

Dr hab. Andrzej Herbet, prof. KUL  
Katedra Prawa Handlowego  
Wydział Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji  
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgra Tomasza Okosa**  
**pt. „Wzorzec należytej staranności członków zarządu spółek kapitałowych**  
**a ich odpowiedzialność cywilnoprawna”**  
**Wrocław 2023, ss. 406**

**I. Uwagi ogólne: tematyka i zakres rozprawy**

1. Wybór tematu rozprawy zasługuje na poparcie. Zagadnienie odpowiedzialności cywilnoprawnej, w tym odpowiedzialności członków organów spółek kapitałowych, ma niekwestionowane znaczenie teoretyczne i praktyczne. Tradycyjnie też cieszy się ono żywym zainteresowaniem doktryny oraz orzecznictwa – i to pomimo relatywnie niewielkiej liczby procesów odszkodowawczych wytaczanych przez spółki kapitałowe przeciwko ich menagerom. Wpływają na to różne czynniki, w tym nie mające charakteru czysto jurydycznego, jak np. struktura właścicielska, poziom świadomości inwestorów, dostęp do potencjalnych środków dowodowych itp. Jak trafnie wywodzi Autor, kształt odnośnej regulacji prawnej ma jednak znaczenie kluczowe oraz konsekwencje zarówno w skali mikro – dla konkretnych podmiotów prawa, jak i w skali makro – dla całej gospodarki. Właściwie „skrojone” zasady odpowiedzialności powinny stanowić korelat treści tzw. stosunku korporacyjnego piastuna organu, uwzględniać zakres jego samodzielności (wynikającej m.in. z faktu, że świadczenie w tym stosunku nie jest opisane za pomocą zestawu konkretnych obowiązków), a także konieczność podejmowania decyzji biznesowych w warunkach niepewności efektu. Regulacja zbyt restryktywna może

wywoływać tzw. „efekt mrożący”, zniechęcając menagerów do podejmowania nawet uzasadnionego ryzyka biznesowego i w efekcie obniżając zdolność spółek do konkutowania oraz osiągania zysku. Z kolei regulacja zbyt liberalna będzie skutkować nadmierną łatwością uwolnienia się od odpowiedzialności przez piastunów ewidentnie nierzetelnych lub niedbałych, nie realizując należycie funkcji kompensacyjnej tego mechanizmu, która stanowi pochodną konstytucyjnych zasad ochrony praw majątkowych inwestorów. Tymczasem analiza podstawowego piśmiennictwa, ewolucji stanowisk judykatury i zmian legislacyjnych (zob. przede wszystkim zmiany wynikające z wprowadzającej prostą spółkę akcyjną ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw; Dz. U. z 2019 r. poz. 1655; dalej: ustawa zmieniająca z 19 lipca 2019 r. albo zm. k.s.h. 2019 oraz wprowadzającej regulację prawa grup spółek i modyfikującej zasady nadzoru właścicielskiego ustawy z dnia 9 lutego 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw; Dz. U. z 2022 r. poz. 807; dalej: ustawa zmieniająca z 9 lutego 2022 r. albo zm. k.s.h. 2022) potwierdzają występowanie w tym obszarze istotnych problemów i uzasadniają tezę, że sposób regulacji prawnej jest daleki od optymalnego. Skala występujących na tym tle problemów oraz możliwych sposobów ujęcia jest na tyle duża, że zasadności podjęcia badań w tytułowym zakresie nie uchybia *per se* ani to, że zagadnienia te są podejmowane w opracowaniach komentarzowych oraz pozycjach dotyczących odpowiedzialności członków organów spółek kapitałowych ani to, że drukiem zostały ogłoszone monografie M. Sośniaka, *Należyta staranność*, Katowice 1980, czy też R. Stefanickiego, *Należyta staranność członka zarządu spółki kapitałowej*, Warszawa 2020 (tej ostatniej jednak Autor nie uwzględnia; zob. niżej, pkt II.4).

2. Równocześnie trzeba zauważyć, że wyznaczany przez tytuł pracy zakres analizy oraz problemy badawcze stojące przed Autorem bynajmniej nie należą do najłatwiejszych. Sposób rozumienia, a zwłaszcza rola miernika należytej staranności jako elementu odpowiedzialności cywilnej w ogólności, a kontraktowej odpowiedzialności odszkodowawczej w szczególności, nie są wolne od kontrowersji już na tle przepisów ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1610 ze zm.; dalej: k.c.). Poziom trudności jedynie pogłębia przeniesienie analizy na teren odpowiedzialności odszkodowawczej członków organów spółek kapitałowych w kształcie wynikającym z przepisów ustawy z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek



handlowych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1467; dalej: k.s.h.), gdzie większy jest stopień polaryzacji stanowisk piśmiennictwa, także co do zagadnień rudymenarnych, jak np. charakter prawny omawianej odpowiedzialności. W konsekwencji, rozwiązanie powstających w tym zakresie problemów wymaga dobrego przygotowania teoretycznego oraz opanowania siatki pojęciowej i podstawowych konstrukcji nie tylko z zakresu prawa spółek, ale przede wszystkim – z zakresu części ogólnej prawa cywilnego i prawa zobowiązań.

3. Wbrew oczekiwaniom indukowanym przez tytuł rozprawy zakres analizy przeprowadzonej przez Autora nie jest kompletny. Doktorant obejmuje bowiem swoją uwagę wyłącznie spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkę akcyjną, pomijając programowo, chociaż niekonsekwentnie (zob. s. 316) prostą spółkę akcyjną (dalej: PSA). Uzasadnieniem ma być po temu fakt, że jest to forma prawna „stosunkowo nowa i jeszcze mało rozpowszechniona w obrocie” (s. 13). Przedstawiona argumentacja – pomijając, że zdawkowa – nie przekonuje. Ponieważ Doktorant nie posługuje się metodą empiryczną, stopień rozpowszechnienia i liczba prostych spółek akcyjnych nie mają jakiegokolwiek znaczenia. Względy dogmatyczne (a metodę prawno-dogmatyczną sam Autor wskazuje jako podstawową metodę badawczą) przemawiają natomiast za decyzją dokładnie odwrotną. Wprowadzając regulację prawną PSA ustawodawca Anno Domini 2019 nadał bowiem podstawowemu przepisowi normującemu odpowiedzialność członków organów wobec spółki, tj. art. 300<sup>125</sup> § 1 k.s.h., treść znacząco odbiegającą od dotychczas obowiązujących art. 293 § 1 i art. 483 § 1 k.s.h. (art. 300<sup>125</sup> § 1: „Członek organu odpowiada wobec spółki za szkodę wynikłą z niewykonania lub nienależytego wykonania swoich obowiązków, w tym z niedołożenia należytej staranności wynikającej z zawodowego charakteru jego działalności lub niedochowania lojalności wobec spółki, chyba że nie ponosi winy”; art. 293 § 1: „Członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej oraz likwidator odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy spółki, chyba że nie ponosi winy”; art. 483 § 1: „Członek zarządu, rady nadzorczej oraz likwidator odpowiada wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami statutu spółki, chyba że nie ponosi winy”). Wskazana różnica regulacyjna może i powinna stanowić przedmiot zainteresowania Autora, nie

przesądzać efektu wzięcia jej pod uwagę dla kierunku wykładni art. 293 § 1 i art. 483 § 1 k.s.h. (wnioskowanie *a simili* vs. wnioskowanie *a contrario*).

4. Z drugiej strony Autor zdecydował się wyjść w pewnym stopniu poza zakres wyznaczony przez ściśle odczytywany tytuł rozprawy. Zabieg ten nasuwa jednak ambiwalentne oceny.

Po pierwsze – oprócz problematyki odpowiedzialności odszkodowawczej członków zarządu wobec spółki kapitałowej z tytułu niedochowania należytej staranności w toku wykonywania mandatu (dawniej: art. 293 § 1 i 2 oraz art. 483 § 1 2 k.s.h.; obecnie: art. 293 § 1 i 3, art. 483 § 1 i 3, a także art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h.) podejmuje on bowiem również zagadnienie odpowiedzialności tychże wobec wierzycieli z tytułu niezgłoszenia we właściwym czasie wniosku o ogłoszenie upadłości, względnie odpowiedzialności związanej z bezskutecznością egzekucji prowadzonej przeciwko spółce (art. 299 k.s.h.; art. 21 ust. 3 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe; t.j. Dz. U. z 2022, poz. 1520 ze zm.; dalej: p.u.). Czyni to – w mojej ocenie – zupełnie niepotrzebnie, a nawet ze szkodą dla zwartości wywodu, jednorodności problemów poruszanych w pracy i konkluzji. Nie bierze pod uwagę odmiennego kręgu wierzycieli ani różnicy charakteru prawnego wskazanych rodzajów odpowiedzialności, nie wyjaśnia też klucza doboru tych akurat przepisów, pomijając jednocześnie inne przypadki odpowiedzialności członków organów. Zwłaszcza problematyka odpowiedzialności z art. 299 k.s.h. jest na tyle obszerna, kontrowersyjna i wielowątkowa, że łączenie jej z kwestią odpowiedzialności członka zarządu wobec spółki z tytułu nienależytego wykonywania mandatu nie zasługuje na poparcie (nawet przy założeniu, że zamieszczone na s. 317-320 wywody Autora na temat możliwości uchylenia się od tej odpowiedzialności z powołaniem się na brak zawinienia związany z działaniem w ramach tzw. dozwolonego ryzyka gospodarczego mają jakiś potencjał nowości, abstrahując od prawidłowości ujęcia).

Po drugie – w rozdziale III pkt 5 Autor zajmuje się skrótowo problematyką odpowiedzialności pracowniczej członka zarządu spółki kapitałowej (s. 321-326). Także to zagadnienie jest luźno związane z głównym tematem pracy, z kolei jego wyczerpujące omówienie i analiza wymagałyby szerszej refleksji na temat relacji przepisów prawa spółek i prawa pracy (w tym ich charakteru prawnego i funkcji), stosunku członkostwa w organie i stosunku pracy, sposobu rozumienia poszczególnych przesłanek odpowiedzialności na tle prawa pracy itd.



Potwierdza to lektura właściwej partii tekstu, w ramach którego ustalenia Autora sprowadzają się do podzielenia tezy o niezależności odpowiedzialności z art. 293 § 1 czy art. 483 § 1 k.s.h. oraz odpowiedzialności pracowniczej (wszakże niekonsekwentnie – zob. uwagi Autora na s. 173-174).

Po trzecie – Doktorant lokuje problematykę odpowiedzialności cywilnej członka zarządu spółki kapitałowej, wraz z centralnym dla pracy zagadnieniem sposobu rozumienia miernika należytej staranności, w szerszym kontekście systemowym, a mianowicie na tle szeregu zasad i wartości konstytucyjnych (m. in. wyrażonych w art. 2, 7, art. 31 ust. 3, art. 32, art. 45 ust. 1 Konstytucji). Konceptyjnie jest to zabieg interesujący: nadaje on pracy rys interdyscyplinarności, dowodzi także otwartości Autora na perspektywę inną niż jedynie wąsko pojęta dogmatyka tej gałęzi prawa, w ramach której lokuje się temat pracy. Odrębnej oceny wymaga sposób realizacji tych założeń, to bowiem nastąpiło na poziomie absolutnie nieprzystającym do oczekiwanego od pracy na stopień (zob. niżej, pkt II.2, uwaga ostatnia).

## **II. Uwagi metodyczne: układ rozprawy, metody badawcze i podstawa źródłowa**

1. Recenzowana rozprawa liczy 406 stron w numeracji ciągłej (łącznie ze spisem treści, wykazem skrótów, wykazem źródeł i streszczeniem) i składa się z 4 rozdziałów merytorycznych, wstępu oraz stosunkowo obszernego zakończenia. Autor prezentuje kolejno: pojęcie należytej staranności (w tym także genezę i rozwój wzorców należytej staranności w ujęciu historycznym i prawnoporównawczym) oraz jego znaczenie dla prawa cywilnego (Rozdział I), wzorzec należytej staranności członka zarządu spółki kapitałowej i jego determinanty ukazane na tle ogólnych uwag odnoszących się do obowiązków i uprawnień piastunów tego organu oraz kompetencji samego organu (Rozdział II), odpowiedzialność członka zarządu „związana” z niedochowaniem należytej staranności (Rozdział III) oraz potencjalne konsekwencje „nieadekwatności” wzorca należytej staranności na gruncie prawa spółek kapitałowych (Rozdział IV). Rozdziały dzielą się na punkty (1, 2, 3 itd.), te zaś – w większości – na podpunkty (2.1, 2.2, 2.3 itd.).

2. Przyjęty układ pracy na poziomie podziału na rozdziały i na poziomie podstawowym może się bronić – na pierwszy rzut oka wydaje się on względnie przejrzysty i związany ze

sposobem ujęcia tematu. Po bliższej lekturze można jednak powziąć wątpliwości czy jest on optymalny, a w niektórych partiach – prawidłowy.

Po pierwsze – zarówno tytuł pracy, jak i tytuł rozdziału I sugerują, że Autor dostrzega znaczenie perspektywy funkcjonalnej przy omawianiu problematyki należytej staranności i jej wzorca. Właśnie w nawiązaniu do powyższego, tego typu analiza rozpoczyna się zazwyczaj od wskazania, jakie znaczenie (rolę) ma należyta staranność dla dookreślenia treści obowiązków ciążących na dłużniku (tutaj: w kontekście ogólnych informacji na temat treści badanego stosunku prawnego) lub jako przesłanka odpowiedzialności dłużnika z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania (tutaj: na tle innych przesłanek odpowiedzialności oraz ustaleń dotyczących charakteru tejże). W treści pracy Autor jednak tę perspektywę częściowo zatracza. Poczynione w rozdziale I rozważania dotyczące kształtowania się miernika należytej staranności w ujęciu historycznym oraz pojęcia należytej staranności w polskim prawie prywatnym są w zasadzie zawieszane w funkcjonalnej próżni. Zamieszczone w Rozdziale II uwagi dotyczące treści stosunku członkostwa piastuna organu spółki kapitałowej (tj. uprawnień i obowiązków tegoż), pierwotne wobec ustaleń w przedmiocie wymaganej staranności, są rozproszone na punkty 1.2, 4 i 5, relatywnie ogólne i prezentowane w dyskusyjnej moim zdaniem formule „źródeł prawnych kształtujących wzorzec należytej staranności” (tak tytuł pkt 4) – podczas gdy są to po prostu elementy treści stosunku członkostwa w organie i obowiązki piastuna zarządu, których sposób wykonania, w razie wystąpienia szkody, będzie podlegał ocenie z wykorzystaniem tytułowego miernika należytej staranności. Z kolei ogólna perspektywa odpowiedzialności (cywilnoprawnej i członków zarządu spółek kapitałowych) pojawia się dopiero w rozdziale III, przede wszystkim w niedostatecznie skorelowanych ze sobą punktach 1.1-1.3, 1.4 oraz 2.1.

Tutaj zresztą dotykamy fundamentalnego pytania, czy układ zastosowany przez Autora – zwłaszcza w Rozdziale II – daje w ogóle szansę na prawidłową analizę tytułowego zagadnienia. Należyta staranność oznacza przecież obiektywny wzorzec postępowania, który uzupełnia zawartą w ustawie, czynności prawnej stanowiącej źródło nawiązania danego stosunku prawnego i ewentualnie innych determinantach jego treści, takich jak zasady współżycia społecznego, zwyczaje, wzorce umów, a w rozpatrywanym przypadku również wewnętrzne akty korporacyjne



charakterystykę powinnego zachowania się dłużnika, którego naruszenie – w razie wystąpienia szkody – uzasadnia możliwość postawienia mu zarzutu niewłaściwego postępowania oraz żądania naprawienia owej szkody. Brak precyzyjnego i uporządkowanego opisu obowiązków (powinności) członków zarządu wynikających z ww. źródeł powoduje, że rozważania na temat standardu wykonywania tych obowiązków nie będą ani konkretne ani produktywne.

Po drugie – wyodrębnienie i intytulacja niektórych punktów utrudniają zrozumienie intencji Autora, a także ustalenie związków logicznych występujących pomiędzy poszczególnymi partiami tekstu. Jako przykład można wskazać: pkt 4.3 i 5 w rozdziale I (zwłaszcza w kontekście pkt 4.1, 4.2 i 4.2.2), w rozdziale II pkt 4 i 4.7 (zwłaszcza w kontekście pkt 1.2), pkt 4.5 (zwłaszcza w kontekście tytułu całej pracy oraz pkt 2 i 4), pkt 4.1.1-4.1.3 (zwłaszcza w kontekście tytułu pkt 4.1), pkt 2.2 (zwłaszcza w kontekście pkt 2.3 oraz pkt 2.3.3.1 i 2.3.3.2), w rozdziale III pkt 4 (zwłaszcza w kontekście tytułu pkt 2.4) oraz pkt 4.2, 4.3 i 4.3.2 (w związku z pytaniami o ich wzajemną relację i zakładaną przez Autora treść). Można zastanawiać się czy w pełni sensowne jest wyodrębnienie rozdziału IV („Możliwe konsekwencje nieadekwatności wzorca należytej staranności członków zarządu”) i czy bardziej operatywne nie byłoby wkomponowanie zawartych tam uwag w analizę reżimu odpowiedzialności menedżerów prowadzoną w rozdziale III. To ostatnie spostrzeżenie ma jednak charakter optymalizacyjny, nie zaś „twardego” zarzutu metodologicznego.

Po trzecie – abstrahując od postulatu eliminowania zagadnień pobocznych, niezwiązanych z głównym tokiem wywodu (zob. pkt IV.3, niżej), niektóre punkty powinny zostać podzielone na podpunkty, gdyż ich treść jest zbyt obszerna i porusza wiele wątków, w rezultacie czego praca traci na przejrzystości oraz czytelności, np. rozdział I pkt 5, w którym Doktorant opisuje wzorzec należytej staranności przyjęty dla różnych grup zawodowych. Z kolei jeżeli w ramach danej jednostki podziału tekstu (np. punktu) stosowany jest dalszy, bardziej szczegółowy podział (na podpunkty), powinien on obejmować całość zamieszczonych tam rozważań, bez pozostawiania części „osieroconego” tekstu poza przyjętą ostatecznie strukturą (zob. np. uwagi na początku pkt 4.2, s. 51; Rozdziału II, uwagi w Rozdziale II pkt 4.1, 4.1.1 i n. itd.).

Po czwarte – w mojej ocenie można byłoby bez szkody, a nawet z korzyścią dla pracy pominąć albo radykalnie ograniczyć (np. umiejętnie posługując się np. przypisami) objętość uwag

o charakterze całkowicie wprowadzającym, które nie wnoszą wiele do głównego toku wyводу. Tytułem przykładu można wskazać zamieszczone w rozdziale I pkt 2 zagadnienia historyczne (s. 18-35; *notabene* trudno stwierdzić, jakie wnioski wspierające jego tezy Autor z nich wyprowadza), rudymen tarne ustalenia dotyczące poszczególnych grup zawodowych, do których Autor odwołuje się w rozdziale I pkt 5 (s. 73-93), celów spółek (s. 107-108), znaczenia sektora MŚP dla gospodarki (s. 113-115), ogólnych uwarunkowań i sposobów reglamentacji działalności gospodarczej (s. 119-123), pojęcia i regulacji zawodów zaufania publicznego (s. 125-131), roli *compliance* w spółce (s. 199-206), funkcji odpowiedzialności cywilnoprawnej, w tym odszkodowawczej (rozdział III pkt 1.2 i 1.3, s. 225-230), ogólną charakterystykę odpowiedzialności z art. 299 k.s.h. i art. 21 ust. 3 p.u. (s. 281-307), omówienie treści poszczególnych norm konstytucyjnych, których naruszeniem ma skutkować nieadekwatność wzorca należytej staranności (zresztą dalekie od kompletności; s. 329-346), czy też szkicowanie tła zmian normatywnych wprowadzonych ustawą zmieniającą z 9 lutego 2022 r. (s. 314-315).

3. Jak wynika z wprowadzenia (s. 13), podstawową metodą badawczą stosowaną w pracy jest metoda „prawno-dogmatyczna”. Pomocniczo w pracy jest wykorzystywana metoda historycznoprawna i prawnoporównawcza. Efekty tej ostatniej nie są jednak ani nadmiernie oryginalne czy aktualne (w przeważającej mierze opierają się bowiem na ustaleniach pracy M. Sośniaka pt. *Należyta staranność* z 1980 roku) ani w pełni adekwatne (odnoszą się do sposobu rozumienia pojęcia należytej staranności na tle prawa zobowiązań, nie nawiązują zaś wprost do konstrukcji odpowiedzialności cywilnej członków organów spółek kapitałowych, z drobnymi wyjątkami odnoszącymi się do analizy wpływu niewypłacalności spółki na obowiązki dyrektorów na tle prawa angielskiego; s. 181-184). Podobnie wybiórczo i w ograniczonym stopniu stosowana jest metoda historyczna (poza Rozdziałem I pkt 2.6, s. 31-33, punktowe odniesienie do przepisów Kodeksu handlowego z 1934 r. pojawia się wyłącznie w kontekście odpowiedzialności za nienależyte wykonywanie mandatu; zob. s. 234-235, 247).

4. Wykaz źródeł wykorzystanych w pracy został podzielony na: bibliografię, w tym polskojęzyczną (439 pozycji) i obcojęzyczną (46 pozycji), orzecznictwo (łącznie aż 469 pozycji, w tym 14 judykatów sądów zagranicznych) oraz inne materiały (11 pozycji). Praca nie zawiera



odrębnego wykazu wykorzystanych źródeł prawa, chociaż ich zakres jest stosunkowo szeroki (być może nawet zbyt szeroki – zob. wyżej, pkt 2).

Dobór źródeł oraz zakres kwerendy, w tym obejmującej krajowe piśmiennictwo i orzecznictwo, nasuwają poważne zastrzeżenia. Autor przywołuje jedynie 5 pozycji literatury wydanych po 2020 roku (2 publikacje prasowe, komentarz R. Adamusa do prawa upadłościowego, komentarz do Konstytucji RP pod red. P. Tulei oraz i monografię H. Pietrkowskiego, *Metodyka pracy sędziego w sprawach cywilnych*, Warszawa 2021) i ani jednej pozycji wydanej po tym roku. W wykazie orzeczeń odnajdujemy jedynie 2 judykaty wydane w 2020 roku i ani jednego wykraczającego poza tę datę. Powyższe braki dotyczą m.in. najnowszych wydań komentarzy do k.s.h. czy k.c., a także prac dotyczących bezpośrednio tytułowego zagadnienia. Tytułem przykładu należy wymienić: R. Stefanicki, *Należyta staranność członka zarządu spółki kapitałowej*, Warszawa 2020; A. Mariański, A. Karolak, E. Walińska, W. Bojanowski, S. Kubiak, M. Grzelak, *Odpowiedzialność członków zarządu spółki z o.o.*, Warszawa 2006, A. Nowacki, *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*, t. 2, *Komentarz do art. 227-300*, Warszawa 2021 oraz artykuły: M. Glicz, *Odpowiedzialność odszkodowawcza członków organów spółek kapitałowych z perspektywy ochrony ubezpieczeniowej [w:] Efektywność zarządzania i nadzoru w spółce handlowej. W poszukiwaniu optymalnego modelu ustroju spółki*, red. K. Bilewska, Warszawa 2018; T. Siwiak, *Instytucja miernika staranności w przepisach regulujących odpowiedzialność członków zarządu wobec spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w prawie niemieckim i polskim*, „*Folia Iuridica Universitatis Wratislaviensis*” 2016, nr 5(1), R. Stefanicki, *Model staranności członków zarządu spółki kapitałowej w świetle współczesnych wyzwań [w:] Kodeks spółek handlowych po 15 latach obowiązywania*, red. J. Frąckowiak, Warszawa 2018. Obserwacja ta wiąże się z zastrzeżeniami co do pełnej aktualności normatywnej pracy, przynajmniej na poziomie tekstowym (zob. niżej, pkt III.8). Mało entuzjastyczna jest również ocena kompletności piśmiennictwa z zakresu części ogólnej prawa cywilnego i prawa zobowiązań. Szerszego uwzględnienia, przynajmniej na poziomie koncepcyjnym, wymagałaby w kontekście tematu pracy literatura z zakresu teorii prawa i teorii prawa cywilnego, w szczególności dotycząca klauzul generalnych i zwrotów niedookreślonych (zob. opracowania E. Łętowskiej, L. Leszczyńskiego czy Z. Ziemińskiego). Wobec wyodrębnienia w pracy uwag prawnoporównawczych z zaskoczeniem

można zaś odnotować brak powołania pozycji literatury obcej z zakresu prawa spółek (w tym odpowiedzialności członków organów). Lista bibliografii jest natomiast nieco sztucznie zawyżana wskutek powoływania publikacji odnoszących się do wskazanych już wyżej zagadnień pobocznych lub niezwiązanych z tematem.

5. Również ocena stopnia i sposobu wykorzystania źródeł jest zróżnicowana. Niestety nie brak fragmentów, w których odwołania mają charakter wybiórczy lub dość powierzchowny, gdzie analiza mogłaby mieć znacznie szerszą podstawę bibliograficzną, a stopień wykorzystania źródeł mógłby być bardziej aktywny. Wspomniane mankamenty występują także we fragmentach dla pracy kluczowych, jak na przykład w: (a) Rozdziale I pkt 4.3, który ma w założeniu referować dorobek piśmiennictwa i orzecznictwa w przedmiocie sposobu ustalenia wzorca należytej staranności; (b) Rozdziale II pkt 2.2, który dotyczy centralnego dla pracy zagadnienia treści miernika staranności z art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. „ustalanego” przez Autora na podstawie 4 (*sic!*) arbitralnie wybranych pozycji piśmiennictwa (zob. przykładowo również Rozdział II pkt 4.1); (c) Rozdziale II pkt 4, w którym – w specyficznej, przyjętej przez siebie konwencji – Autor omawia treść stosunku prawnego łączącego spółkę z piastunem organu (ponownie mamy tutaj do czynienia z ogólnym opisem najbardziej rudymenarnych kwestii opartym na kilku swobodnie wybranych pozycjach piśmiennictwa), czy też w rozdziale III, zwłaszcza co do rozważań dotyczących charakteru prawnego i przesłanek odpowiedzialności z art. 293 § 1 i 483 § 1 k.s.h. (gdzie zakres kwerendy jest nieco szerszy, ale jeszcze bardziej widoczny jest brak systematyki rozważań).

### III. Uwagi merytoryczne

1. Recenzowana rozprawa doktorska w wielu punktach prowokuje do polemiki, a niekiedy wprost do krytyki. Z uwagi na objętość recenzji wypada ograniczyć się jedynie do uchybień najważniejszych, które determinują końcową ocenę. Nie oznacza to oczywiście, że w pozostałym zakresie zgadzam się z wywodami czy sposobem prezentacji przyjętym przez Doktoranta.

2. We wprowadzeniu rozprawy jako problem badawczy poddany analizie Autor wskazuje „dobór adekwatnych, a przy tym obiektywnych kryteriów, które są niezbędne do dokonania



trafnej oceny postępowania członków zarządu spółki z należytą starannością w toku wykonywania funkcji”. Nawiązuje do tego następnie, wskazując jako jeden z celów rozprawy ustalenie „jakie normy wpływają na jego [tj. wzorca należytej staranności] kształt” (s. 11; w toku dalszych rozważań Autor pisze już o „kryteriach” różnicowania takiej oceny – s. 12). Jednocześnie, zauważając, że ocenę zachowania menedżera „przeważnie odnosi się do pewnego abstrakcyjnego wzorca, ustalanego na podstawie zobiektywizowanych kryteriów”, wyraża On pogląd (hipotezę?), iż „jeden model wzorca starannego członka zarządu jest niewystarczający do wyrażenia sprawiedliwej oceny”, albowiem „obiektywna miara staranności powinna zakładać ujęcie zróżnicowane, uwzględniające wszystkie istotne okoliczności” (przy czym Autor nie wykazuje w sposób przekonujący, aby istotnie występowała tutaj sprzeczność). Konsekwencją jest kolejny cel badawczy w postaci zbadania „czy w obrocie funkcjonuje jeden wzorec należytej staranności członka zarządu, czy też mamy do czynienia z wielością wzorców” (s. 11). Niewyrażone wprost, ale zamarkowane już we Wstępie wątpliwości Doktoranta co do prawidłowości obowiązującej regulacji prawnej uzasadniają w jego ocenie podjęcie analizy, która ma prowadzić do „stwierdzenia czy problemy związane z odkodowaniem właściwego wzorca należytej staranności członków zarządu oraz przypisaniem im odpowiedzialności tytułem niezastosowania się do [...] zidentyfikowanego modelu postępowania [...] można rozwiązać w drodze wykładni przepisów, czy też potrzebna jest w tym zakresie interwencja ustawodawcy i ewentualnie w jakim kierunku powinna ona przebiegać” (s. 12).

Co zastanawiające, we wstępie pracy Autor nie formułuje natomiast *explicite* żadnej tezy czy też hipotezy badawczej, która podlegałaby w niej weryfikacji. Nie odnotowuje też żadnych innych problemów badawczych, poza doбором kryteriów, na podstawie których powinna następować *in casu* konkretyzacja treści abstrakcyjnego i zobiektywizowanego wzorca należytej staranności członka zarządu. Jak zaś wskazuje pobieżna chociażby lektura piśmiennictwa, a w pewnej mierze również recenzowanej pracy, takowych nie brakuje (o czym jeszcze poniżej). Nie idzie przy tym o to, że lista tego typu spornych zagadnień nie znalazła się we wstępie pracy, ale o to, że tekst ten odzwierciedla sposób patrzenia Autora na tytułowe zagadnienie odpowiedzialności menedżerów z tytułu niestarannego wykonywania mandatu, potwierdzany w toku głównego wywodu. Świadczy to jednocześnie o deficytach metodologicznych i braku

umiejętności precyzyjnego, czytelnego stawiania problemów badawczych, identyfikacji ich źródła i dowodzenia, dostosowania zakresu analizy oraz proponowania adekwatnych rozwiązań.

Podstawowe znaczenie dla oceny wartości merytorycznej i prawidłowości metodologicznej recenzowanej rozprawy mają dwie grupy spostrzeżeń.

2. Jak już wskazano, Doktorant uważa, że przy orzekaniu o ewentualnej odpowiedzialności członka zarządu spółki kapitałowej wobec spółki – w ramach adekwatnie zaprojektowanego reżimu tejże – należy różnicować poziom oczekiwanej (wymaganej, należytej) staranności (przy czym z reguły używa On określenia „dyferencjacja wzorca”, a w Zakończeniu również „identyfikacja” i „indywidualizacja”; s. 360). Innymi słowy – upraszczając – nie powinno być tak, że analogiczne wymagania dotyczą członka zarządu spółki publicznej notowanej na GPW oraz małej spółki rodzinnej prowadzącej biznes na niewielką skalę. Jak wskazuje Autor – zresztą za Sądem Najwyższym oraz publikacją J. Okolskiego, J. Modrzejewskiego i Ł. Gasińskiego – „miernik staranności profesjonalistów podlega więc (lub powinien podlegać) różnicowaniu i nie jest jednakowy dla wszystkich członków zarządu”, zaś „ustalenie wymaganego poziomu staranności musi uwzględniać obiektywne okoliczności dotyczące spółki” (s. 167). Jednocześnie, Doktorant płynnie łączy to zagadnienie z akcentowanym w pracy problemem jedności bądź wielości wzorców należytej staranności (zob. przykładowo tytuł punktu 5 w Rozdziale I, s. 79 i n., s. 167 i n.; zob. tamże teza o „stopniowości staranności”), ten ostatni wariant zaś utożsamia z wielością czynników branych pod uwagę przy konkretyzacji ogólnego wzorca należytej staranności z art. 355 § 1 i 2 k.c. oraz art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. (tak wyraźnie na s. 79, 82, 93 oraz tytuł pkt 3 w Rozdziale II).

Odnosząc powyższe do stanu doktryny prawa cywilnego i prawa spółek można nabrać wątpliwości co do tego, czy Autor prawidłowo identyfikuje problem badawczy, jaki przed nim stoi, czy i na ile we wskazanym zakresie jest to istotnie problem realny i nowy oraz czy odnosi się on do treści prawa czy do sfery stosowania prawa. Wszakże nawet przywołane przez Niego wybiórczo pozycje piśmiennictwa i orzecznictwa potwierdzają, że stan prawny oraz ustabilizowany sposób wykładni relewantnych przepisów jest prawidłowy i kierunkowo zgodny z Jego postulatami. Zarówno na tle przepisów k.s.h. jak i ogólnych regulacji k.c. nikt nie twierdzi, że funkcjonowanie jednego, normatywnego, zdepersonalizowanego i abstrakcyjnego wzorca należytej staranności



nakazuje stosowanie takiej samej miary w różnych stosunkach prawnych i różnych sytuacjach faktycznych. W nawiązaniu do użytej w art. 355 § 1 *in fine* k.c. formuły odsyłającej do „stosunków danego rodzaju” wzorzec ten podlega bowiem konkretyzacji z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: typ stosunku prawnego (zobowiązania), jego przedmiot, cel, szczególne kwalifikacje, wiedza lub umiejętności dłużnika (zwłaszcza jeżeli były one znane wierzycielowi i zaważyły na jego wyborze określonego kontrahenta), reguł deontologii lub kodeksów etycznych określonych grup zawodowych, a w końcu i okoliczności, w jakich miało miejsce działanie. Według poglądu dominującego w polskiej nauce „nie istnieje obowiązek należytej staranności *per se*” (zob. zamiast wielu W. Borysiak, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, pod red. K. Osajdy, Legalis 2023, art. 355, Nt. 12 i cyt. tam dalsza literatura). Nie jest to też pogląd unikatowy ani nowy; przy uważnej lekturze szeroko wykorzystywanej w Rozdziale I pracy M. Sośniaka Autor mógłby tam odnaleźć podobne poglądy niemieckich cywilistów formułowane na tle zdepersonalizowanej formuły § 276 BGB („*Es ist kein Sorgfalt an sich*”). Nie musiał też Doktorant zamieszczać w tym celu rozbudowanych opisów statusu lekarza (choćby tren przykład – odpowiednio pogłębiony – mógłby być podstawą wielu interesujących dla niego wniosków), rolnika indywidualnego, adwokata, radcy prawnego czy notariusza. Już pobieżna kwerenda doktryny i orzecznictwa potwierdza, że w praktyce operuje się bardziej skonkretyzowanymi miarami „starannego przewoźnika”, „starannego spedytora”, „starannego banku”, „starannego zastępcy inwestycyjnego” czy „starannego zarządcy” (zob. M. Gutowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, pod red. M. Gutowskiego, Legalis 2023, art. 355, Nb. 44 i cyt. tam orzecznictwo). Źródłem nieporozumień na tej płaszczyźnie wydaje się zatem albo percepcja zagadnienia przez samego Autora albo też brak precyzji i swego rodzaju żonglerka terminologiczna (które *notabene* utrudniają również znakomicie właściwe zrozumienie Jego punktu widzenia). Jeżeli dobrze odczytuję wywody Doktoranta, to zmierza on do tego, że zróżnicowane w swej treści stosunki spółki czy też stosunki członkostwa w organie (zarządzie) nie powinny być kwalifikowane jako jednolita kategoria „stosunków danego rodzaju” w rozumieniu art. 355 § 1 k.c. ale podlegać dalszemu zróżnicowaniu. Nie sądzę jednak, aby dotychczasowa wykładnia przywołanego przepisu stała temu na przeszkodzie – wręcz przeciwnie. Przyjmuje się przecież powszechnie, że rekonstruowany *in casu* wzorzec należytej staranności powinien być odnoszony do konkretnej

sytuacji i okoliczności działania dłużnika (zob. zamiast wielu P. Machnikowski, *Kodeks cywilny. Komentarz*, pod red. P. Machnikowskiego, Legalis 2023, art. 355, Nb. 10). Nakazuje to zresztą mechanika jego stosowania – w przeciwnym przypadku nie byłibyśmy w stanie ustalić, czy inna, dostatecznie rozsądna, ostrożna i przewidująca osoba znajdująca się w takiej samej sytuacji podjęłaby inną decyzję niż dłużnik.

3. Powyższe nie wyklucza oczywiście możliwości występowania problemów w praktyce stosowania prawa, co jednak dopiero powinno podlegać weryfikacji. W tym zakresie Autor stwierdza kategorycznie, że: „Rola orzecznicza sądów w ocenie dochowania należytej staranności dotychczas raczej się nie sprawdziła. Analiza orzecznictwa wykazała, że sądy dla członków zarządu bezrefleksyjnie przyjmują miarę «podwyższoną» i na podstawie tego miernika konstruują jeden wzorzec starannego prowadzenia spraw spółki, nie uwzględniając relewantnych i obiektywnych cech leżących po stronie spółek [...]. A nawet jeśli konstruowany przez sądy wzorzec staranności uwzględnia np. skalę działalności spółki, to prowadzi to do niejednorodności orzecznictwa w tym zakresie, a to z uwagi na brak konkretnych parametrów definiujących przy jakiej skali działalności należy oczekiwać wyższej staranności. Wydaje się, że klauzula generalna należytej staranności zawarta w art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. przyznaje zbyt dyskrejonalną władzę sędziów poprzez konstruowanie wzorców staranności według jednakowej miary staranności do wszystkich członków zarządu, co narusza [...] konstytucyjną zasadę równego traktowania. Problem ten należy rozwiązać na poziomie normatywnym, przez ustawowe wyróżnienie obiektywnych i uniwersalnych kryteriów dyferencjacji wzorców należytej staranności” (s. 167). Pomijając kwestie stylistyczne i terminologiczne, na tle powyższego nasuwają się dalsze zastrzeżenia.

Po pierwsze – wbrew przywołanej deklaracji, Autor nie wykazał problemów związanych ze stosowaniem art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. w praktyce sądowej. Trudno uznać za taki dowód fakt, iż w uzasadnieniu orzeczenia sąd określa miarę staranności wymaganej od członka zarządu spółki kapitałowej jako „podwyższoną” (na ten temat jeszcze poniżej). Roli takiej nie pełni z pewnością szablonowe zestawienie poglądów orzecznictwa zamieszczone w Rozdziale I. Nie przesądzając z góry rezultatów, zadanie to jest możliwe do wykonania i potencjalnie mogłoby ono dostarczyć rzeczywiście interesujących wyników. Wymagałoby to jednak pogłębionej analizy



stanu faktycznego konkretnych spraw, skonfrontowanej z zarzutami podnoszonymi przez strony oraz finalnym odniesieniem się do nich przez sąd.

Po drugie – nie do pogodzenia z regułami warsztatu naukowego jest przenoszenie przez Doktoranta trafnych zastrzeżeń dotyczących nazbyt lapidarnego sposobu formułowania uzasadnień orzeczeń sądowych dotyczących odpowiedzialności cywilnej członków organów spółek kapitałowych (s. 72) na tezy hipotezy dotyczące rzekomego nieuwzględniania przez judykaturę czynników różnicujących miarę staranności stosowaną w poszczególnych stanach faktycznych (zob. wyżej, pkt 2) i formułowanie – wyłącznie na tej podstawie – oceny, iż rozstrzygnięcia w tej mierze są „arbitralne” (s. 73). Niedostatki uzasadnienia nie muszą oznaczać błędnej konceptualizacji lub stosowania wzorca.

Po trzecie – Autor nie potwierdził w rezultacie zarzutów rzekomej nadmiernej dyskrecjonalności i niejednolitości orzecznictwa, a zatem nie wykazał i tego, że problem (o ile istnieje) nie jest możliwy do rozwiązania w drodze odpowiedniej korekty praktyki stosowania prawa, co powinno być priorytetem. Nie wiadomo także, czy finalnie Doktorant jest raczej zwolennikiem elastyczności i adekwatności rozstrzygnięć czy raczej ich większej przewidywalności, która miałaby być uzyskana dzięki zastąpieniu (uzupełnieniu?) zwrotów niedookreślonych, którymi posługuje się ustawodawca projektujący miernik należytej staranności w stosunkach zobowiązaniowych i korporacyjnych dalszymi kryteriami normatywnymi. Można mieć jedynie nadzieję, że Autor nie postuluje złożenia na ołtarzu pewności prawa i specyficznie rozumianej zasady równości wszelkich zwrotów niedookreślonych i klauzul generalnych występujących w prawie cywilnym.

Po czwarte – jest zaskakujące, że mimo tak zdecydowanej tezy Autor nie formułuje wprost konkretnych postulatów *de lege ferenda* – ani w treści pracy, ani w jej zakończeniu (pomijając krótką wzmiankę na s. 361). Kształt takiej ewentualnej regulacji czy nawet proponowanego do uwzględnienia w ramach wykładni art. 355 § 1 i 2 k.c. w zw. z art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. owego zestawu „obiektywnych i uniwersalnych” czynników, które miałyby być brane pod uwagę przy określaniu miary staranności wymaganej od członka zarządu spółki kapitałowej to odrębne zagadnienie (zob. poniżej).

4. W nawiązaniu do powyższego główną „wartością dodaną” pracy wydaje się propozycja wyodrębnienia „obiektywnych i uniwersalnych” czy też „adekwatnych i obiektywnych” kryteriów, na podstawie których powinna następować konkretyzacja wzorca staranności, a w ujęciu Autora „dyferencjacja wzorców należytej staranności”. Są to kryteria: statusu przedsiębiorcy (s. 107), skali prowadzonego przedsiębiorstwa (s. 111), przedmiotu działalności spółki, w tym prowadzenia przez nią reglamentowanej działalności gospodarczej (s. 119), wykonywania zawodu zaufania publicznego (s. 125), dość enigmatyczne kryterium „stanu faktycznego” (s. 117) oraz wskazane wyłącznie w treści, a nie strukturze pracy kryterium podstawy zatrudnienia menedżera w spółce (w odniesieniu do członków zarządu zatrudnionych na podstawie umowy o pracę ma bowiem obowiązywać „wyższy” standard staranności; s. 173-174).

Trzeba jednak wskazać, że część z tych czynników wskazuje się – i to dość powszechnie – w doktrynie prawa spółek i prawa zobowiązań (tytułem przykładu można odesłać do opracowań systemowych czy reprezentatywnych komentarzy do k.c. i k.s.h.; zob. też wyżej, pkt III.2). Szkoda więc, że zamiast wyważyć otwarte drzwi Autor nie starał się w większym stopniu zdyskontować i twórczo rozwinąć dotychczasowych ustaleń nauki prawa w tej mierze (zwłaszcza na tle art. 355 § 1 k.c.). Inne ze wskazanych kryteriów – wbrew twierdzeniom Autora – nie mają lub nie muszą mieć w konkretnym przypadku charakteru adekwatnego (relewantnego). Tytułem przykładu, dla oceny czy dołożył należytej staranności członek zarządu, który wykonał internetowy przelew bankowy nie sprawdzwszy czy rachunek bankowy wierzyciela jest prawidłowy albo ujawniony na tzw. białej liście podatników VAT, nie ma znaczenia czy spółka prowadzi działalność na podstawie koncesji lub zezwolenia. Kluczem dla oceny adekwatności czynników branych pod uwagę przy rekonstruowaniu wzorca należytej staranności jest bowiem zachowanie będące źródłem szkody. Niektóre zaś – przy zaproponowanym sposobie ujęcia – prowadziłyby do rozstrzygnięć jawnie niesprawiedliwych (np. w razie realizacji postulatu różnicowania miary staranności w zależności od wielkości spółki ocenianej na podstawie administracyjnoprawnych kryteriów unormowanych w Prawie przedsiębiorców). W tym kontekście wypada raz jeszcze podkreślić: weryfikacja czy w praktyce rzeczywiście funkcjonuje jeden zuniformizowany wzorec „starannego zarządcy” oraz wskazanie katalogu okoliczności, jakie mogą lub powinny być brane pod uwagę w procesie stosowania art. 293 § 1 w zw. z art. 209<sup>1</sup> § 1 albo art. 483 § 1 w zw. z art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h.



(w zależności od kontekstu sprawy) to zadanie interesujące i wartościowe naukowo, wymaga jednak bardziej pogłębionych badań i zniuansowanego podejścia.

5. Stanowisko Doktoranta w niektórych punktach, w tym dotyczących głównych problemów badawczych, razi niekiedy niekonsekwencją. Trudno przy tym jednoznacznie przesądzić czy jest to efekt braku pogłębionej analizy, czy też niezręczności redakcyjnych, a więc czy problem dotyczy sfery konceptualizacji, czy też werbalizacji wywodu. Dla przykładu, dotyczy to np. tego, czy należyta staranność z art. 355 § 2 k.c. ma charakter wyższy niż „ogólnie wymagana” (twierdząco w tej mierze Autor na s. 56-57, 59, 61, 62, przecząco natomiast – i trafnie – na tejsze s. 59, 62, 83, 101, czy 164), albo czy jest to inny miernik niż statuowany przez § 1 tego artykułu (przecząco na s. 62, twierdząco na s. 63). Jak tymczasem wskazuje się w piśmiennictwie, miernik staranności z art. 355 § 2 k.c. (podobnie jak i art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h.) można i należy traktować jako „podwyższony” (surowszy) w zestawieniu z poziomem wymagań adresowanych do konsumentów czy też osób niebędących profesjonalistami w danej dziedzinie. W odniesieniu do profesjonalistów zaliczanych do danej grupy zawodowej będzie to natomiast – co do zasady – staranność ogólnie wymagana. Niezrozumiałe jest stanowisko Autora, który na tym tle wywodzi, że w niektórych przypadkach powinna być jednak wymagana staranność „podwyższona” w stosunku do ogółu funkcjonariuszy, np. w odniesieniu do członka zarządu, który kieruje spółką niemieszczącą się w pojęciu MŚP lub prowadzi działalność w branży o szczególnym charakterze (tak np. bez dalszego rozwinięcia na s. 102). Innym przykładem mogą być, omawiane wśród „pozaprawnych” źródeł kształtujących wzorzec należytej staranności ustawowe (*sic!*) wymagania dotyczące członków organów spółek prowadzących działalność bankową lub ubezpieczeniową (s. 197-198; uwagi te nie kończą się zresztą żadnymi wnioskami na temat wpływu kwalifikacji na miarę staranności), czy też zamieszczone w Zakończeniu – tuż obok siebie – stwierdzenia, wedle których „zasadny pozostaje pogląd, zgodnie z którym [...] niedochowanie należytej staranności przez członka zarządu realizuje wyłącznie przesłankę winy” (s. 355), a jednocześnie „Uzasadnione jest przyjęcie, że niedochowanie przez członka zarządu należytej staranności realizuje zarówno przesłankę bezprawności, jak i przesłankę winy w ramach odpowiedzialności cywilnoprawnej” (s. 356). Na marginesie można zauważyć, że Autor zdaje się w ogóle nie dostrzegać implikacji systemowych tego zagadnienia, o czym może świadczyć fakt, że

omawiając możliwości uchylenia się przez członka zarządu od odpowiedzialności na podstawie art. 299 k.s.h. odrębnie analizuje wykazanie braku winy (s. 300-301), odrębnie zaś możliwość powołania się na zasadę biznesowej oceny sytuacji (s. 317-320).

6. Do mankamentów recenzowanej rozprawy należy zaliczyć również to, że zagadnienia o dużym ciężarze gatunkowym z punktu widzenia jej tematu bywają omawiane w sposób czysto sprawozdawczy i niedostatecznie pogłębiony, zazwyczaj w oparciu o selektywnie wybrane źródła bibliograficzne (co razi w zestawieniu z fragmentami tekstu niepotrzebnie jedynie zwiększającymi objętość pracy; zob. niżej, pkt IV.3). Tytułem przykładu można wskazać uwagi dotyczące: (a) pojęcia interesu spółki (s. 153-158), (b) obowiązku lojalności piastunów jej organów – przy czym Autor nie zajmuje się w zasadzie wzajemną relacją dyrektyw postępowania lojalnego i starannego (s. 159-162), czy też (c) obowiązku prowadzenia spraw spółki z należytą starannością (s. 162-167). Absolutnie nie do przyjęcia jest sposób, w jaki Autor podchodzi do kwestii przesłanek i charakteru prawnego odpowiedzialności z art. 293 § 1 i art. 483 § 1 k.s.h. (zob. s. 233-239), a więc zagadnienia kluczowego z punktu widzenia tematyki pracy. Czyni to bowiem *de facto* w oderwaniu od uwarunkowań systemowych oraz bez jednoznacznie postawionej i rozstrzygniętej kwalifikacji należytej staranności w katalogu przesłanek odpowiedzialności odszkodowawczej (co samo w sobie stanowi przedmiot niezwykle interesującej dyskusji doktrynalnej, nie tylko na tle prawa spółek, ale i prawa zobowiązań). Z kolei z uwag dotyczących zasady biznesowej oceny sytuacji – a więc podstawowego „kontratypu” pozwalającego aktualnie uchylić się od odpowiedzialności spoczywającej na członkach organów spółki na podstawie art. 293 § 1 i art. 483 § 1 k.s.h. – dowiemy się jedynie tyle, że została ona wprowadzona; nie wykraczają one bowiem poza poziom stylistycznie nieznacznie zmodyfikowanego i kilkakrotnie powtórnego brzmienia przepisów art. 293 § 3 i art. 483 § 3 k.s.h.

7. W pracy występują (na szczęście rzadko) proste błędy merytoryczne, a niekiedy logiczne (zob. także wyżej, pkt 5). Dla przykładu, Autor: (a) nie zauważa, że kwalifikacja przedsiębiorców na tle przepisów ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 321 ze zm.) oraz Załącznika nr I do rozporządzenia Komisji WE nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE L 187 z dnia 26 czerwca 2014 r.) następuje wg odmiennej



metodologii m.in. wskutek uwzględniania powiązań między przedsiębiorstwami w unijnym prawie konkurencji (s. 112-113); (b) zakłada, że uzyskiwana dzięki wprowadzeniu kryterium rozmiaru przedsiębiorstwa ochrona przed odpowiedzialnością członka zarządu spółki zaliczonej kwalifikowanej jako małe lub średnie przedsiębiorstwo jest uzasadniona dążeniem do wspierania spółek z tego sektora czy też wręcz z nim równoznaczna (s. 116); (c) wbrew treści art. 208 § 3 i 4 k.s.h. uznaje, że „zakres prawa do prowadzenia spraw spółki limitowany jest sprawami nieprzekraczającymi zwykłych czynności zarządu” (s. 135); (d) mimo odrębności normatywnej art. 293 § 3 i art. 299 § 2 k.s.h. rozważa możliwość uchylecia się przez członka zarządu od odpowiedzialności ciążącej na nim na podstawie art. 299 § 1 k.s.h. z powołaniem się na zasadę biznesowej oceny sytuacji (s. 317-320; przy czym odrębną kwestią jest to, czy konkretne okoliczności opisane w hipotezie art. 293 § 3 k.s.h. mogą zostać powołane celem wykazania braku winy członka zarządu) itd.

8. Odrębnym problemem jest aktualność prowadzonych rozważań oceniana w kontekście doniosłych zmian wprowadzonych ustawą zmieniającą z 9 lutego 2022 r., która weszła w życie w dniu 13 października 2022 r. Składając rozprawę w połowie roku 2023 Doktorant odnotował ten fakt, ale dysponując już prawdopodobnie jej zamkniętą wersją nie dołożył (*nomen omen*) należytej staranności, aby uwzględnić wspomniane zmiany w sposób dostateczny. W rezultacie, opis bywa częściowo nieaktualny i referuje do sporów o znaczeniu historycznym (i to bez zwrócenia uwagi czytelnika na to, że z taką właśnie, historyczną perspektywą mamy do czynienia; zob. przykładowo s. 162-163, s. 164-165) lub kontrfaktyczny (zob. s. 314 i 316, gdzie w dalszym ciągu znajdujemy odwołania do „projektu” ustawy zmieniającej, bez zmiany stylistyki). W innych wreszcie miejscach Autor „ułatwia” sobie aktualizację pracy wskazując – wszakże bez przekonującego uzasadnienia – że wprowadzenie art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. nie stanowi istotnej (jakościowej) zmiany stanu prawnego i nie dezaktualizuje dotychczas wyrażanych poglądów (zob. zwłaszcza uwagi na s. 242 i n.). Jest to zaskakujące o tyle, dosłownie na kolejnych stronach referuje on spór w przedmiocie dopuszczalności pociągnięcia członka zarządu do odpowiedzialności za przypadki niedbalstwa nie stanowiące naruszenia żadnego konkretnego przepisu prawa, a równocześnie postuluje *de lege ferenda* wprowadzenie regulacji, która pozwalałaby na pociągnięcie członka zarządu do odpowiedzialności z tytułu niestaranego li tylko

prowadzenia spraw spółki (s. 362). *Notabene* Doktorant kompletnie nie zauważa potencjału, jaki niesie za sobą zmiana lokaty dotychczasowych art. 293 § 2 i art. 483 § 2 k.s.h. i zmiana formuły językowej art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h., które *de lege lata* bezspornie przesądzają obowiązek zachowania przez członka zarządu należytej staranności i lojalności wobec spółki przy wykonywaniu mandatu.

#### IV. Uwagi formalne

1. Strona językowa rozprawy nie nasuwa zastrzeżeń natury zasadniczej, chociaż precyzja używanego w niej języka, w tym języka prawniczego, mogłaby być większa. Niestety, Autorowi zdarza się używać określeń potocznych, nieprecyzyjnych lub rażąco nieskładnych, niekiedy już chyba poza granicą błędu merytorycznego. Można tutaj wskazać jedynie tytułem przykładu i koncentrując się jedynie na pierwszej połowie pracy: „początki staranności” (s. 15), „pod winą nieumyślną rozumie się” (s. 24), „literatura francuska, oceniając wprawdzie wzorzec staranności jako obiektywny, określa jego staranność” (s. 27), „koncepcja odpowiedzialności *negligence* [...] która polegała na wyrządzeniu szkody” (s. 36), „aby wystąpił obowiązek *duty of care* [...] sąd musi orzec istnienie *duty of care*” (s. 39), „część uwag przedmiotowego zagadnienia” (s. 41), „na terenie Stanów Zjednoczonych stwierdzono” (s. 42), „Specyfika zawodów [...] czy specyfika konkretnego zawodu” (s. 48), „staranność wymagana [...] jest [...] starannością ogólnie wymaganą, jednakże wymagania te kreuje się na podstawie wymagań” (s. 59), „panujące w danych stosunkach zwyczaje [...], np. przyjęte reguły, nawyki czy konwencje w danej społeczności” (s. 59), „orzecznictwem przykładem zachowania odstającego od wzorca staranności jest wyrok SN” (s. 67), „stan wiedzy, dostępność, należyta staranność [...] są podstawowymi elementami składającymi się na wzorzec starannego lekarza” (s. 78), „Wzorzec należytej staranności członka zarządu ma charakter konkretny”, „Argumentując kwestię odrzucenia możliwości zmiany miary staranności” (s. 106), „staranny członek zarządu, prócz prowadzenia spraw spółki, musi wykonywać także czynności o charakterze kontrolnym w ramach przyznanej kompetencji prowadzenia spraw spółki” (s. 141), „Z prawa i obowiązku prowadzenia spraw spółki i jej reprezentacji, a także z obowiązku działania w interesie spółki [...] wypływa obowiązek działania zgodnie z prawem”



(s. 145), „lojalność stanowi pojęcie ogólnikowe” (s. 159), „Wzorzec należytej staranności [...] ma znaczenie w kontekście oceny dochowania należytej staranności” (s. 163), „ocena dochowania obowiązku [...] jest dokonywana instynktownie” (s. 165), „odpowiedzialność [...] za działanie lub zachowanie” (s. 233), „praktyczne znaczenie w praktyce obrotu” (s. 233), „Nieuprawnione jest przyjęcie zakładające, że w przypadku uznania niedochowania należytej staranności jako zachowania bezprawnego [...]” (s. 262).

2. W pracy występują błędy interpunkcyjne, literowe lub stylistyczne różnego typu, w tym związane z niewłaściwą odmianą, użyciem niewłaściwych końcówek fleksyjnych, niekonsekwentnym stosowaniem liczby lub czasu, powtórzeniami określonego słowa w zdaniu (ponownie ograniczając się jedynie do wybranych fragmentów tekstu: s. 11, 13, 15, 24, 25, 29, 30, 33, 34, 39, 42, 43, 46, 47, 49, 51, 57, 61, 76, 160, 162, 243, 265, 315, 349). Nie rzutują one istotnie na czytelność rozważań, tym niemniej powinny zostać wyeliminowane na etapie ostatecznej redakcji pracy.

3. Zagadnieniem częściowo merytorycznej, częściowo zaś formalnej natury (w jakimś stopniu jest ono bowiem związane i z oceną struktury pracy i z kwestiami warsztatowymi) jest sposób prowadzenia wywodu. Mimo, że wytyk ten nie ma charakteru globalnego, można wskazać na trzy rodzaje występujących w pracy niedoskonałości, których wspólnym mianownikiem jest brak dostatecznej dyscypliny pisarskiej Autora, umiejętności systematyzowania i syntetyzowania poglądów, a także należytej korekty pracy.

Po pierwsze – w niektórych partiach główny wywód jest „zabałaganiony” przez zagadnienia wtrącone, które nie mają bezpośredniego znaczenia dla rozwiązania podejmowanych w niej problemów badawczych (np. deskryptywne i nic nie wnoszące do analizy rozważania na temat pojęcia rolnika indywidualnego, *notabene* prowadzone wyłącznie na podstawie ustawy z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego, s. 79 i n.; uwagi na temat sposobu formułowania aktów notarialnych czy wynagrodzenia notariusza, s. 89 i 91). Ponownie trzeba przypomnieć, że układ pracy ma pomagać systematyzować zagadnienia i omawiać poszczególne z nich w sposób możliwie wyczerpujący we właściwych partiach tekstu, stąd też nie można go traktować w sposób dowolny. Autor zdaje się niekiedy niewiele sobie z tego robić. Dla przykładu: (a) analiza orzecznictwa dotyczącego sposobu interpretacji miernika należytej staranności

adresowanego do członków zarządu spółek kapitałowych została przez niego przeprowadzona w pkt 4.3 rozdziału I (s. 70-71), a więc przed przedstawieniem nawet ogólnych uwag dotyczących statusu członka zarządu i dotyczącej go odpowiedzialności, (b) kwestie dotyczące sposobu prowadzenia spraw spółki przez zarząd, w tym możliwego podziału kompetencji, są jedynie pobocznie wzmiankowane w punkcie dotyczącym obowiązku należytej organizacji działalności spółki (s. 138-139), częściowo w punkcie dotyczącym obowiązku kontroli (s. 142-143), a częściowo we fragmencie Rozdziału III dotyczącym zwolnienia z odpowiedzialności (s. 274-278), „wrzutki” dotyczące zawodów zaufania publicznego w Rozdziale II dotyczącym obowiązków zarządu i miernika staranności członka tego organu (s. 125-132) itd.

Po drugie – w recenzowanej pracy zdarzają się powtórzenia tych samych fraz lub wielokrotne odniesienia do tych samych zagadnień, na różnych stronach, a niekiedy nawet na tej samej stronie (zob. przykładowo s. 49 – stosowanie miernika z art. 355 k.c. zarówno na tle odpowiedzialności kontraktowej, jak i deliktowej, s. 51 i 54 – ogólniejszy charakter miernika w przypadku odpowiedzialności deliktowej, s. 61, 62 i 63 – powielane określenia dotyczące miernika staranności z art. 355 § 2 k.c., w tym 2-krotnie powołane to samo orzeczenie, s. 140-145, gdzie zagadnienia dotyczące kontroli instytucjonalnej oraz obowiązków zarządu w zakresie kontroli horyzontalnej i wertykalnej są omówione dwukrotnie, bez jakiegokolwiek konsolidacji, s. 160-161 – gdzie Autor dwukrotnie wzmiankuje o skodyfikowaniu obowiązku lojalności członków zarządu w przepisach art. 209<sup>1</sup> § 1 i art. 377<sup>1</sup> § 1 k.s.h. oraz uprzednio wskazywanej podstawie jego obowiązywania, s. 238 i n., gdzie Autor kilkakrotnie wraca do tych samych poglądów na temat cywilnoprawnego ujęcia przesłanki bezprawności i jego aktualności na gruncie prawa spółek). Tytułem przykładu najdalej idącego, przywołanie treści art. 355 § 1 i 2 k.c., ogólne wskazanie na rolę miernika staranności czy też na to, że na tle art. 355 k.c. oraz art. 209<sup>1</sup> i 377<sup>1</sup> k.s.h. ma on charakter zobiektywizowany i abstrakcyjny pojawia się w pracy tyle razy, że ich skrupulatne wyliczenie przekracza możliwości czasowe i wytrzymałość psychiczną recenzenta.

Po trzecie – w pracy zdarzają się także zbitki zdań dotyczących zagadnień analizowanych szczegółowo w innych miejscach. Skala tak „syntetyzowanych” uwag jest tak duża, a ich treść niekiedy na tyle niekonsekwentna, że nawet przy najbardziej życzliwym podejściu nie sposób traktować ich ani jako wstępu do dalszych rozważań ani jako metody zagajenia problemów (zob.



przykładowo Rozdział I pkt 4.2, s. 51). W niektórych partiach tekstu występują z kolei intelektualne „wrzutki”, które sprawiają wrażenie tez apriorycznych i niepopartych żadnym dowodem, na przykład: (a) zamieszczony w podsumowaniu punktu 5 Rozdziału I oraz uwag dotyczących roli menagera w zespole w świetle teorii organizacji i zarządzania „wniosek”, iż „Odmienny wzorzec należytej staranności będzie determinować inny sposób zarządzania [...]. Dojść należy zatem do przekonania, że w odniesieniu do menagerów nie jest możliwe skonstruowanie ujednoczonego wzorca należytej staranności” (s. 93), (b) zamieszczony w Rozdziale II pkt 4.2, a więc wśród rozważań dotyczących niezależności zarządu, fragment poświęcony tzw. aspektowi wewnętrznemu i zewnętrznemu należytej staranności (rozróżnienie to jest skądinąd dyskusyjne; s. 153). Nawet kwestia ryzyka dopuszczalnego w procesie podejmowania decyzji biznesowych jest omawiana w dwóch różnych miejscach i częściowo różnych kontekstach (zob. Rozdział II pkt 5.3, s. 206-214 oraz Rozdział III pkt 4, s. 308-320).

4. Przypisy są sporządzone standardowo i od strony technicznej prawidłowo. Niestety, tylko w nielicznych przypadkach pełnią one nie tylko rolę odsyłaczy, które informują o źródle danego poglądu czy informacji, ale zawierają również uzupełnienia, które mogą odciążać tekst główny od wątków pobocznych. Autor ulega ponadto coraz powszechniejszej manierze, która polega na tym, że dokonywane w przypisach zestawienia źródeł poglądów referowanych w tekście głównym nie ma charakteru kompletnego – z reguły Autor ogranicza się bowiem jedynie do wybranych, niekoniecznie nawet nadmiernie reprezentatywnych pozycji. Recenzent oczywiście ma świadomość, że w związku z szybkim wzrostem liczby źródeł bibliograficznych oczekiwanie, aby w przypisach prac naukowych wskazywano w sposób wyczerpujący wszystkie relewantne dla danego zagadnienia źródła bibliograficzne byłoby płonne, ale nie uważa za prawidłową praktyki tworzenia swego rodzaju swobodnie wybranej „antologii”. Co do zasady, przypisy zamieszczone w recenzowanej rozprawie nie są narzędziem porządkowania tekstu i nie dostarczają – mimo, że powinny – syntetycznej informacji o stanie poglądów dotyczących poszczególnych zagadnień poruszanych w tekście głównym.

## V. Wniosek końcowy

1. W świetle powyższego nie ulega wątpliwości, że zakres przedmiotowy recenzowanej pracy obejmuje realne problemy naukowe, które przy prawidłowym ujęciu mogą stanowić przedmiot bardzo interesującego i wartościowego poznawczo opracowania. Jest też poza sporem, że Kandydat do stopnia przeprowadził podstawową kwerendę, poświęcił pewną ilość czasu na przygotowanie tekstu, który może stanowić dobrą podstawę dla dalszej pracy, ma ogólną orientację w badanym zakresie i intuicyjnie wyczuwa pewne problemy związane z wykładnią i stosowaniem relewantnych przepisów prawa – co odnotowuję z pełną życzliwością. Sumarycznie przeważają jednak mankamenty rozprawy. Formułując jej ogólną ocenę warsztatową i merytoryczną można zaryzykować hipotezę, że praca powstawała w kilku oddzielnych etapach, sama koncepcja, a zapewne i stanowisko Autora ewoluowały, zaś do zakresu rozważań dodawane były kolejne wątki, czemu towarzyszyły zmiany kontekstu źródłowego, w tym normatywnego. Doktorantowi zabrakło niestety sił lub cierpliwości, aby spojrzeć na tekst z dystansu, skrócić go, wyeliminować błędy i niedoskonałości (w tym odnoszące się do układu rozważań) i nadać mu walor całościowego dzieła zawierającego spójny, logiczny wywód. Wbrew znanej tezie Karola Marksa – przynajmniej w aspekcie objętości tekstu naukowego – ilość nie przechodzi w jakość. W tym przypadku Autor stał się pierwszą ofiarą grzechu własnego „wszystkoizmu” oraz nadmiernej powierzchowności.

Zgłoszone uwagi polemiczne lub krytyczne wskazują na poważne braki merytoryczne, metodologiczne i warsztatowe rozprawy doktorskiej Pana mgra Tomasza Okosa, które powodują, że w obecnym kształcie nie wykazuje ona w sposób dostateczny Jego przygotowania do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, a także zdolności do prawidłowego identyfikowania i rozwiązywania problemów badawczych. Tym samym, recenzowana rozprawa nie spełnia – w mojej ocenie – przesłanek określonych w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (t. jedn. Dz. U. z 2017 r. poz. 1789) stosowanych w zw. z art. 179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1669 ze zm.).



2. Przepis § 6 ust. 6 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. z 2018 r. poz. 261), który znajduje zastosowanie w niniejszym postępowaniu, dopuszcza możliwość „uzupełnienia lub poprawy rozprawy doktorskiej” na podstawie stosownego wniosku recenzenta. Niniejszym wnoszę zatem o uzupełnienie i poprawę przez Pana mgra Tomasza Okosa rozprawy doktorskiej pt. *„Wzorzec należytej staranności członków zarządu spółek kapitałowych a ich odpowiedzialność cywilnoprawna”* w zakresie wskazanym w recenzji (tj. przede wszystkim poprzez: rezygnację z omawiania zagadnień zbędnych, korektę układu rozważań zwłaszcza w Rozdziałach II i III, zintegrowanie uwag na temat wzorca należytej staranności na tle prawa zobowiązań i prawa spółek, przeprowadzenie realnej i pogłębionej analizy dostępnego orzecznictwa, pełne uwzględnienie zmienionego kontekstu normatywnego, ujednolicenie stanowiska Autora). Wyrażam jednocześnie przekonanie, że w wypadku wprowadzenia stosownych poprawek i uzupełnień recenzowana rozprawa doktorska będzie mogła stanowić podstawę do dalszych czynności w przewodzie doktorskim.



Dr hab. Andrzej Herbet, prof. KUL

Lublin, dnia 31 grudnia 2023 r.