów naukowych bez odpowiedniej edukacji wydaje się trafiona. Umożliwi to zapobieżenie powstaniu w przyszłości sytuacji na wzór tej zaistniałej w niestawnym Collegium Humanum.

Projekt przewiduje również wprowadzenie wymagania w postaci co najmniej 3-letniego doświadczenia na stanowiskach kierowniczych lub samodzielnych albo wynikającego z prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek. Jest to co do zasady dobry kierunek, ponieważ doświadczenie jest kluczowe do właściwego wykonywania uprawnień nadzorczych, a samo wykształcenie nie daje gwarancji posiadania odpowiedniej wiedzy i doświadczenia adekwatnego do specyfiki działalności gospodarczej państwowych spółek.

Nie oznacza to jednak, że tak określone kryterium jest wystarczające do odpowiedniej weryfikacji kompetencji kandydata. Doświadczenia menedżerskie nie są jednolite, a sprawowanie funkcji kierowniczej w mikroskali nie zawsze przekłada się na zdolność do podejmowania decyzji w strukturach o wysokim poziomie złożoności. Ustawodawca nie nakłada żadnego formalnego wymogu w postaci posiadania doświadczenia w zarządzaniu podmiotem w skali adekwatnej do wielkości i wpływowości spółki, w której radzie nadzorczej miałby zasiąść kandydat.

Jako potencjalny wzór oceny członków rad zarządczych w spółkach skarbu państwa mogłaby posłużyć metodyka oceny odpowiedzialności członków organów podmiotów nadzorowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego (dalej jako: KNF), wypracowana przez Urząd KNF w 2020 r. i od tego czasu udoskonalana. Odnosi się ona m.in. do rad nadzorczych banków i zakładów ubezpieczeń. W ramach procesu oceny KNF bierze pod uwagę wykształcenie, doświadczenie adekwatne do specyfiki instytucji, umiejętności miękkie i twarde, brak konfliktu interesów i reputację kandydata. Proces oceny obejmuje zarówno tę indywidualną, dokonywaną przed i w trakcie piastowania funkcji, jak i ocenę zbiorową organu.

Pod rozważę należy również poddać kwestię sposobu regulacji Rady ds. spółek z udziałem skarbu państwa, która wydaje opinie dotyczące kandydatów na członków organów nadzorczych spółek.

Zgodnie z obecnymi przepisami jej członkowie powoływani są przez Prezesa Rady Ministrów oraz przez Ministra Aktywów Państwowych. Organ nie jest kadencyjny, a jego członkowie mogą w każdej chwili zostać odwołani ze stanowiska. Zasadne wydaje się zwiększenie niezależności rady, której działalność może być uwarunkowana silną presją polityczną, np. poprzez wprowadzenie jasnych zasad powoływania i odwoływania jej członków lub też kadencyjności gremium.

Palącym problemem w spółkach państwowych są również ich nadmierne wydatki na działalność sponsoringową i reklamową, realizowaną częstokroć za pośrednictwem wyprowadzania środków poprzez darowizny do swoich fundacji. Jak zauważono w raporcie *Odpolitycznienie przedsiębiorstw kontrolowanych przez państwo* autorstwa Marcina Zielińskiego (2023), „dotychczasowa swoboda spółek kontrolowanych przez państwo w zakresie wydatków reklamowych [...] godzi wprost w rynek medialny czy prawo obywateli do rzetelnej informacji o stanie spraw publicznych, a ponadto może stanowić niedozwoloną pomoc publiczną”.

Odpowiedzią na rzeczony problem może być obowiązek przedstawiania przez spółki skarbu państwa przejrzystych informacji na temat podmiotów przez nie wspieranych i wysokości kwot przekazywanych jako np. darowizny. Jest to nie tylko realizacja konstytucyjnego prawa do informacji, ale również forma umocnienia kontroli społecznej nad podmiotami dysponującymi publicznymi pieniędzmi. Podejmowanie przez organy spółek państwowych prób pośredniego wsparcia celów politycznych swoimi środkami powinno się stać przedmiotem społecznego ostracyzmu oraz być brzemiennie w konsekwencji dla osób zarządzających podmiotem.

5. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że sytuacja w spółkach skarbu państwa uległa pogorszeniu na przestrzeni ostatnich lat, a ustawa o zasadach zarządzania mieniem państwowym wymaga nowelizacji w przedmiocie regulacji sposobu powoływania i kontrolowania rad nadzorczych. Potrzeba ta nie jest jedynie postulatem środowisk politycznych czy prawniczych, bowiem sytuacja w państwowych spółkach stanowiła w ostatnich latach istotny przedmiot debaty publicznej, na co wskazywać może choćby fakt, że w wyborach parlamentarnych legitymacja do sprawowania władzy została udzielona środowisku politycznemu, które wśród swoich obietnic wymieniło odpolitycznienie spółek. Deklaracja ta jednak nie została jeszcze zrealizowana (Demagog, 2024).

Poza propozycjami legislacyjnymi warto zwrócić uwagę na fakt, że niezwykle istotnym komponentem w kształtowaniu dobrego prawa są społeczne wymagania stawiane wobec polityków. Państwowe spółki dysponują środkami publicznymi, stąd obywatele mają prawo wymagać standardów w zarządzaniu tymi podmiotami, co leży w interesie dobrobytu całego państwa. Jak wynika z badań, większość obywateli nie darzy polityków zaufaniem, uważając zarazem, że powinni mieć oni jak najmniejszy wpływ na państwową gospodarkę (Machowski, 2025). Niewątpliwie zatem dobre rozwiązania legislacyjne jedynie częściowo odpowiadają na szerszy problem, jakim jest kryzys zaufania publicznego, spowodowany licznymi nadużyciami i kontrowersjami. Jego rozwiązanie może okazać się kluczowe do uzdrowienia sytuacji w spółkach skarbu państwa. Niestety ten szeroko zakrojony problem natury społecznej wymaga działań na większą skalę i o wiele trudniejszych niżli tylko nowelizacja ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym.

Bibliografia

- Behan, A., Biliński, M., Długosz, T., Kupiec, B., Oplustil, K., Piotrowska, A., Ruczkowski, P., Smaga, M., Woroniecki, P. i Żurawik, A. (2023). *Publiczne prawo gospodarcze*. Wolters Kluwer.
- Bernaczyk, M. (2019). Sfera prywatna i publiczna jako paradygmat współczesnego prawa konstytucyjnego na przykładzie spółek (z udziałem) Skarbu Państwa prowadzących działalność gospodarczą. W: M. Bernaczyk i M. Jabłoński (red.), *Osobowość prawna jako przesłanka wykonywania konstytucyjnych wolności i praw* (s. 47). E-Wydawnictwo. Prawnicza

- i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. <https://doi.org/10.34616/23.19.154>
- Ceglarz, J. (2025). *Kolejne podejście do odpartyjniienia spółek. Nowy pomysł prosto z koalicji*. Business Insider Polska. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://businessinsider.com.pl/prawo/nowy-pomysl-na-odpartyjnienie-spolek-projekt-juz-w-sejmie/yeqvfg>
- Centralne Biuro Antykorupcyjne. (2024a). *Kolejne zarzuty ws. Collegium Humanum*. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://cba.gov.pl/aktualnosci/5185,Kolejne-zarzuty-ws-Collegium-Humanum.html>
- Centralne Biuro Antykorupcyjne. (2024b). *Zatrzymany były prorektor*. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://cba.gov.pl/aktualnosci/5210,Zatrzymany-byly-prorektor.html>
- Cieślak-Wróblewska, A. (2024). *Kadrowa rewolucja w spółkach Skarbu Państwa na półmetku*. Rzeczpospolita. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.rp.pl/biznes/art39853521-kadrowa-rewolucja-w-spolkach-skarbu-panstwa-na-polmetku>
- Demagog. (2024). *Konkret 68. Spółki Skarbu Państwa. Czy rząd je odpolitycznił?* Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://demagog.org.pl/obietnice/konkret-68-nowe-wladze-w-spolkach-skarbu-panstwa/>
- Energa Elektrownie Ostrołęka S.A. (b.d.). *Struktura kapitałowa*. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://energaostroleka.pl/elektrownia/kapital-zakladowy>
- Energa S.A. (b.d.). *Informacje o spółce*. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://bip.energa.pl/s/19095/informacje-o-spolce>
- Fundacja Wolności Gospodarczej [FWG]. (2023). *Wszyscy składamy się na kampanię PiS-u. O zaangażowaniu państwowych firm w pseudoreferendum*. WolnaGospodarka.pl. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://wolnagospodarka.pl/wszyscy-skladamy-sie-na-kampanie-pis-u-o-zaangazowaniu-panstwowych-firm-w-pseudoreferendum/>
- Gadawa, M. (2024). *Dyplom Collegium Humanum już nie wystarczy. Kolejne miasta podejmują decyzje*. Money.pl. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.money.pl/gospodarka/dyplom-collegium-humanum-juz-nie-wystarczy-kolejne-miasta-podejmuja-decyzje-7100303237716608a.html>
- García-Sayán, D. (2018). *Report of the Special Rapporteur on the Independence of Judges and Lawyers on His Mission to Poland (A/HRC/38/38/Add.1, pkt III.A.19)*. United Nations Human Rights Council. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://digitallibrary.un.org/record/1484929?v=pdf#files>
- Gdaniec, T. (2025). *Afera z dyplomami MBA Collegium Humanum. Zdecydowany ruch Wrocławia. „Zostali wycofani”*. Wiadomości Onet. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://wiadomosci.onet.pl/wroclaw/afere-z-dyplomami-mba-collegium-humanum-tak-sprawy-rozwiazal-wroclaw/w4xkn7r>
- Grzegorzczak, F. (2022). *Aksjologia regulacji prawnej o zasadach zarządzania mieniem państwowym*. W: A. Powołowski (red.), *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego* (s. 145). C.H. Beck.
- Grzesiczak, Ł. (2024). *Nie dostali się do parlamentu – trafili do spółek Skarbu Państwa [Lista]*. Demagog. Pobrano 29 kwietnia 2026 z https://demagog.org.pl/analizy_i_raporty/nie-dostali-sie-do-parlamentu-trafili-do-spolek-skarbu-panstwa-lista/
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (2024). *Dyplomy MBA z Collegium Humanum bez pozytywnej opinii Rady ds. spółek Skarbu Państwa*. Gov.pl. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.gov.pl/web/premier/dyplomy-mba>
- Kiczka, K. (2015). *Wartości w publicznym prawie gospodarczym (zagadnienia wybrane)*. W: J. Zimmermann (red.), *Wartości w prawie administracyjnym: V Krakowsko-Wrocławskie Spotkanie Naukowe Administratywistów* (s. 252). Wolters Kluwer.
- Kim, R. (2024). *Afera Collegium Humanum. Wszystko zaczęło się od jednego maila*. Newsweek Polska. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/renata-kim-pisze-jak-rozgryzla-afere-collegium-humanum/cqdsjw>
- Komisja Nadzoru Finansowego. (2023). *Metodyka oceny odpowiedniości członków organów podmiotów nadzorowanych przez KNF*. Pobrano 29 kwietnia 2026 z https://www.knf.gov.pl/dla_rynku/metodyka_oceny_odpowiedniosci_czlonkow_organow_podmiotow_nadzorowanych/metodyka
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
- Kosiarz, E. i Szałkowski, D. (2024). *Wybrane wydatki spółek z udziałem Skarbu Państwa – nadzór nad fundacjami i ich gospodarka finansowa*. *Kontrola Państwowa*, 69(3), 64-76.
- Kubicki, M. (2024). *Rząd Tuska podtrzymuje dywidendowe plany PiS. Tyle państwowe spółki mogą wpłacić do budżetu*. Bankier.pl. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Budzet-rzadu-Tuska-podtrzymuje-dywidendowe-plany-PiS-Tyle-panstwowe-spolki-moga-wplacic-do-budzetu-w-2024-r-8680546.html>
- Łukasik, G. i Błach, J. (2018). *Polityka dywidendy spółek kapitałowych w warunkach konfliktowych oczekiwania interesariuszy*. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse I Marketing*, (19(68), 107-121. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2018.19.68.10>
- Machowski, A. (2025). *Pytamy Polaków o prywatyzację. Raport z badań*. Forum Obywatelskiego Rozwoju. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://for.org.pl/wp-content/uploads/2025/05/Pytamy-Polakow-o-prywatyzacje-%E2%80%93-raport-z-badan.pdf>

- Najwyższa Izba Kontroli [NIK]. (2020). *Informacja o wynikach kontroli. Sprawowanie nadzoru nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa* (sygn. KGP.430.013.2019, nr ewid. 166/2019/P/19/016/KGP). Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrola,19837.html>
- Najwyższa Izba Kontroli [NIK]. (2022). *Wystąpienie pokontrolne dotyczące realizacji inwestycji w blok energetyczny Ostrołęka C przez spółkę Elektrownia Ostrołęka sp. z o.o.* (sygn. I/20/002/KST). Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.nik.gov.pl/kontrole/I/20/002/KST/>
- Najwyższa Izba Kontroli [NIK]. (2024). *Ponad 680 mln zł poza kontrolą w fundacjach spółek Skarbu Państwa (zapis konferencji)*. Pobrano 29 kwietnia 2026 z <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/wydatki-spolek-skarbu-panstwa-i-ich-fundacji.html>
- Poselski projekt ustawy o zmianie ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym oraz niektórych innych ustaw, X kadencja, druk sejm. nr 1186.
- Postanowienie TK z 20 grudnia 2007 r., SK 67/05, OTK-A 2007, nr 11, poz. 168.
- Stelmach, J. (2010). *Efektywne prawo*. W: S. Grodziski, D. Malec, A. Karabowicz i M. Stus (red.), *Vetera novis augere: Studia i prace dedykowane Profesorowi Wacławowi Uruszczakowi* (T. 2). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 18 z późn. zm.), art. 348-349.
- Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 125 z późn. zm.)
- Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym, VIII kadencja, druk sejm. nr 1053.
- Wyrok TK z 7 maja 2001 r., K 19/00, OTK 2001, nr 4, poz. 82.
- Zieliński, M. (2023). *Odpolitycznienie przedsiębiorstw kontrolowanych przez państwo* (s. 15). Fundacja Liberté! Pobrano 29 kwietnia 2026 z https://liberte.pl/app/uploads/2023/09/Raporty-Liberte_Odpolitycznienie-przedsiębiorstw_M.Zielinski.pdf

Appointments to Supervisory Boards in State-Owned Companies – Assessing the Effectiveness of the Act on the Principles of State Property Management and Analyzing *De Lege Ferenda* Proposals

Abstract

Aim: The aim of the article is to assess the effectiveness of the provisions of the Act on the Principles of State Property Management in relation to the appointment of supervisory boards in state-owned companies.

Methodology: The assessment is based on an analysis of controversial situations involving supervisory-boards in state-owned companies that occurred during the period when the Act was in force. In addition the study draws on an analysis of the relevant legal doctrine and positions presented in legal discourse.

Results: The conclusions indicate that the current regulatory framework governing supervisory boards in state-owned companies cannot be regarded as effective. Normative gaps and mechanisms enabling the instrumental application of the provisions were identified, which negatively affect corporate governance in these entities.

Implications and recommendations: The article points to the need for an amendment of the Act. The author presents proposals for legislative changes in this area and evaluates *de lege ferenda* postulates emerging in legal discourse.

Originality/value: The article addresses an issue that has been a significant subject of public debate in Poland in recent years and has not yet been comprehensively examined. The analysis of controversial situations concerning supervisory boards in state-owned companies involves assessing the practical effects of applicable regulations against the backdrop of real events, thereby creating a comprehensive catalogue of pressing legal issues. The proposed remedial regulatory solutions, in turn, contribute to the ongoing debate on the shape of the currently pending legislative amendment.

Keywords: supervisory boards, state-owned companies, improvement of corporate governance, politicization of companies, Act on the Principles of State Property Management
