
Komitety

rad nadzorczych



Komitety

rad nadzorczych

**Dorota Dobija, Izabela Kołodkiewicz,
Iwona Cieślak, Karol Klimczak**

Warszawa 2011

 **Oficyna**
a Wolters Kluwer business

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2010 jako projekt badawczy

Autorzy rozdziałów:

Rozdział 2, 3 – *Dorota Dobija*

Rozdział 1, 4 – *Izabela Koładkiewicz*

Rozdział 5 – *Iwona Cieślak*

Rozdział 6 – *Karol Klimczak*

Rozdział 7 – *Dorota Dobija, Iwona Cieślak, Izabela Koładkiewicz, Karol Klimczak*

Recenzenci

Prof. dr hab. Wojciech A. Nowak

Prof. dr hab. Stanisław Rudolf

Prof. dr hab. Dariusz Zarzecki

Projekt graficzny okładki i zdjęcie

Barbara Widlak

Wydawca

Michał Krawczyk

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Dariusz Godoś

Redakcja, korekty i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2011
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-1341-4

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	7
Kluczowe pojęcia i definicje	9
Wstęp	11
1. Budowa skutecznych rad dyrektorów/rad nadzorczych – ważne wyzwanie dla akcjonariuszy	15
1.1. Skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej – dotychczasowa praktyka	15
1.2. Czynniki warunkujące skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej	21
2. Komitet audytu	39
2.1. Istota, rola i zadania komitetu audytu	39
2.2. Regulacje i doświadczenia zagraniczne	41
2.3. Ewolucja regulacji w zakresie komitetów audytu w Polsce	48
2.4. Praktyczne aspekty działalności komitetu audytu	54
3. Doświadczenia funkcjonowania komitetów audytu w Polsce	64
3.1. Wyniki badań dotyczących skuteczności komitetu audytu, przeprowadzonych na rozwiniętych rynkach kapitałowych	64
3.2. Praktyka funkcjonowania i skuteczności działania komitetów audytu – wyniki badań	66
3.3. Skuteczność komitetu audytu	73
4. Komitet nominacji	75
4.1. Czynniki stymulujące tworzenie komitetu nominacji	75
4.2. Komitet nominacji – kluczowe zadania i nowe wyzwania	77
4.3. Profile członków komitetu nominacji – podstawowe charakterystyki	86
4.4. Dynamika rozwoju instytucji komitetu nominacji – implementacja	90
4.5. Komitet nominacji – oczekiwania	94
4.6. Nowe kierunki badań	97

5. Komitet do spraw wynagrodzeń.....	100
5.1. Identyfikacja czynników stymulujących tworzenie komitetów ds. wynagrodzeń.....	100
5.2. Zalecenia i regulacje	103
5.3. Efektywność komitetów ds. wynagrodzeń.....	117
6. Wpływ efektywności komitetu audytu na wartość spółki	125
6.1. Czynniki wpływające na wartość spółki	125
6.2. Przegląd badań.....	127
6.3. Metodologia badania empirycznego oceniającego wpływ komitetu audytu na wartość spółek	128
6.4. Wyniki badań	130
7. W kierunku zwiększenia efektywności funkcjonowania rady nadzorczej....	133
7.1. Rada nadzorcza jako aktywny uczestnik procesu kreowania wartości	133
7.2. Zwiększone oczekiwania wobec komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji.....	137
7.3. Wyzwania dla polskiego ładu korporacyjnego.....	140
Podsumowanie.....	145
Bibliografia	147
Załączniki	
1. Kodowanie cech efektywności komitetu audytu	155
2. Przykładowy regulamin komitetu audytu.....	157
3. Dobre praktyki komitetów audytu w Polsce	164
Indeks	169

O autorach

Dorota Dobija – ekspert w dziedzinie zarządzania, rachunkowości i finansów. Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Stypendystka Fundacji Fulbrighta. Jest kierownikiem Katedry Rachunkowości i dyrektorem Centrum Badań nad Ładem Korporacyjnym w Akademii Leona Koźmińskiego. Pełni funkcję redaktora naczelnego czasopisma „Master of Business Administration”. Pracowała jako *visiting professor* w wielu uniwersytetach w USA i w Europie. Koordynator kilku krajowych i międzynarodowych projektów badawczych. Laureatka licznych nagród i wyróżnień naukowych. Jest autorką wielu prac z zakresu rachunkowości, finansów, zarządzania kapitałem intelektualnym i ładu korporacyjnego.

dobija@kozminski.edu.pl

Izabela Kołodkiewicz – adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego. Ekspert w dziedzinie nadzoru korporacyjnego; praktycznie od początku pojawienia się jej w Polsce prowadzi w tej sferze badania oraz wykłady dla studentów. Autorka wielu publikacji dotyczących nadzoru korporacyjnego, a w szczególności funkcjonowania rad nadzorczych. Współpracuje z redakcjami dwumiesięcznika „Master of Business and Administration” (MBA) oraz „Przegląd Corporate Governance”. Za dorobek naukowy otrzymała wiele nagród, w tym nagrodę indywidualną Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

izabela@kozminski.edu.pl

Iwona Cieślak – specjalista z zakresu audytu wewnętrznego i rachunkowości. Adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego. Prowadzi zajęcia z zakresu rachunkowości, rachunkowości ubezpieczeniowej, rachunkowości zarządczej, audytu wewnętrznego zarówno na studiach magisterskich, jak i podyplomowych oraz MBA. Praktyk audytu wewnętrznego, prowadzi badania z zakresu teorii i standardów sprawowania kontroli, ustawodawstwa dotyczącego prowadzenia ksiąg finansowych i sporządzania sprawozdawczości finansowej, wpływu oszustw na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz wiarygodność sprawozdań finansowych. Jest laureatem nagród i wyróżnień za dorobek naukowy.

iwonac@kozminski.edu.pl

Karol Marek Klimczak – adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie prowadzi badania w Centrum Badań nad Ładem Korporacyjnym. W 2009 roku odbył staż w Millstein Center for Corporate Governance and Performance przy Uniwersytecie Yale. Jest aktywnym członkiem Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem „Polrisk”, a także European Accounting Association oraz Association of Information Systems. Jego badania obejmują zagadnienia ekonomii finansowej oraz ładu korporacyjnego, w szczególności zarządzania ryzykiem.

kmklim@kozminski.edu.pl



Kluczowe pojęcia i definicje

Rada dyrektorów (Board of Directors)

Organ władzy w spółkach z jednoszczeblowym (monistycznym) modelem organizacji kierownictwa (*one-tier board*). W skład rady dyrektorów wchodzi członkowie/dyrektorzy wykonawczy oraz członkowie/dyrektorzy niewykonawczy. Na jej czele stoi przewodniczący.

Rada nadzorcza (Supervisory Board)

Organ władzy w spółkach z dwuszczeblowym (dualistycznym) modelem organizacji kierownictwa (*two-tier board*). W skład rady nadzorczej wchodzi wyłącznie członkowie/dyrektorzy niewykonawczy. Na jej czele stoi przewodniczący.

Komitet audytu (Audit Committee)

Powoływany w radzie z jej członków. Do podstawowych sfer jego działania należą takie obszary funkcjonowania spółki, jak audyt zewnętrzny, kontrola wewnętrzna, audyt wewnętrzny oraz zarządzanie ryzykiem.

Komitet wynagrodzeń (Remuneration Committee)

Powoływany w radzie z jej członków. Do jego podstawowych zadań należy przygotowanie założeń polityki wynagradzania dla członków zarządu, wyższej kadry zarządzającej oraz członków rady.

Komitet nominacji (Succession Committee)

Powoływany w radzie z jej członków. Do jego podstawowych zadań należy zapewnienie adekwatnego do potrzeb spółki składu zarządu (lub zespołu wyższej kadry zarządzającej) oraz rady.

Niezależny członek rady (*independent board member*)

Charakteryzuje się brakiem powiązań gospodarczych, rodzinnych lub innych ze spółką, z jej akcjonariuszem mającym pakiet kontrolny lub kadram zarządzającą spółki, które powodują sprzeczność interesów, mogącą wpłynąć na bezstronność jego opinii.

Niezależność rady (*board's independence*)

Należy ją rozumieć jako brak wpływów na bezstronną, profesjonalną, obiektywną, uczciwą i całościową ocenę wykonywanych przez radę obowiązków lub decyzji podejmowanych w ramach wykonywanych funkcji.

Dobre praktyki ładu korporacyjnego, Kodeksy dobrych praktyk (Corporate Governance Codes)

Nie są przepisami prawa; nie mają mocy obowiązującej. Ich stosowanie jest dobrowolne. Są przykładem samoregulacji rynku.

Rewizja finansowa (*external auditing, auditing*)

Czynności wykonywane przez biegłego rewidenta zmierzające do zbadania sprawozdań finansowych i wydania opinii o poprawności ich sporządzenia.

Biegły rewident (*external auditor, auditor*)

Audytor zewnętrzny badający sprawozdania finansowe spółki.

Kontrola wewnętrzna (*internal control*)

Proces zaprojektowany i wdrożony przez osoby zarządzające i sprawujące nadzór, kierownictwo i innych pracowników, który ma dostarczyć rozsądnej pewności, że cele jednostki dotyczące wiarygodności sprawozdawczości finansowej, skuteczności i wydajności działalności operacyjnej oraz przestrzegania przepisów i regulacji są realizowane.

Perki (*perks*)

Dodatek do podstawowego wynagrodzenia. Pozapłacowe gratyfikacje na rzecz pracowników – zwykle tych, na których firmie najbardziej zależy. Mogą to być samochody służbowe, mieszkania i telefony opłacane przez pracodawcę, finansowanie nauki pracownika, rabaty na zakupy.

Wstęp

Ostatnie dziesięciolecie to okres, w którym nastąpił ogromny postęp we wszelkiego rodzaju regulacjach dotyczących ładu korporacyjnego. Zmiany w systemach ładu korporacyjnego dotyczą zarówno gospodarki w skali globalnej, jak i gospodarek poszczególnych krajów. Jedną przyczyną intensyfikacji działań reformatorskich w zakresie ładu korporacyjnego jest niewątpliwie rozwój rynków finansowych. W gospodarce wolnorynkowej rynki finansowe są ważnym motorem rozwoju i wzrostu bogactwa zarówno całych narodów, jak i poszczególnych obywateli. Uczestnikami rynków finansowych są różne grupy aktorów, które dążą do maksymalizacji swojego własnego bogactwa. Niedoskonałości w kontraktach zawieranych pomiędzy aktorami rynków finansowych mogą prowadzić do niewłaściwego podziału bogactwa na rzecz jednej grupy aktorów kosztem drugiej. Ostatnie skandale i kryzysy finansowe są przykładem tego zjawiska.

Ład korporacyjny jako system powinien równoważyć oczekiwania różnych aktorów i ich samolubne zachowania. Jest to więc dynamiczny układ, który – wprowadzony w stan nierównowagi – będzie się zmieniał, osiągając z czasem pozorny stan względnej równowagi do czasu, gdy kolejne skandale lub kryzysy ponownie ujawnią kolejne stany nierównowagi. Wydarzenia ostatniego dziesięciolecia wskazały na istotny stan nierównowagi w dostępie do informacji o faktycznych działaniach zarządzających przez pozostałych aktorów rynków finansowych. Dlatego jesteśmy naocznymi świadkami wzrostu regulacji mających na celu poprawę dostępu do informacji o spółce, w tym informacji finansowych, ale także poprawę jakości przekazywanych informacji oraz możliwości dokonywania lepszych porównań przez inwestorów wybierających między różnymi projektami inwestycyjnymi.

Wysiłki reformatorskie w zakresie funkcjonowania rad dyrektorów/rad nadzorczych dążące do zwiększenia skuteczności działania rady wpisują się w działania zmierzające do osiągnięcia nowego stanu względnej równowagi. Jednym z ważnych elementów reform dążących do podniesienia efektywności rady dyrektorów/rady nadzorczej są zmiany w regulacjach (zarówno zasadach

dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, jak i w twardym prawie) dotyczące komitetów powoływanych przez radę spośród swoich członków. Komitety te mają wspomagać radę w nadzorze nad najistotniejszymi obszarami działalności spółki, a szczególnie tam, gdzie mogą się pojawić konflikty interesów pomiędzy zaangażowanymi aktorami. Rady mogą powołać różne komitety, choć w praktyce gospodarczej najczęściej występują: komitet audytu, komitet wynagrodzeń i komitet nominacji.

Celem opracowania jest przybliżenie czytelnikom w syntetycznym ujęciu zagadnień związanych z komitetami rady dyrektorów/rady nadzorczej. W centrum uwagi autorów znalazły się przede wszystkim te, które są najszerzej rozpowszechnione.

Ambicją autorów było nie tylko omówienie istniejących regulacji w Polsce, ale też przedstawienie problemu w szerszym kontekście: zarówno z perspektywy historycznej, jak i perspektywy regulacji ponadnarodowych i istniejących rozwiązań w innych krajach. Opracowanie prezentuje także wyniki badań pierwszych doświadczeń polskiego ładu korporacyjnego z komitetami rad nadzorczych.

Opracowanie zostało podzielone na siedem rozdziałów. Rozdział pierwszy ma charakter ogólny. Wprowadza czytelnika w tematykę rad dyrektorów/rad nadzorczych i skupia się na ogólnych zagadnieniach skuteczności tego organu, szczególnie akcentując koncepcję niezależności członków rady. Rozdział pierwszy zawiera także krótkie omówienie ról komitetów w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej oraz praktykę powoływania komitetów w radach nadzorczych spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Rozdział drugi i trzeci obejmują zagadnienia związane z tworzeniem i funkcjonowaniem komitetu audytu. Najpierw został przedstawiony proces rozwoju regulacji w tym zakresie na świecie i w Polsce, a w kolejnym rozdziale zaprezentowano wyniki prowadzonych badań empirycznych dotyczących diagnozy stanu rozwoju komitetów audytu i ich skuteczności w Polsce.

Kolejne dwa rozdziały (czwarty i piąty) obejmują zagadnienia związane z komitetami nominacji i wynagrodzeń. Sposób prezentacji tych zagadnień obejmuje omówienie rozwoju oraz obecnego stanu regulacji na świecie i w Polsce. W rozdziale czwartym, dotyczącym komitetu nominacji, zidentyfikowane zostały czynniki stymulujące jego tworzenie. Scharakteryzowano jego podstawowe zadania, sposób działania, a także określono profile członków komitetu nominacji. Rozdział ten kończy charakterystyka dynamiki rozwoju instytucji komitetu nominacji w praktyce.

W rozdziale piątym, koncentrującym się na zagadnieniach związanych z komitetem wynagrodzeń, omówiono czynniki determinujące konieczność tworzenia komitetów. Ponadto dokonano przeglądu wytycznych regulacji międzynarodowych oraz polskich doprecyzowujących rolę, zadania i wymagania stawiane przed komitetami oraz ich członkami.

W rozdziale szóstym przedstawiono wyniki badań ilościowych, których celem było określenie wpływu funkcjonowania komitetu audytu na wartość przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone w krajach, gdzie komitety audytu funkcjonują od dłuższego czasu, potwierdzają, że taki wpływ faktycznie występuje. Uczestnicy rynku doceniają zapewnienie o wiarygodności sprawozdań finansowych, jakie daje efektywny komitet audytu. Ostatni, podsumowujący rozdział omawia kierunki rozwoju systemu ładu korporacyjnego i najważniejsze zagadnienia w tym zakresie, związane ze zwiększaniem skuteczności działania rady nadzorczej.

W załącznikach, dzięki uprzejmości Kancelarii Prawnej GESSEL KOZIO-ROWSKI, umieszczono przykładowy regulamin komitetu audytu, a dzięki uprzejmości Polskiego Instytutu Dyrektorów (PID) „Dobre praktyki komitetów audytu w Polsce”, które zostały opracowane przez ACCA Poland z inspiracji i przy współpracy PID. Projekt ten nie mógłby być zrealizowany bez środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (grant własny pt. „Komitety audytu i wynagrodzenia jako mechanizmy usprawniające funkcjonowanie rad nadzorczych: doświadczenia polskie i zagraniczne”, nr projektu N N115 039235) oraz bez wsparcia Akademii Leona Koźmińskiego.

Niezwykle cenne okazały się wskazówki recenzentów opracowania: prof. dr. hab. Stanisława Rudolfa i prof. dr. hab. Wojciecha Nowaka, oraz prof. dr. hab. Dariusza Zarzeckiego. Dziękujemy także panelistom i uczestnikom konferencji „Raport o Corporate Governance”, zorganizowanej w 2010 roku w Akademii Leona Koźmińskiego, za cenne informacje i dyskusje, które wzbogaciły przygotowywane opracowanie. Szczególne podziękowania składamy członkom rad nadzorczych spółek notowanych na WGPW, którzy zgodzili się poświęcić swój cenny czas i podzielić się z nami swoim ogromnym bagażem doświadczeń w zakresie funkcjonowania rad nadzorczych i komitetów w nich działających.

Osobne podziękowania składamy Michałowi Skerczyńskiemu za pomoc administracyjną przy pisaniu opracowania.

Książkę kierujemy do wszystkich zainteresowanych zagadnieniami związanymi z ładem korporacyjnym i rynkami finansowymi. Mamy nadzieję, że opracowanie będzie źródłem wiedzy dla praktyków: zarządzających, członków rad nadzorczych, uczestników polskiego rynku kapitałowego, studentów kierunków ekonomicznych, prawniczych, zarządzania i finansów oraz wszystkich zainteresowanych gospodarką.

Autorzy



1

Budowa skutecznych rad dyrektorów/rad nadzorczych – ważne wyzwanie dla akcjonariuszy

1.1. Skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej – dotychczasowa praktyka

Lata 2007–2009 ponownie zapiszą się w pamięci jako lata wzmożonej aktywności reformatorów sfery *corporate governance*¹. Kryzys finansowy, jaki wtedy ogarnął właściwie cały świat – i z którego skutkami walczymy jeszcze dziś – ujawnił istotne słabości systemu ładu korporacyjnego. Dysfunkcja części składowych tego systemu została uznana za jedną z ważnych przyczyn jego powstania. Autorzy raportu OECD Corporate Governance and the Financial Crisis (June 2009) wyróżnili cztery kluczowe obszary, które postrzegali jako źródło ówczesnych problemów. Zaliczyli do nich:

- wynagrodzenia kadry menedżerskiej,
- system zarządzania ryzykiem,
- praktykę działania rad dyrektorów/rad nadzorczych,
- wykonywanie praw przez akcjonariuszy.

Powyższą listę słabości systemu nadzoru korporacyjnego można porównać z listą czynników odpowiedzialnych za kryzys z początku dekady XXI wieku (lata 2001–2002), na której znalazły się (Jackson 2008, s. 194):

- wymagania dotyczące kontroli wewnętrznej (dział 404 ustawy SOX),
- odpowiedzialność kierownictwa spółki (dział 302 ustawy SOX),
- pożyczki dla menedżerów,
- niezależność audytorów i nadzór nad ich działalnością,
- niezależność i odpowiedzialność członków rady dyrektorów,
- niezależność analityków,

¹ W monografii wykorzystano dwa tłumaczenia angielskiego terminu *corporate governance*: „ład korporacyjny” oraz „nadzór korporacyjny”. Oba polskie tłumaczenia będą stosowane zamiennie.

- ściganie przestępstw korporacyjnych,
- nowe zasady rachunkowości,
- rachunkowość opcji na akcje,
- rachunkowość podmiotów specjalnego przeznaczenia.

Bez trudu stwierdzimy wtedy, że jeden z mechanizmów nadzoru występuje na obu listach. Tym mało chlubnym liderem jest rada dyrektorów/rada nadzorcza.

Dla znawców problematyki ładu korporacyjnego stwierdzenie to nie powinno być zaskoczeniem. Rada dyrektorów/rada nadzorcza w centrum uwagi reformatorów znajduje się nie od dzisiaj. Praktycznie przy każdym spektakularnym zniknięciu z rynku znanego i cenionego do tej pory przedsiębiorstwa szukający wyjaśnienia, dlaczego tak się stało, kierują swoją uwagę w stronę rad i zadają wszystkim już znane pytania: „Gdzie była rada dyrektorów?”, „Dlaczego nie zrobiła nic, aby zapobiec problemom?”. Niestety, pytania te bardzo często pozostają bez odpowiedzi. I to jest ta zła wiadomość, dobra wiadomość natomiast jest taka, że każde zdarzenie ujawniające dysfunkcję rady w skali jednostkowej (np. Warszawska Grupa Inwestycyjna) czy w skali zbiorowej (kryzysy lat 2001–2002 oraz 2007–2009) inicjuje działania reformatorskie, których celem jest wzrost skuteczności działania rad. W dalszej części tego rozdziału zostaną zaprezentowane mechanizmy, z którymi ich twórcy wiążą nadzieje, że ich wdrożenie przełoży się na jakość pracy rad. Zanim jednak zostaną one scharakteryzowane, warto na chwilę zatrzymać się na kwestii, co to znaczy, że rada jest skuteczna w swoich działaniach. W jaki sposób ta skuteczność powinna się przejawiać?

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że na razie termin „skuteczność rady” nie doczekał się jednej spójnej definicji. W zależności od potrzeb jest on definiowany/określany na różne sposoby, ale najczęściej łączy w sobie poszukiwanie zależności między finansowymi wynikami spółki a strukturą i składem rady (analizie zaś podlegają takie wskaźniki finansowe, jak *return on assets* (ROA), wskaźnik *q* Tobina, zwrot z akcji (*stock returns*), EBITA ratio). Warto w tym miejscu dodać, że badania próbujące wychwycić relacje między wynikami spółki a radą dyrektorów/radą nadzorczą nie zawsze są spójne. Wyniki części badań wskazują, że takie relacje istnieją, inne z kolei takich relacji nie ujawniają.

Ponadto oprócz określenia, jak należy rozumieć „skuteczność rady”, w literaturze przedmiotu podejmowane są próby zdefiniowania, co to jest „skuteczna rada” oraz kto jest „efektywnym członkiem rady”. Przegląd propozycji definicji określających „skuteczność rady”, „skuteczną radę” i „efektywnego członka rady” zawiera tabela 1.1. Uwzględniono w niej zarówno definicje badaczy, jak i autorów zbiorów rekomendacji dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych.

Tabela 1.1. „Skuteczność rady”, „skuteczna rada” i „efektywny członek rady” – wybrane przykłady definicji

<p>D.S. Sharma (2006, s. 95):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „w literaturze z zakresu rachunkowości i finansów efektywna rada to zazwyczaj taka, która jest zdolna do zapewnienia nadzoru nad kadrami zarządzającą i która będzie minimalizowała potencjalne różnice interesów występujące między akcjonariuszami a kadrami zarządzającą, – zdolność do nadzoru warunkowana jest niezależnością rady”
<p>Business Roundtable Principles (BRT, 2002), za D.S. Sharma (2006, s. 96):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „aby efektywnie wykonywać swoje obowiązki, rada powinna posiadać wiedzę, doświadczenie i umiejętności w zakresie takich funkcjonalnych obszarów, jak: rachunkowość i finanse, marketing, prawo, jak również mieć doświadczenie w sektorze, w jakim działa spółka, które pozwoli na zrozumienie specyficznych zjawisk i wyzwań, jakie ze sobą niosą”
<p>D.S. Sharma (2006, s. 97):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „efektywna rada to rada niezależna od kadry zarządzającej i kompetentna”
<p>E.E. Lawler i D. Finegold (2006, s. 112):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „od korporacyjnej rady oczekuje się skuteczności w wielu obszarach, które wpływają na wyniki działań korporacji. Do tych obszarów należy: ♦) tworzenie długoterminowej strategii; ♦) planowanie sukcesji prezesa; ♦) utrzymywanie równowagi interesów różnych grup interesariuszy; ♦) identyfikowanie możliwych zagrożeń i szans krytycznych dla przyszłości spółki; ♦) doradzanie w decyzjach dotyczących transakcji fuzji czy akwizycji; ♦) monitorowanie wyników finansowych spółki; ♦) zapewnienie etycznych zachowań w spółce”
<p>National Association of Corporate Directors (NACD; część: III. Director Competency & Commitment; USA, 2008, s. 7):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „efektywność rady zależy od kompetencji i zaangażowania indywidualnych jej członków oraz ich zdolności do pracy jako grupy. Podstawą zaś jest zrozumienie roli pełnomocnika (<i>the fiduciary role</i>) i podstawowych zasad, w tym zasady dbałości, lojalności i dobrej wiary (...). Ponadto skuteczna rada powinna zapewnić różnorodny zbiór umiejętności, doświadczeń oraz punktów widzenia (opinii) jak również stworzyć środowisko pozwalające na osiągnięcie konsensusu po dyskusji przeprowadzonej z uwzględnieniem różnych punktów widzenia”
<p>The Combined Code; Section B: Effectiveness (UK, 2010, s. 6):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Aby rada i jej komitety mogły wykonywać swoje obowiązki efektywnie, powinny posiadać odpowiednią równowagę umiejętności, doświadczeń, niezależności oraz wiedzę na temat spółki, – zaproszenie nowych dyrektorów – członków rady, powinno odbywać się zgodnie z formalnymi i przejrzystymi procedurami, – wszyscy dyrektorzy powinni być zdolni do takiego zaangażowania czasowego, które pozwoliłoby im na odpowiedzialne wykonywanie ich obowiązków, – wszyscy dyrektorzy powinni po wejściu do rady zostać wprowadzeni w jej prace oraz powinni regularnie uaktualniać i odświeżać swoje umiejętności oraz wiedzę, – rada powinna otrzymywać w odpowiednim czasie informacje, ich forma oraz odpowiednia jakość powinna umożliwić wypełnianie jej obowiązków, – rada powinna dokonywać formalnej i rygorystycznej oceny swojej własnej pracy, pracy komitetów oraz indywidualnych dyrektorów”
<p>Core Principles of Accountable Corporate Governance (CalPERS, 2007, s. 11):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „efektywny członek rady, oprócz umiejętności, które są adekwatne do potrzeb rady i które umożliwiają koncentrację uwagi rady na optymalizacji wyników z operacyjnej działalności spółki oraz zwrotu dla właścicieli akcji (<i>shareowners</i>), powinien być zaangażowany w te działania zarówno pod względem czasu, jak i włożonego wysiłku, – każdy dyrektor powinien pasować do zbioru umiejętności wymaganych przez radę, co jest warunkiem koniecznym do koncentracji uwagi rady na optymalizacji wyników operacyjnych spółki. Żaden z dyrektorów nie ma możliwości wykorzystania swego potencjału jako efektywny członek rady bez zaangażowania czasu i energii. Dlatego też korporacyjne rady powinny dysponować efektywnymi środkami do oceny wyników pracy pojedynczych dyrektorów”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Analiza zawartych w tabeli 1.1 definicji „skuteczności rady”, „skutecznej rady” czy „efektywnego członka rady” ujawnia, że ich twórcy stosunkowo niewiele miejsca poświęcili kwestii, jak powinna wyrażać się skuteczność rady w praktyce. Jednym z wyróżnionych efektów skuteczności działania rady jest minimalizacja potencjalnych różnic interesów występujących między akcjonariuszami a kadrami zarządzającą (osiągana dzięki prowadzonemu nadzorowi); drugim zaś osiąganie przez spółkę optymalnych wyników z operacyjnej działalności oraz satysfakcjonująca cena jej akcji, zapewniająca akcjonariuszom zwrot z zainwestowanego kapitału.

Dużo więcej miejsca twórcy tych definicji poświęcili czynnikom warunkującym skuteczność rady. Wśród najczęściej wymienianych kryteriów determinujących znalazł się profesjonalizm członków rady, wyrażony ich umiejętnościami, kompetencjami oraz wiedzą. Za ważne czynniki uważane są także niezależność członków rady i ich dostępność czasowa. Warto w tym miejscu podkreślić, że ostatni z wymienionych czynników coraz częściej jest traktowany jako jedna z kluczowych determinant warunkująca zaangażowanie indywidualnego członka w pracę rady. Jego waga została też dostrzeżona przez polskich twórców dobrych praktyk ładu korporacyjnego, którzy wskazywali w części I „Rekomendacji dotyczących dobrych praktyk spółek giełdowych (pkt 6): „Członek rady nadzorczej powinien posiadać należytą wiedzę i doświadczenie oraz *być w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu* (wyróżnienie I.K.) na wykonywanie swoich obowiązków”. (Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2007, 2010).

Prowadzone na świecie badania pokazują również, że świadomość znaczenia możliwości czasowych, jakimi dysponują członkowie rady, jest istotna nie tylko dla tych, którzy ich wybierają (akcjonariuszy), ale także dla tych, którzy są ich głównym „dostawcą”, czyli samych korporacji. Wyniki badań przeprowadzonych w 2009 roku na potrzeby stworzenia indeksu Spencer Stuart Board Index wskazują, że rośnie liczba spółek z indeksu S&P500, które wprowadzają ograniczenia liczby rad, w jakich mogą zasiadać „ich” dyrektorzy – członkowie rady. W 2006 roku tego typu ograniczenie wprowadziło 27% spółek, a w 2009 roku było już ich 67% (Daum 2010). W praktyce rynku kapitałowego na świecie – dbałość o odpowiednią ilość czasu członka rady, czyli taką, która umożliwi mu aktywne zaangażowanie się w jej działania – przyjmuje, tak jak w Polsce, postać zasad dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego. Na przykład rekomendacje The National Association of Corporate Directors (NACD) wskazują, że wyższa kadra zarządzająca oraz prezes (CEO) spółki nie powinni zasiadać w więcej niż trzech radach. Z kolei The Council for Institutional Investors (CII) zaleca pracującym na pełny etat członkom danej rady, aby liczba pozostałych rad, których są członkami, ograniczyła się do dwóch (Jiraporn i in. 2009, s. 819).

Bycie członkiem wielu rad wpływa także na ograniczenie uczestnictwa w pracach obecnych w radzie komitetów. Przeprowadzone przez P. Jiraporna,

M. Singha i Ch. Lee badania na próbie ponad 1400 amerykańskich spółek wskazują, że dyrektorzy, którzy zasiadają w większej liczbie rad, są w mniejszym stopniu zaangażowani w prace komitetów rady. Dotyczy to w szczególności komitetów audytu oraz wynagrodzenia (Jiraporn i in. 2009, s. 819).

Omówione powyżej kryteria efektywności działania rady wytyczają główne kierunki analizy, należy jednak dodać, że nie są one jedyne. Problem skuteczności jej działania budzi bowiem coraz większe zainteresowanie zarówno wśród praktyków, jak i w gronie badaczy. Poszukiwania jej źródeł idą więc w różnych kierunkach i różnorodne czynniki poddawane są analizie. Na przykład R. Duchin wraz z kolegami zwrócili uwagę na znaczenie kosztów pozyskania informacji przez niewykonawczych członków rad dyrektorów jako czynnik warunkujący jakość pracy rady. W swoich badaniach skoncentrowali się na takich źródłach informacji, jak:

- liczba analityków zajmujących się spółką (im więcej analityków analizuje daną spółkę, tym więcej informacji jest dostępnych dla zewnętrznych członków rad),
- prognozy przez nich przygotowane (wysoki stopień ich zróżnicowania powoduje wzrost trudności w ocenie sytuacji spółki przez zewnętrznych członków rad oraz błędy analityków popełniane przy tworzeniu prognoz finansowych).

Otrzymane przez nich wyniki badań wskazują, że efekty działalności niewykonawczych członków rady są lepsze w sytuacji, gdy koszt pozyskania informacji na temat spółki jest niski. Jeśli koszty pozyskania tego typu informacji są wysokie, jakość ich działań ulega obniżeniu (Duchin i in. 2009, s. 212).

Mimo że próba badawcza była ograniczona do członków rady dyrektorów – dyrektorów niewykonawczych, nie powinno być nadużyciem stwierdzenie, że podobne doświadczenia mogą być także udziałem członków rad nadzorczych.

Jeszcze inny wymiar oceny jakości działań rady zaproponowali S.L. Schmidt i M. Brauer (2006, s. 14). Proponują oni, aby oceniać skuteczność działania rady z perspektywy realizacji przyjętej przez spółkę strategii. Wyrazem jakości prac rady byłaby zgodność strategii (*strategy consistency*) mierzona zgodnością alokacji zasobów spółki z ogłoszoną strategią. Ich zdaniem skuteczność rady powinna się przejawiać w wychwytywaniu przez nią niespójności działań kadry zarządzającej w realizacji przyjętej strategii. W tym celu powinien zostać opracowany zestaw wskaźników zgodności strategii (*strategy consistency measures*), które powinny pozwalać na monitorowanie decyzji dotyczących sposobów wykorzystania posiadanych przez spółkę zasobów (zobacz tabela 1.2). W procesie tym rada powinna także monitorować wskaźniki powiązane z realizacją przyjętej strategii (np. ROE czy ROIC) oraz te związane z procesem jej wdrożenia (np. szybkość interwencji, komunikacja z akcjonariuszami zgodna z harmonogramem; Schmidt, Brauer 2006, s. 18–19). Do głównych

korzyści powyższych działań S.L. Schmidt i M. Brauer (2006, s. 19) zaliczyli między innymi:

- możliwość dokonania porównań danej spółki z jej konkurentami w sektorze przez agencje ratingowe, analityków, konsultantów czy badaczy, co umożliwia systematyczną i wystandaryzowaną ocenę decyzji dotyczących alokacji zasobów (rośnie przejrzystość spółki dla rynku),
- możliwość porównania skuteczności interwencji rady (np. jak szybko rada reaguje na niezgodność wykorzystania zasobów w odniesieniu do przyjętej strategii, jak szybko po dostrzeżeniu niezgodności zostają wprowadzone zmiany celem jej przywrócenia [poprzez wprowadzenie zmian do założonej strategii czy zmianę wykorzystania zasobów]; jak długo trwa brak zgodności między realizowaną strategią a użytkowaniem zasobów).

Tabela 1.2. Przykłady decyzji dotyczących alokacji zasobów ujawniane przez spółki publiczne oraz propozycje ich standaryzacji (kategoryzacji/kodowania tego typu decyzji)

Decyzje dotyczące alokacji zasobów	Standaryzacja kryteriów decyzji – propozycje
<ul style="list-style-type: none"> • fuzje i przejęcia • duże zwolnienia pracowników • nowe inwestycje • wycofywanie się z wcześniej rozpoczętych inwestycji • podejmowanie współpracy z innymi partnerami • <i>joint venture</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • sposób wykorzystania zasobów (inwestycje, dywersyfikacja, współpraca) • typ/rodzaj wykorzystanych zasobów (materialne, ludzkie, technologiczne, finansowe) • poziom wykorzystania zasobów (na poziomie korporacji, jednostki, operacyjnym) • kogo/co dotyka podjęta decyzja: jednostka biznesowa, region, obszar funkcjonalny, liczba transakcji

Źródło: S.L. Schmidt, M. Brauer, *Strategic Governance: How to Assess Board Effectiveness in Guiding Strategy Execution*, „Corporate Governance. International Review”, 2006, Vol. 14, No. 1, s. 17.

Na zakończenie rozważań na temat skuteczności działania rady warto przytoczyć trafną uwagę D.S. Sharma (2006, s. 100), że „w realnym życiu inwestorzy nie są informowani o efektywności rady [dyrektorów], ale mają dostęp do informacji na temat obecnych w niej dyrektorów, które wykorzystują do formułowania swoich własnych opinii i sądów na temat dyrektorów, a tym samym efektywności rady”.

Opinia ta podkreśla nie tylko znaczenie odpowiedniego informowania inwestorów i akcjonariuszy o składzie rady. Przede wszystkim pokazuje, że skład rady ma istotne znaczenie dla podejmowania decyzji inwestycyjnych. Stworzenie dobrze pracującej rady stanowi więc ważne, ale zarazem trudne wyzwanie, przed jakim stoją akcjonariusze. Powołując nowych członków rady, powinni mieć na uwadze nie tylko zapewnienie długotrwałego istnienia spółki, ale też to, by odnosiła ona rynkowe sukcesy. Czynnikiem zaś je warunkującymi są bez wątpienia wiedza akcjonariuszy o potrzebach spółki oraz wola zaangażowania się w proces wyboru. Niestety, jak często pokazuje praktyka, różnie z tym bywa.

1.2. Czynniki warunkujące skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej

Na przełomie XX i XXI wieku można było zaobserwować zdecydowany wzrost liczby działań mających na celu podniesienie jakości pracy rady. Najczęściej ich propozycje pojawiały się w zbiorach dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, których trend tworzenia na świecie zapoczątkował przyjęty w Wielkiej Brytanii w 1992 roku The Cadbury Code. Analiza tych dokumentów wskazuje, że do najważniejszych praktyk mających na celu podniesienie skuteczności działania rady należy zaliczyć:

- niezależnego członka rady,
- komitety w radzie, w tym komitet audytu, komitet wynagrodzenia i komitet nominacji,
- ocenę pracy rady.

Warto w tym miejscu dodać, że w części krajów dobre praktyki zamieniły się w regulacje prawne. Dotyczy to także Polski, gdzie od 2009 roku zarówno niezależny członek rady nadzorczej, jak i komitet audytu wszedł do polskiego prawa za sprawą ustawy z dnia 7 maja 2009 roku o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym.

1.2.1. Niezależny członek rady

Niezależny członek rady stanowi ważną składową dyskusji na temat niezależności rad. Niezależność rady postrzegana jest jako podstawowy czynnik warunkujący efektywność wypełniania funkcji monitorowania działań kadry zarządzającej. Podejście to wynika z założeń teorii agencji, gdzie rada traktowana jest jako podstawowy mechanizm kontrolujący i zarazem dbający o to, aby interesy akcjonariuszy i kadry zarządzającej były zbieżne. Występowanie powiązań pomiędzy kontrolującymi (czyli radą) a kontrolowanymi (czyli kadrą zarządzającą) może skutecznie osłabić bodźce do realizacji tej funkcji. W wypadku rad dyrektorów problem istnienia powiązań między członkami rady a kadrą zarządzającą jest szczególnie istotny, a wynika ze stosowanych do tej pory rozwiązań w zakresie wyboru jej członków. Należy bowiem pamiętać, że ze względu na rozproszoną strukturę akcjonariuszy spółek amerykańskich czy angielskich osobą, która odgrywała główną rolę w tym procesie, był prezes spółki (Chief Executive Officer, CEO). I w zależności od istniejących uwarunkowań albo bezpośrednio sam zapraszał do rady, albo wskazywał akcjonariuszom, kogo należy zaprosić. Efektem tych działań było powstanie swoistej relacji zależności,

u podstaw której często leżało uczucie wdzięczności nowo powołanego członka rady do „powołującego” go prezesa spółki. Taki układ od początku skazywał radę na przyjmowanie postaw pasywnych, „bo jak tu zadawać problemowe pytania swojemu «dobroczyńcy»? Ponadto zachowania pasywne wzmacniały wzajemne zaproszenia prezesów do „swoich” rad. U podstaw tych zachowań leżała chęć posiadania w radzie osób, które „grają w tej samej drużynie”. Działania te prowadziły do zjawiska swoistego klonowania – prezes gromadził w radzie ludzi o poglądach podobnych do swoich („wszyscy chcemy klonować siebie”, „wybieramy ludzi do rady, ponieważ ufamy im, znamy ich, poważamy ich i identyfikujemy się z nimi”, a także „gramy z nimi w golfa”) (Ramirez 2003, s. 857). Przy takich uwarunkowaniach prowadzone dyskusje często miały charakter rozmów z samym sobą.

Nie powinno więc dziwić, że kwestia niezależności członka rady została przede wszystkim dostrzeżona przez twórców dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego w krajach anglosaskich. Jako pierwsze instytucję niezależnego członka rady uwzględniły samoregulacje z Wielkiej Brytanii (Cadbury Code 1992) oraz USA (np. The Business Roundtable 1997). Z czasem jednak znaczenie niezależności członka rady dostrzegli także inni twórcy dobrych praktyk, co zaowocowało rozpowszechnieniem się instytucji niezależnego członka rady praktycznie na całym świecie. Między innymi pojawiła się ona w kodeksach tworzonych w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej (Niemcy, Francja, Szwecja), w regulacjach międzynarodowych (OECD, UE) oraz w kodeksach dobrych praktyk w krajach przechodzących transformację gospodarczą z Europy Środkowo-Wschodniej (EŚW; zobacz Kołodkiewicz 2010).

Liczba oraz szczegółowość rekomendacji dotyczących niezależnego członka rady jest jednak w każdym z tych dokumentów zróżnicowana. Najczęściej odnoszą się one do takich kwestii, jak:

- kryteria niezależności członka rady,
- liczba niezależnych członków w radzie (w tym miejsce zawarcia tej informacji),
- funkcje i zadania zdefiniowane dla niezależnych członków rady,
- dostępność informacji na temat procedur i kryteriów wyboru członków rady, z uwzględnieniem aspektu niezależności.

Niezależny członek rady – dobre praktyki na świecie

W ciągu 19 lat, które minęły od pojawienia się instytucji niezależnego członka rady w pierwszych samoregulacjach, na trwałe wrosła ona w tkanę współczesnych rad. Aczkolwiek w zależności od istniejących potrzeb zalecenia dobrych praktyk albo pozostają one na większym poziomie ogólności, albo są bardziej szczegółowe. Charakteryzują się również znaczną dynamiką zmian. Na przy-

kład przyjęty w Wielkiej Brytanii w 2010 roku kolejny zbiór dobrych praktyk The UK Corporate Governance Code (2010) poświęca dużo więcej miejsca kwestii niezależnego członka rady w porównaniu z pierwszą edycją kodeksu The Cadbury Code (1992). Zdecydowanie uległa rozbudowaniu lista czynników warunkujących niezależność (zobacz tabela 1.3), a także bardziej szczegółowo została określona liczba niezależnych członków zasiadających w radzie. Zgodnie z pkt A.3.2 przynajmniej połowa rady – z wyjątkiem mniejszych spółek – włącznie z przewodniczącym powinna składać się z dyrektorów niewykonawczych, którzy powinni spełniać kryteria niezależności; w mniejszych spółkach w radzie powinno zasiadać przynajmniej dwóch dyrektorów niewykonawczych. Z kolei kwestia, kto ocenia niezależność członka rady, pozostała bez zmian, czyli w rękach rady, a informacja na ten temat powinna pojawić się w raporcie rocznym (pkt A.3.1).

Tabela 1.3. Kryteria niezależności członka rady według The Cadbury Code (1992) oraz The UK Corporate Governance Code (2010)

The Cadbury Code (1992)	The UK Corporate Governance Code (2010)
<p>Punkt 4.12 zaleca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • większość niewykonawczych członków rady dyrektorów powinna być niezależna od spółki. Ich niezależność jest rozumiana następująco: niewykonawczy członkowie rady, oprócz otrzymywanego wynagrodzenia za pracę w radzie i posiadanych udziałów, powinni: <ul style="list-style-type: none"> – być niezależni od kadry zarządzającej, – nie posiadać innych relacji biznesowych, które mogłyby zakłócić niezależność ich sądów. <p>Ponadto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • do decyzji rady należy określenie, czy kryteria niezależności są spełnione, • informacja dotycząca istotnych interesów spółki powinna być ujawniona w Raporcie dyrektorów (the Directors' Report). 	<p>Czynniki wpływające na niezależność dyrektora – członka rady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bycie pracownikiem spółki lub grupy w ciągu ostatnich 5 lat, • posiadanie obecnie lub w ciągu minionych 3 lat materialnych relacji biznesowych ze spółką – bezpośrednich lub jako partner, akcjonariusz, dyrektor lub wyższy pozycją pracownik ciała, które posiada tego typu relacje ze spółką, • otrzymywanie w przeszłości lub aktualnie wynagrodzenia ze spółki (oprócz m.in. wynagrodzenia z racji pełnienia funkcji członka rady, uczestnictwa w programie opcji lub bycia członkiem programów emerytalnych), • posiadanie bliskich relacji rodzinnych z doradcami spółki, członkami zespołu wyższej kadry zarządzającej, • posiadanie <i>cross-directorships</i> czy posiadanie istotnych powiązań z innymi dyrektorami, będących wynikiem zaangażowania w innych spółkach lub ciałach, • reprezentowanie znaczącego akcjonariusza, • zasiadanie w radzie dłużej niż 9 lat od daty pierwszego powołania do rady.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Analiza zapisów Corporate Governance Codes and Principles – USA (Final NYSE Corporate Governance Rules) z 2003 roku także ujawnia wzrost liczby regulacji związanych z obecnością niezależnego członka w radach amerykańskich spółek, notowanych na NYSE. Jedną z ważniejszych zmian jest zalecenie, aby większość rady stanowili członkowie niezależni. Określenie, czy członek

jest niezależny, nadal pozostaje do decyzji samej rady. Niezależność członka warunkowana jest z kolei brakiem jego materialnych relacji ze spółką notowaną na giełdzie (zarówno bezpośrednich lub jako partner, akcjonariusz czy członek kadry zarządzającej organizacji, która ma relacje ze spółką). Spółka zaś powinna ujawniać przyjęte kryteria niezależności. W komentarzu do tego punktu można znaleźć wskazówki, co należy uznać za materialne powiązania członka rady ze spółką. Za takie należy między innymi uznawać relacje handlowe, przemysłowe, bankowe, doradcze, prawne, księgowo, w zakresie działalności charytatywnej oraz rodzinne (zobacz tabela 1.4), ale np. posiadanie akcji nie jest traktowane jako przeszkoda do bycia niezależnym; według zapisów Corporate Governance Codes and Principles (USA) kwestia niezależności dotyczy przede wszystkim niezależności od kadry zarządzającej.

Informacja, na jakiej podstawie rada podejmuje decyzję dotyczącą niezależności członka, powinna być ujawniona i zawarta albo w rocznym oświadczeniu pełnomocnictwa (*the company's annual proxy statement*), albo w rocznym raporcie spółki.

Tabela 1.4. Kryteria zależności członka rady według Corporate Governance Codes and Principles (USA)

Kryteria zależności dyrektora – członka rady:

- bycie pracownikiem spółki (do trzech lat po zakończeniu pracy) oraz bycie członkiem rodziny dyrektora wykonawczego spółki,
- otrzymywanie przez członka rady lub członka jego rodziny więcej niż 100 000 USD rocznie w formie bezpośredniego wynagrodzenia od notowanej na giełdzie spółki, innego niż wynagrodzenie za pełnienie funkcji członka rady lub komitetu czy wynikającego z planu emerytalnego,
- powiązanie z obecnym lub byłym wewnętrznym czy zewnętrznym audytorem (obejmuje to zarówno bycie jego pracownikiem, jak i powiązania rodzinne z osobą zatrudnioną przez audytora); niezależność zyskuje się dopiero po upływie trzech lat od ustania tego typu relacji,
- pełnienie funkcji prezesa (także przez członka rodziny) w innej spółce, w której dyrektorzy wykonawczy danej giełdowej spółki zasiadają w jej komitecie ds. wynagrodzenia; niezależność zyskuje się dopiero po upływie trzech lat od ustania tego typu relacji (albo po skończeniu kadencji lub ustaniu stosunku pracy),
- pełnienie funkcji prezesa (także przez członka rodziny) lub bycie pracownikiem spółki, która dokonuje płatności lub je otrzymuje od spółki notowanej na giełdzie za własność lub usługi w kwocie, która za jeden rok fiskalny przekracza 1 milion dolarów lub 2% skonsolidowanych całkowitych dochodów; brak zależności trwa do trzech lat po obniżeniu się tego poziomu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Ze względu na to, że omówione do tej pory rekomendacje głównie dotyczyły obecności niezależnych członków rady w radach dyrektorów, warto wzbogacić dotychczasowe rozważania o omówienie zaleceń w zakresie implementacji niezależnego członka rady w takich ciałach nadzoru jak rady nadzorcze. Krajem, który dysponuje dużym doświadczeniem w zakresie funkcjonowania tego typu organu, są bez wątpienia Niemcy. Analiza zapisów niemieckich dobrych praktyk w postaci German Corporate Governance Code, wdrożonych w 2010 roku, ujawnia stosunkowo duży poziom ogólności rozwiązań dotyczących instytucji niezależnego członka rady nadzorczej. Jeżeli chodzi o wskazanie liczby

niezależnych członków, których obecność powinna zapewnić niezależność działania rady, to rekomendacje jedynie proponują, aby w radzie zasiadała odpowiednia ich liczba. Ponadto zastosowana tam definicja niezależności ma dość wąski charakter i kwestie niezależności sprowadza przede wszystkim do braku biznesowych lub rodzinnych powiązań członka rady ze spółką lub zarządem. Dodatkowo podnosi także aspekt ograniczenia obecności byłych członków zarządu w radzie (nie więcej niż dwóch) oraz zaleca, aby członkowie rady nie pełnili funkcji dyrektora lub podobnej funkcji u kluczowego konkurenta spółki; to samo zalecenie odnosi się także do pełnienia przez członka rady funkcji doradcy w przedsiębiorstwie konkurującym ze spółką (pkt 5.4.2).

Na zakończenie prezentacji instytucji niezależnego członka rady w światowych zbiorach dobrych praktyk warto jeszcze pokazać, jak wyglądają rozwiązania zawarte w samoregulacjach międzynarodowych.

W 2004 roku OECD opublikowało nową wersję rekomendacji „Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004”, w których kwestia niezależnego członka rady została omówiona w komentarzu do części VI. Zakres odpowiedzialności organu spółki w punkcie E: Organ spółki powinien być w stanie stosować obiektywne kryteria oceny sytuacji (paragraf 1 i 2). Ze względu na to, że zawarte tam zapisy zostały tak sformułowane, aby były przydatne w różnych systemach nadzoru korporacyjnego, cechuje je także pewien poziom ogólności. Szczególnie jest to widoczne w przypadku określenia liczby niezależnych członków w radzie. Zawarte tam regulacje sprowadzają się bowiem do zalecenia, aby w radzie znalazła się wystarczająca liczba członków niezależnych od członków zarządu. Ponadto na rady przerzucono zadanie określenia, kto jest niezależnym członkiem rady, oraz podania kryteriów decydujących o jego niezależności („W celu odegrania tej kluczowej roli wymaga się od rad nadzorczych, aby ogłosiły one, kogo uważają za osoby niezależne oraz podały kryterium, które przesądziło o takiej ocenie” – s. 70).

Rekomendacje OECD 2004 zawierają jednak wskazówki dotyczące zdefiniowania kryteriów niezależności. I tak na przykład podnoszą kwestię braku powiązań ze spółką wynikających z bycia jej pracownikiem, jak również braku związków ze spółką lub jej kadrami zarządzającą przez znaczące powiązania ekonomiczne, rodzinne lub inne („nie oznacza to, że członkami organu spółki nie mogą być wspólnicy/akcjonariusze”). Wskazują także na potrzebę niezależności członka rady od akcjonariuszy posiadających pakiety kontrolne („przy czym taka sytuacja nie obejmuje przypadku, kiedy członkowie rady nadzorczej są ich przedstawicielami lub mają z nimi powiązania natury biznesowej”) lub od innego organu kontrolnego. Zasady OECD poruszają także aspekt niezależności członka od wierzycieli, którzy „mogą także wywierać znaczny wpływ”.

Istotną składową międzynarodowych rekomendacji poruszających problem niezależnego członka rady stanowi dokument Komisji Europejskiej, tj. „Zale-

cenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)". Załącznik II tego dokumentu w dość szczegółowy sposób definiuje profil niezależnego dyrektora niewykonawczego lub dyrektora będącego członkiem rady nadzorczej.

Ewolucja podejścia do instytucji niezależnego członka rady w Polsce

Ciekawym uzupełnieniem powyższych rozważań jest prezentacja zmian w podejściu do instytucji niezależnego członka, jakie wystąpiły w Polsce w ramach kolejnych modyfikacji dobrych praktyk. Przed ich omówieniem warto podkreślić, że w warunkach polskich kwestia niezależności członka rady nadzorczej ma inną wagę niż niezależność członków rady dyrektorów. Zgodnie z KSH członkowie rady nadzorczej nie mogą jednocześnie pełnić funkcji członka zarządu spółki. W tym układzie zgodnie z prawem są niezależni od zarządu (nie mogą być jego członkami), nie zmienia to jednak faktu, że mogą pozostawać zależni od obecnych w zarządzie osób. Ponadto ze względu na skoncentrowaną strukturę własności polskich spółek giełdowych ważnym źródłem zależności mogą być relacje z akcjonariuszem dominującym. Analizując więc implementację instytucji niezależnego członka w Polsce, należy mieć na uwadze te oba wymiary.

Z porównania zaś kolejnych wersji polskich samoregulacji – z lat 2002, 2005 oraz 2007 i 2010 – wynika, że instytucja niezależnego członka rady w polskich zapisach przeszła dość istotną ewolucję (tabela 1.5). Przede wszystkim dotyczyła ona sposobu definiowania instytucji niezależnego członka rady – który pojawił się już w pierwszej wersji dobrych praktyk przyjętych w 2002 roku – oraz określenia ich liczby w składzie rady.

I tak rekomendacje z 2002 roku zalecały, żeby kryteria niezależnego członka rady określała sama spółka, a konkretnie jej statut („Szczegółowe kryteria niezależności powinien określać statut spółki”). Z kolei w dobrych praktykach z 2005 roku została dodana rekomendacja o możliwości stosowania przez spółki kryteriów niezależności wynikających ze standardów europejskich, zawartych w „Commission Recommendation on strengthening the role of non-executive or supervisory directors”. W obu dokumentach miała miejsce rekomendacja, że informacja na temat tych członków powinna znaleźć się w statucie spółki.

Jeżeli zaś chodzi o liczbę niezależnych członków w radzie, to dobre praktyki z 2002 roku zalecały, żeby „przynajmniej połowę członków rady nadzorczej stanowili członkowie niezależni”. Z kolei dokument z 2005 roku zawierał już złagodzony zapis dotyczący liczby niezależnych członków w radzie. Zgodnie z nim w spółce, w której jeden akcjonariusz posiadał pakiet akcji dający ponad 50% ogólnej liczby głosów, rada nadzorcza powinna liczyć co najmniej dwóch

Tabela 1.5. Ewolucja zapisów dotyczących niezależnego członka w radzie – na przykładzie dobrych praktyk w Polsce

Nazwa rekomendacji	Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002	Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005	Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2007*
Numer i treść zasady	<p>Zasada 20¹.</p> <p>a) Przynajmniej połowę członków rady nadzorczej powinni stanowić członkowie niezależni. Niezależni członkowie rady nadzorczej powinni być wolni od jakiegokolwiek powiązań ze spółką i akcjonariuszami lub pracownikami, które to powiązania mogłyby istotnie wpłynąć na zdolność niezależnego członka do podejmowania bezstronnych decyzji;</p> <p>b) szczególne kryteria niezależności:</p> <p>c) bez zgody przynajmniej jednego niezależnego członka rady nadzorczej nie powinny być podejmowane uchwały w sprawach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • świadczenia z jakiegokolwiek tytułu powiązane ze spółką na rzecz członków zarządu; • wyrażenia zgody na zawarcie przez spółkę i podmiot od niej zależny istotnej umowy z podmiotem powiązanym ze spółką, członkiem rady nadzorczej albo zarządu oraz z podmiotami z nimi powiązanymi; • wyboru biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego spółki. <p>d) W spółkach, gdzie jeden akcjonariusz posiada pakiet akcji dający ponad 50% ogólnej liczby głosów, rada nadzorcza powinna liczyć co najmniej dwóch niezależnych członków, w tym niezależnego przewodniczącego komitetu audytu, o ile taki komitet został ustanowiony.</p> <p>¹ Zasada 20 może zostać przez spółkę wdrożona w terminie innym niż pozostałe zasady zawarte w niniejszym zbiorze, jednak nie później niż do dnia 30 czerwca 2005 r.</p> <p>² Komitet Dobrych Praktyk rekomenduje zasady, które wynikają ze standardów europejskich, czyli kryteria niezależności zawarte w Commission Recommendation on strengthening the role of non-executive or supervisory directors http:// europa.eu.int/ comm/ internal_ market/ company/ independence/ index_ en. htm</p>	<p>Zasada 20¹.</p> <p>a) Przynajmniej połowę członków rady nadzorczej powinni stanowić członkowie niezależni, z zastrzeżeniem pkt d). Niezależni członkowie rady nadzorczej powinni być wolni od powiązań ze spółką i akcjonariuszami lub pracownikami, które mogłyby istotnie wpłynąć na zdolność niezależnego członka do podejmowania bezstronnych decyzji;</p> <p>b) szczególne kryteria niezależności powinien określać statut spółki²;</p> <p>c) bez zgody większości niezależnych członków rady nadzorczej, nie powinny być podejmowane uchwały w sprawach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • świadczenia z jakiegokolwiek tytułu przez spółkę i jakiegokolwiek podmioty powiązane ze spółką na rzecz członków zarządu; • wyrażenia zgody na zawarcie przez spółkę lub podmiot od niej zależny istotnej umowy z podmiotem powiązanym ze spółką, członkiem rady nadzorczej albo zarządu oraz z podmiotami z nimi powiązanymi; • wyboru biegłego rewidenta do przeprowadzenia badania sprawozdania finansowego spółki. <p>d) W spółkach, gdzie jeden akcjonariusz posiada pakiet akcji dający ponad 50% ogólnej liczby głosów, rada nadzorcza powinna liczyć co najmniej dwóch niezależnych członków, w tym niezależnego przewodniczącego komitetu audytu, o ile taki komitet został ustanowiony.</p> <p>¹ Zasada 20 może zostać przez spółkę wdrożona w terminie innym niż pozostałe zasady zawarte w niniejszym zbiorze, jednak nie później niż do dnia 30 czerwca 2005 r.</p> <p>² Komitet Dobrych Praktyk rekomenduje zasady, które wynikają ze standardów europejskich, czyli kryteria niezależności zawarte w Commission Recommendation on strengthening the role of non-executive or supervisory directors http:// europa.eu.int/ comm/ internal_ market/ company/ independence/ index_ en. htm</p>	<p>Zasada III.6.</p> <p>Przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką. W zakresie kryteriów niezależności członków rady nadzorczej powinien być stosowany Załącznik II do Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej). Niezależnie od postanowień pkt b) wyżej wymienionego Załącznika osoba będąca pracownikiem spółki, podmiotu zależnego lub podmiotu stowarzyszonego nie może być uznana za spełniającą kryteria niezależności, o których mowa w tym Załączniku. Ponadto za powiązanie z akcjonariuszem wykluczające przymiot niezależności członka rady nadzorczej w rozumieniu niniejszej zasady rozumie się rzeczywiste i istotne powiązanie z akcjonariuszem mającym prawo do wykonywania 5% i więcej ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu.</p>

* Zalecenia te zostały utrzymane w najnowszej wersji rekomendacji: Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2010.

niezależnych członków. Warto jednak dodać, że kodeks z 2005 roku wciąż zawierał rekomendację, aby przynajmniej połowę rady stanowili członkowie niezależni.

Największe zmiany dotyczące liczebności niezależnych członków w radach spółek notowanych na warszawskim parkiecie przyniosły Dobre praktyki spółek notowanych na GPW opracowane w roku 2007. Według zasady III.6 „przynajmniej dwóch członków rady nadzorczej powinno spełniać kryteria niezależności od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką”. Zalecenie to zostało utrzymane w najnowszej wersji rekomendacji: Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2010. Jeżeli zaś chodzi o kryteria niezależności, to obie wersje rekomendacji wskazują na potrzebę stosowania Załącznika II do Zaleceń Komisji z dnia 15 lutego 2005.

Zmiany zachodzące w kolejnych wersjach polskich samoregulacji ilustrują dostosowywanie rekomendacji do istniejących na rodzimym rynku uwarunkowań. Dominacja skoncentrowanej struktury własności wśród notowanych na warszawskiej giełdzie spółek utrudniała realizację zalecenia o stworzeniu rady złożonej w połowie z członków niezależnych i tym samym niejako wymusiła jego złagodzenie, co nastąpiło w kolejnej wersji dobrych praktyk z 2008 roku.

Mimo złagodzenia zaleceń dotyczących obecności niezależnych członków w polskich radach nadzorczych praktyka giełdowych spółek wskazywała, że zasada III.6 należała do najczęściej pomijanych po roku od wdrożenia implementacji Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW. Wśród najczęściej wymienianych przez spółki powodów jej niestosowania znalazły się (Gontarek 2008):

- potrzeba swobody akcjonariuszy w wyborze swoich reprezentantów,
- struktura własności,
- brak w statucie sprecyzowanych kryteriów niezależności.

Rok 2009 był z kolei przełomowy dla obecności niezależnego członka rady w polskich radach nadzorczych, wtedy bowiem zapis o niezależnym członku rady nadzorczej wszedł do polskiego prawa, ustanowiony przepisami ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie. Zgodnie z zapisami tej ustawy w skład tworzonego komitetu audytu powinien wchodzić niezależny członek rady nadzorczej, a kryteria jego niezależności reguluje art. 86. ust. 2 pkt 5, który odwołuje się do przepisów art. 56 ust. 3 pkt 1, 3 i 5 regulujących niezależność biegłego rewidenta.

1.2.2. Komitety w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej

Jednym z przejawów dojrzałości systemów nadzoru korporacyjnego jest dostrzeżenie różnorodności i złożoności zadań stojących przed współczesną radą dyrektorów/radą nadzorczą i wynikającej stąd konieczności wyróżnienia w niej

struktur zajmujących się bardziej dogłębnie wybranymi sferami jej działania, w szczególności zaś tymi, które są narażone na pojawienie się konfliktów interesów. Do sfer istotnie podatnych na ich wystąpienie zalicza się m.in.:

- wynagrodzenia wyższej kadry zarządzającej,
- wybór członków zarządu i członków rady,
- przygotowanie sprawozdań finansowych,
- audyt zewnętrzny,
- system kontroli wewnętrznej,
- system zarządzania ryzykiem.

W praktyce oznacza to tworzenie w radzie różnych komitetów, wśród których za podstawowe uznaje się komitet audytu, komitet wynagrodzenia oraz komitet nominacji. W razie wystąpienia innych potrzeb spółka może również powołać adekwatne do nich komitety (np. komitet ds. strategii, komitet ds. rozwiązywania korporacyjnych konfliktów, komitet etyki i komitet ds. ryzyka – zobacz tabela 1.6).

Tabela 1.6. Komitety w radzie – wybrane przykłady

Typ komitetu	Sfera działania
Komitet ds. strategii/ Komitet planowania strategicznego	– wspiera radę w budowaniu strategii spółki Do jego głównych zadań powinny należeć m.in.: – udział w definiowaniu strategicznych celów i zadań spółki – identyfikacja kluczowych obszarów działania spółki – uwzględnienie trendów pojawiających się na rynkach produktów, rynku kapitałowym, zachowań konkurentów
Komitet ds. rozwiązywania korporacyjnych konfliktów	– podstawowy obszar jego działania wyznaczają konflikty wewnętrzne oraz konflikty między spółką a akcjonariuszami – jego podstawowym zadaniem jest podejmowanie działań zabezpieczających przed ich powstawaniem, a w razie zaistnienia korporacyjnych konfliktów ich skuteczne rozwiązywanie
Komitet etyki	– dba, aby spółka działała zgodnie z etycznymi standardami – współtwórca atmosfery zaufania w spółce – definiuje etyczne standardy działalności spółki – angażuje się w rozwój wewnętrznych regulacji, które powinny być akceptowane przez radę dyrektorów i powinny zawierać opis etycznych standardów, którymi kieruje się spółka – wykrywa prawne i etyczne standardy i zapobiega ich przekraczaniu
Komitet ds. ryzyka	– dokonuje przeglądów oraz dostarcza rekomendacji dla rady, które obejmują wytyczne wiążące strategię organizacji z orientacją na ryzyko oraz dotyczące wewnętrznej struktury zarządzania ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Russian Code of Corporate Conduct (2002) oraz Corporate Governance and the Financial Crisis (June 2009).

Komitetom przypisuje się przede wszystkim rolę merytorycznego i niezależnego doradcy, przygotowującego propozycje działań dla rady. Powinny one

nie tylko ułatwić proces podejmowania decyzji, ale ich implementacja powinna także podnosić efektywność funkcjonowania samej rady.

Protagonistami tworzenia komitetów w radach, podobnie jak w przypadku niezależnego członka rady, są przede wszystkim twórcy zasad dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego. W momencie zalecenia tworzenia komitetów w radzie dokumenty te zazwyczaj wskazują cel ich powstania, ramy i zasady funkcjonowania (przykładowe cele tworzenia komitetów w radzie zawiera tabela 1.7). Koncentrują się także na takich sferach, jak:

- typ komitetu (audytu, wynagrodzenia, nominacji),
- wielkość komitetu,
- skład komitetu – kryteria doboru członków,
- organizacja jego działania.

Tak jak w przypadku instytucji niezależnego członka rady, tak i w przypadku komitetów zalecenia zawarte w dobrych praktykach nadzoru korporacyjnego charakteryzują się różnym poziomem szczegółowości.

Tabela 1.7. Przykładowe cele powoływania komitetów w radzie – dobre praktyki z Europy Środkowo-Wschodniej

Kraj	Cel
Czechy	podstawowym celem komitetów jest zapewnienie przejrzystości dla akcjonariuszy oraz stanie na straży tego, że interesy akcjonariuszy i interesariuszy nie będą naruszane przez dyrektorów wykonawczych
Litwa	komitety powinny zapewnić merytoryczną i niezależną dyskusję pewnych specyficznych kwestii; ich obecność powinna podnieść efektywność rady – jako ciała kolegialnego
Węgry	komitety wspierają spółkę przez wspieranie pewnych specjalnych funkcji nadzoru korporacyjnego, które są szczególnie narażone na pojawienie się konfliktów interesów, m.in. wynagrodzenie dyrektorów, wybór dyrektorów, zarządzanie ryzykiem. W razie wystąpienia innych potrzeb spółka może powołać adekwatne do nich komitety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Corporate Governance Code based on the OECD Principles, Czechy 2004, Corporate Governance Code for the Companies listed on the National Stock Exchange of Lithuania, 2003, Corporate Governance Recommendations, Węgry 2008.

Ze względu na to, że w dalszej części monografii zagadnienia związane z funkcjonowaniem komitetów audytu, wynagrodzenia i nominacji zostaną szerzej rozwinięte, w tym miejscu zostaną tylko zarysowane ogólne wymiary ich analizy, bez różnicowania ich na poszczególne typy komitetów.

Do najczęściej uwzględnianych zagadnień w odniesieniu do instytucji komitetu w radzie należy jego skład. Rozwiązania zawarte w dobrych rekomendacjach wskazują na dostrzeżenie znaczenia obecności niezależnego członka rady w tych komitetach (osoby bez konfliktu interesów). Uwadze ich twórców nie umknęła także kwestia profesjonalnych umiejętności i doświadczenia, jaką

dysponują ich członkowie. Traktują je bowiem jako podstawowe czynniki do efektywnego wypełniania nałożonych na komitety obowiązków (tj. merytoryczne i profesjonalne wsparcie rady). Takie podejście wynika zaś z faktu przypisywania komitetom funkcji merytorycznego i niezależnego doradcy przygotowującego propozycje działań dla rady. Tak więc o wyborze członka rady na członka jej komitetu, obok kryterium niezależności, powinny także decydować jego merytoryczna wiedza i umiejętności, adekwatne do realizacji stawianych przed komitetami zadań.

Dokumenty dobrych praktyk dość szczegółowo określają zadania poszczególnych komitetów. Mniejszą natomiast wagę przywiązują do kwestii związanych z praktyką ich działania. Stosunkowo niewiele zatem można znaleźć w nich informacji określających warunki ich funkcjonowania, takie jak:

- częstotliwość i sposób organizacji spotkań komitetów,
- przejrzystość działania komitetów dla rynku – informowanie rynku o ich obecności i prowadzonej działalności,
- współpraca z radą, w tym sposób komunikacji oraz raportowanie wyników ich pracy do rady.

Tak jak w przypadku niezależnych członków rady, tak i w przypadku komitetów – szczególnie komitetu audytu – w niektórych krajach ich obecność w radzie jest zagwarantowana przez prawo. Na przykład w Stanach Zjednoczonych zasady funkcjonowania komitetu audytu określają zapisy ustawy SOX z 2002 roku. Objęły one większość rekomendacji zaproponowanych przez Blue Ribbon Committee (zbiór dobrych praktyk), a elementami je poszerzającymi jest wymóg przygotowania przez ten komitet zapisów dotyczących raportowania oszustw księgowych i procedur *whistleblower*.

Podobnie w Polsce instytucja komitetu audytu przestała już być dobrą praktyką. Jego obecność reguluje bowiem wspomniana już ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, która obowiązuje od roku 2009.

Na zakończenie rozważań na temat tworzonych w radach komitetów należy podkreślić obserwowaną dynamikę propozycji zmian zachodzących w tym obszarze. Co prawda dynamika ta dotyczy bardziej reformatorów nadzoru korporacyjnego, którzy szybciej dostrzegają potrzebę podjęcia działań i proponują implementację adekwatnych do tych potrzeb komitetów w radzie. Jak to w życiu bywa, same spółki są raczej dość odporne w szybkim wdrażaniu proponowanych reform. Ale jak pokazują scharakteryzowane powyżej polskie doświadczenia dotyczące niezależnego członka rady czy komitetu audytu w radzie, dobre praktyki drążą rady jak kropla wody drąży skałę i w końcu kruszą ich niechęć do zalecanych usprawnień. W warunkach polskich to skruszenie nastąpiło co prawda od przejścia zasad dobrych praktyk do regulacji prawnych, ale jednak nastąpiło. Warto jednak dodać, że zanim polski regulator wziął sprawy w swoje

ręce, część polskich spółek notowanych na GPW korzystała już z zalet płynących z posiadania komitetu audytu.

Obecnie obserwuje się nowy reformatorski trend będący odpowiedzią na ostatni światowy kryzys finansowy. Dotyczy on kwestii tworzenia w radzie komitetu ds. ryzyka. Jak pokazują pierwsze wyniki badań przeprowadzonych na próbie 20 dużych banków działających w Europie i Ameryce Północnej, których aktywa były na poziomie przynajmniej 300 miliardów USD na koniec 2008 roku (Mongiardino, Plath 2010, s. 117), idea jego tworzenia nie znalazła na razie szerokiego uznania. Co prawda badacze zaobserwowali niewielki wzrost liczby banków (wśród badanych 20 podmiotów), w których radach zaczęto tworzyć komitety ds. ryzyka. Dominującym rozwiązaniem było jednak pozostawienie odpowiedzialności za kwestie związane z zarządzaniem ryzykiem nadal w komitecie audytu.

Zdaniem A. Mongiardino i Ch. Plath, wyniki badań nie napawają optymizmem. Tak słaby zakres implementacji proponowanych reform niezbyt dobrze wróży na przyszłość. Powoli świat zaczyna wychodzić z kryzysu i tym samym bodźce do wprowadzania zmian zaczynają słabnąć (Mongiardino, Plath 2010, s. 121–122).

1.2.3. Ocena rady dyrektorów/rady nadzorczej

W ramach poszukiwań czynników podnoszących skuteczność działania rady zarówno twórcy dobrych praktyk, jak i badacze coraz częściej wskazują na potrzebę wprowadzenia procesu oceny działalności rad. Mówi o tym najnowsza wersja angielskich dobrych praktyk (The UK Corporate Governance Code 2010) w zapisie: „rada powinna dokonywać formalnej i rygorystycznej oceny swojej własnej pracy, pracy komitetów oraz indywidualnych dyrektorów”. Wspominają o tym także dobre praktyki jednego z największych amerykańskich funduszy emerytalnych CalPERS (CalPERS 2007, s. 11): „(..) korporacyjne rady powinny dysponować efektywnymi środkami do oceny wyników pracy pojedynczych dyrektorów”. Problem oceny rady pojawia się także w zbiorze polskich rekomendacji Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2010, mówi o tym zasada 1 w części III:

„1. Poza czynnościami wymienionymi w przepisach prawa rada nadzorcza powinna:

- 1) raz w roku sporządzać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu zwięzłą ocenę sytuacji spółki, z uwzględnieniem oceny systemu kontroli wewnętrznej i systemu zarządzania ryzykiem istotnym dla spółki,
- 2) raz w roku dokonać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu *ocenę swojej pracy (...)*”.

Dokonanie oceny pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej należy do zadań charakteryzujących się jednak znacznym nagromadzeniem trudności. O jego złożoności decyduje nie tylko niechęć członków rad do podlegania ocenie, ale także określenie, kto i co powinno podlegać ocenie (czyli jakie są składowe prace rady). Dominują opinie, że ocena pracy rady powinna przebiegać przede wszystkim na dwóch poziomach. Ocenie powinni podlegać poszczególni członkowie rady oraz sama rada. Wraz z rozpowszechnianiem się komitetów w radzie pojawiają się jednak również głosy wskazujące na potrzebę dokonywania także i ich oceny (np. wspomniany już The UK Corporate Governance Code 2010).

Ważnym problemem jest również decyzja, kto powinien zajmować się przeprowadzeniem tej oceny i w jaki sposób proces ten powinien przebiegać (Mallin 2004, s. 104).

Samoocena rady – praktyka działania

R.F. Hall z zespołem, wykorzystując idee benchmarkingu i raport Korn/Ferry z 2002 roku, zaproponował zestaw narzędzi przydatnych do dokonania przez radę samooceny. Jego zdaniem pierwszym etapem tego procesu powinna być ocena struktury rady. W tej fazie powinno się znaleźć odpowiedź na następujące pytania (Hall i in. 2005, s. 68–69):

- Czy wielkość rady i struktura komitetów jest efektywna?
- Czy dyrektorzy niewykonawczy stanowią większość w radzie?
- Czy funkcję przewodniczącego rady pełni dyrektor niewykonawczy?
- Czy w przypadku braku rozdziału pełnienia funkcji prezesa i przewodniczącego funkcjonuje w radzie „dyrektor wiodący” (*lead director*)?
- Czy istnieje ograniczenie liczby rad, w których może zasiadać dyrektor?
- Czy rada organizuje regularne sesje, tzw. *executive session*?
- Czy w skład kluczowych komisji wchodzi tylko dyrektorzy niezależni?

W drugiej fazie przeprowadzanej przez radę samooceny powinna mieć miejsce ewaluacja procesu przepływu informacji. Ocenie powinny podlegać takie elementy tego procesu, jak czas oraz jakość merytoryczna raportów przekazywanych radzie przez kadrę zarządzającą.

Ważną składową ewaluacji wyników pracy rady jest dokonanie oceny jej wewnętrznych procesów. W tym przypadku powinny zostać wzięte pod uwagę następujące kwestie:

- Jak rada rozumie swoją rolę?
- Czy jest świadoma zakresu swojej odpowiedzialności?
- W jaki sposób realizuje przypisane jej zadania?
- Czy dokonuje oceny działalności dyrektora generalnego (CEO)?

- Czy jest zaangażowana w budowę systemów wynagrodzeń?
- Jaki jest stopień jej zaangażowania w przygotowanie planu sukcesji?

W tej fazie analizy powinna być także dokonana ocena efektywności działania istniejących w radzie komitetów.

Istotnym aspektem prowadzonej oceny, wyróżnionym przez R.F. Halla i jego zespół (Hall i in. 2005), jest kwestia stworzenia członkom rady możliwości rozwoju poprzez uczestnictwo w różnych szkoleniach. Podobnego zdania są także twórcy The UK Corporate Governance Code (2010, s. 6), którzy wskazują, że członkowie rady „powinni regularnie uaktualniać i odświeżać swoje umiejętności oraz wiedzę”.

Wśród proponowanych obszarów wymagających pogłębiania wiedzy szczególne znaczenie przypisywane jest zagadnieniom nadzoru korporacyjnego oraz problematyce ważnej z perspektywy prowadzonej przez spółkę działalności. Inną ważną sferą jest rozwój ich umiejętności w zakresie przygotowywania systemów motywacyjnych dla kadry zarządzającej. Zadanie to charakteryzuje się znacznym poziomem trudności. Proponowane rozwiązania nie tylko powinny być satysfakcjonujące dla zarządzających, ale także łączyć ich interesy z interesami akcjonariuszy.

W tym kontekście nowego znaczenia nabiera kwestia budowy silniejszych relacji między dyrektorami niewykonawczymi a akcjonariuszami. W 2004 roku wspominał o takiej konieczności znawca problematyki brytyjskich rad prof. B. Tylor (Tylor 2004, s. 417 i 421). W 2009 roku do kwestii tej powrócili eksperci z OECD, którzy zajmowali się poszukiwaniem rozwiązań mających na celu likwidację źródeł dysfunkcji systemu nadzoru korporacyjnego, odpowiedzialnych za powstanie ostatniego finansowego kryzysu. Za ważną słabość tego systemu uznali pasywność akcjonariuszy w wykonywaniu swoich praw (w szczególności inwestorów instytucjonalnych). Wśród zaproponowanych propozycji rozwiązań wskazali m.in. wzrost orientacji spółek na budowę relacji ze swoimi akcjonariuszami.

Ważnym wymiarem przeprowadzenia oceny pracy rady dyrektorów, na który zwraca uwagę znany amerykański ekspert problematyki rad dyrektorów prof. J.W. Lorsch, jest kwestia oceny wyników jej działań jako efekt umiejętności pracy w grupie. Umiejętność współpracy w grupie oraz wypracowanie dobrych relacji w zakresie współdziałania z prezesem jest przez wielu ekspertów postrzegana jako istotny czynnik podnoszący efektywność rady w generowaniu wartości dodanej na rzecz spółki. Propozycja dokonywania oceny tych relacji wydaje się dobrym pomysłem. Działania te powinny sprzyjać identyfikacji trudności w budowaniu kultury współpracy, a następnie w poszukiwaniu sposobów ich eliminacji. Ocena ta powinna także uwzględniać charakter kontaktów niewykonawczych członków rady z prezesem spółki i jego zespołem zarządzającym.

Tego typu ocena powinna być przeprowadzana przynajmniej co dwa lata (Carter, Lorsch 2004, s. 178).

Samoocena dyrektorów – wybrane kryteria oceny

Kolejną składową oceny pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej jest dokonanie oceny wkładu pracy na poziomie indywidualnym, czyli przez poszczególnych jej członków. Typowe kryteria oceny mogą dotyczyć takich kwestii, jak (Green 2005, s. 107):

- odpowiednie przygotowanie do posiedzeń rady,
- obecność na każdym spotkaniu,
- wykazanie się zrozumieniem działalności biznesowej spółki,
- zrozumienie strategii przedsiębiorstwa,
- brak sprzeczności interesów, a w momencie pojawienia się konfliktu poinformowanie o tym rady,
- zachowanie niezależności – brak obawy przed powiedzeniem swojego zdania, nawet gdyby było sprzeczne z poglądami innych,
- uczciwość i otwartość na współdziałanie z innymi członkami rady,
- bycie dobrym doradcą dla rady i kadry zarządzającej,
- uczestnictwo w dyskusjach generujące wartość dodaną,
- aktywność uczestnictwa w pracach komitetów,
- wspieranie kultury szacunku dla poglądów innych,
- posiadanie akcji spółki, wyrażające w ten sposób odpowiedzialność za spółkę.

Podana powyżej lista zagadnień podlegających ewaluacji nie wyczerpuje oczywiście innych kryteriów oceny. Dobrą praktyką jest stworzenie takiego systemu, który uwzględniałby kulturę i sposób działania zasiadających w danej radzie osób. Tworzony system oceny powinien być dopasowany do istniejących uwarunkowań, które są różne w różnych organizacjach. Należy więc unikać nieprzemysłanego kopiowania sprawdzonych u innych systemów oceny. Takie podejście – zamiast oczekiwanych korzyści – może generować niemające uzasadnienia koszty, i to nie tylko finansowe, ale także czasowe i ludzkie (Ward 2000, s. 5–6).

Oprócz wyboru zagadnień podlegających ocenie ważnym zadaniem jest określenie, kto powinien zajmować się jej przeprowadzeniem. Indywidualna ocena poszczególnych dyrektorów stanowi bardzo delikatną, wręcz polityczną kwestię. Tym samym podstawowego znaczenia nabiera decyzja, kto będzie jej dokonywał. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że wybór dokonującego oceny determinowany jest istniejącymi w organizacji zwyczajami i wzajemnymi relacjami. Obserwowana praktyka cechuje się znaczną różnorodnością – w pro-

ces ten może być zaangażowany zarówno konsultant z zewnątrz, jak i zaufany doradca. Mogą być również wykorzystane wewnętrzne zasoby organizacji w postaci przewodniczącego rady czy komitetu nominacji.

Wybór osoby czy instytucji przeprowadzającej formalną ocenę pracy rady jest jedną z trudniejszych decyzji, jaką trzeba podjąć. Każda z powyżej wymienionych opcji ma wady i zalety. Podstawową zaś trudnością, jaką w procesie oceny należy pokonać, jest charakterystyczny dla członków rad opór przed rozmową na temat swojej pracy, a także pozyskanie ich akceptacji do dokonania jej oceny.

Nie ulega wątpliwości, że kwestia podniesienia jakości pracy rady dyrektorów/rady nadzorczej leży w centrum uwagi zarówno przedstawicieli/uczestników rynków kapitałowych, jak i badaczy sfery *corporate governance*. Do tej pory został już wypracowany zbiór mechanizmów mających na celu wzrost efektywności pracy rady. Praktycznie w każdym zbiorze dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego, które rozpowszechniły się na świecie, można znaleźć rekomendacje dotyczące niezależnych członków rad, komitetów tworzonych w radzie czy ewaluacji poczynań rady. Niestety, ostatni kryzys finansowy z lat 2007–2009 ponownie pokazał, że samo ujęcie mechanizmów w dobrych praktykach to zdecydowanie za mało, aby przełożyły się one na bardziej skuteczną realizację zadań, jakie stoją przed radami. Ponownie potwierdziła się obiegowa opinia, że dobre chęci to nie wszystko i że od wyrażenia chęci trzeba wreszcie przejść do działania.

W ostatnim czasie nastąpiła również weryfikacja podejścia do omówionych powyżej mechanizmów. Odnosi się to przede wszystkim do kwestii niezależności członków rady. W dużej mierze złożyły się na to doświadczenia amerykańskich spółek, które po traumie spowodowanej upadkiem Enronu w 2002 roku w niezależnych członkach rady dostrzegli antidotum na wszelkie zło. W poszukiwaniu niezależnych członków rady niektóre spółki szły tak daleko, że zapomniały, iż jednym z podstawowych zadań rady jest nadzór nad działaniami kadry zarządzającej. A żeby móc nadzorować, trzeba mieć odpowiednią wiedzę na temat tego, co się nadzoruje. Tak więc aby być skutecznym członkiem rady, nie wystarczy być tylko niezależnym, trzeba również dysponować merytoryczną wiedzą i doświadczeniem, które pozwolą na monitorowanie kadry zarządzającej. Nowe podejście do instytucji niezależnego członka rady pojawiło się m.in. w przygotowanych przez OECD rekomendacjach, proponujących rozwiązania mające na celu eliminację źródeł dysfunkcji w systemach nadzoru korporacyjnego, które ze szczególną siłą ujawniły się w czasie ostatniej „zapaści” finansowej świata (OECD, June 2009; Kirkpatrick 2009). Proponują one, aby w procesie budowy kompetentnej i niezależnej rady była brana pod uwagę równowaga między formalną niezależnością a kompetencjami niezbędnymi radzie do wypełniania jej zadań. Ponadto wskazują one, że ważnym czynnikiem

warunkującym stworzenie dobrze pracującej rady jest wzrost zaangażowania akcjonariuszy w jej budowę. Bez ich przemyślanego udziału w tym procesie szanse na posiadanie dobrej rady są małe.

Reformatorzy z OECD wskazują także, że „dobrą praktyką powinna być budowa przez radę polityki skierowanej na identyfikację zbioru najlepszych umiejętności rady prowadzących do wzrostu efektywności rady” (OECD, June 2009). Rekomendacja ta ponownie podkreśla znaczenie dokonywania przez radę formalnej oceny swojej działalności.

Na zakończenie tego rozdziału warto jeszcze na chwilę zatrzymać się na kwestii posiadania przez radę odpowiedniej wiedzy do wypełniania funkcji nadzoru. Składa się na nią zarówno wiedza wnoszona przez indywidualnych członków rad, jak i wiedza na temat spółki, dostarczana przez jej prezesa i wyższą kadre zarządzającą. I tak jak o jakości zasobów wiedzy wnoszonych przez członków rady będą decydować akcjonariusze spółki (a przynajmniej powinni), dokonując ich przemyślanego i adekwatnego do potrzeb spółki wyboru, tak o wiedzy na temat spółki będą decydować jej główni dostawcy, czyli prezes i kadra zarządzająca. Nie ulega więc wątpliwości, że jakość i forma informacji przekazywanych przez nich jest czynnikiem krytycznym warunkującym skuteczność działania rady. Problem ten nie uszedł też uwagi twórców dobrych praktyk. Jako rekomendacja został ujęty między innymi w ostatnim zbiorze brytyjskich dobrych praktyk The UK Corporate Governance Code (2010, s. 6) i wskazuje na potrzebę otrzymywania przez radę informacji w odpowiednim czasie, formie oraz jakości. Podstawowym zaś celem tych działań jest umożliwienie radzie wypełniania swoich obowiązków.

Krok dalej idą z kolei rekomendacje amerykańskiego funduszu emerytalnego CalPERS, które wskazują, że jednym z ważnych kanałów wiedzy o spółce może być kadra zarządzająca (*senior management*) i w związku z tym wszyscy członkowie rady powinni mieć do niej dostęp (2007).

Znaczenie kontaktów członków rady dyrektorów z kadrami wyższego szczebla (*senior management*) podkreślają także wyniki badań E.E. Lawlera i D. Finegolda przeprowadzone na próbie 200 członków rad dyrektorów ze spółek z listy Fortune 1000. Z ich badań wynika, że zaproszenie przedstawicieli wyższej kadry zarządzającej na posiedzenie rady pozytywnie przekłada się na prowadzony przez nią monitoring działalności spółki. Szczególna zaś rola była przypisywana Chief Information Officer oraz dyrektorowi ds. zarządzania kadrami (Lawler, Finegold 2006, s. 113–114).

Z powyższych rozważań wynika, że obecnie dysponujemy już wiedzą, w jaki sposób, a konkretnie za pomocą jakich mechanizmów, możemy zwiększyć skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej. Problemem wciąż jednak pozostaje ich wdrożenie w praktyce. Aby ich działalność przekładała się na lepsze funkcjonowanie rad, nie wystarczy ich mechaniczna implementacja

mająca na celu tylko zaspokojenie oczekiwań uczestników rynku kapitałowego. Aby były one skuteczne, musi być prawdziwa wola i zaangażowanie głównych aktorów ładu korporacyjnego: od akcjonariuszy (rzeczywiste zaangażowanie w wybór członków rady) przez członków rady (rzetelne wykonywanie swoich obowiązków) do wyższej kadry zarządzającej (kluczowe źródło informacji na temat spółki). Przy braku ich chęci działania wdrożenie tych mechanizmów nie przyniesie istotnych zmian.

2

Komitet audytu

2.1. Istota, rola i zadania komitetu audytu

Jedną z najczęstszych teorii wyjaśniających istotę problemów związanych z zapewnieniem ładu korporacyjnego jest teoria agencji. W teorii tej zakłada się, że ze względu na przedkładanie przez zarządzających własnych interesów nad interesy inwestorów, których zasobami zarządzają, konieczne jest stosowanie odpowiednich narzędzi monitorujących ich działania. Na gruncie tej teorii wyjaśnia się znaczenie audytora zewnętrznego jako mechanizmu monitorującego rzetelność działań rozrachunkowych zarządzających z inwestorami. Doświadczenia wskazują jednak niedoskonałości takiego rozwiązania. Stąd też wdrożona do praktyki propozycja, aby kwestie sprawozdawczości finansowej oraz współpracy z audytorem zewnętrznym powierzyć przedstawicielom inwestorów – członkom rady nadzorczej wchodzącym w skład komitetu audytu.

Komitet audytu (KA) jest zatem komitetem rady nadzorczej, który ma za zadanie nadzór nad *spójnością procesu sprawozdawczości finansowej*. Do głównych obszarów nadzoru sprawowanego przez KA należą: wewnętrzne i zewnętrzne raportowanie, ocena ryzyka związanego ze sprawozdawczością finansową oraz nadzorowanie procesów kontroli wewnętrznej i zewnętrznej.

Nie jest możliwe szczegółowe określenie zadań stojących przed komitetami audytu. Zadania powinny być określone przez sam komitet i zapisane w regulaminie. Analizując doświadczenia w zakresie zadań komitetu audytu, można wyróżnić następujące zadania:

- nadzór nad polityką rachunkowości, oszacowaniami menedżerskimi i korektami w informacjach finansowych,
- nadzór nad procesem audytu zewnętrznego,
- nadzór nad procesem audytu wewnętrznego,
- nadzór nad procesami oceny ryzyka finansowego,
- nadzór nad rachunkowością i sprawozdawczością podatkową oraz ryzykami z nimi związanymi.

2.1.1. Nadzór nad polityką rachunkowości, oszacowaniami menedżerskimi i korektami w informacjach finansowych

Do zadań komitetu audytu należy nadzór nad stosowaną polityką rachunkowości i oszacowaniami menedżerskimi, które dokonywane są przez zarządzających w procesie przygotowywania sprawozdania finansowego. W tym celu członkowie komitetu audytu powinni mieć wystarczającą wiedzę na temat procesów wykorzystywanych do ustalania i korygowania istotnych decyzji księgowych oraz możliwości zarządzania zyskiem. Komitet audytu powinien zdawać sobie sprawę z istniejących możliwości zarządzania zyskiem oraz z potencjalnych luk w standardach rachunkowości (KPMG, jesień 2005).

2.1.2. Nadzór nad procesem audytu zewnętrznego

Po skandalach w firmach Enron i WordCom na nowo rozbrzmiała dyskusja na temat, dla kogo pracują biegli rewidenci, i to na komitet audytu nałożona została bezpośrednia odpowiedzialność za nadzorowanie relacji z biegłym rewidentem. Komitet audytu odpowiedzialny jest za zatrudnianie, wynagrodzenie, ocenę i ponowne zatrudnianie oraz nadzór nad pracą firmy audytorskiej zatrudnionej do przeprowadzenia badania sprawozdań finansowych lub innego rodzaju audytu. Do zadań członków komitetów audytu należy także rozwiązywanie ewentualnych konfliktów między zarządem a biegłym rewidentem dotyczących sprawozdawczości finansowej. Biegły rewident raportuje bezpośrednio do komitetu audytu. Do zadań komitetu audytu powinno także należeć dokonywanie oceny niezależności i kompetencji biegłego rewidenta (KPMG, jesień 2004).

2.1.3. Nadzór nad procesem audytu wewnętrznego

Coraz powszechniejsza staje się też funkcja audytora wewnętrznego, do którego zadań należy dostarczenie zarządzającym i komitetowi audytu informacji na temat procesów szacowania ryzyka oraz systemu kontroli wewnętrznej, a także ich oceny. Współpraca z audytorem wewnętrznym daje członkom komitetu audytu informacje o ryzyku finansowym i procesach kontroli wewnętrznej. Do zadań komitetu audytu należy ocena i zapewnienie wystarczającej niezależności audytora wewnętrznego od zarządu, ocena jego umiejętności oraz tego, czy audytor wewnętrzny dysponuje wystarczającymi zasobami do oceny procesów systemu zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej. Komitet audytu odpowiedzialny jest także za ustalenie efektywnych kanałów komunikacji, tak aby audytor wewnętrzny mógł bez przeszkód przekazać istniejące kontrowersyjne kwestie (KPMG, wiosna 2005).

2.1.4. Nadzór na procesami oceny ryzyka finansowego

Do zadań stojących przed członkami komitetu audytu należy także rozumienie podstawowych ryzyk, z którymi boryka się organizacja, oraz procesów służących do zarządzania i nadzorowania tych ryzyk. Procesy systemu zarządzania ryzykiem są istotnym elementem pozwalającym na zidentyfikowanie ryzyk związanych z sprawozdawczością finansową oraz ryzyk niefinansowych, które mogą mieć implikacje finansowe. Członkowie komitetu audytu powinni zapewnić, że każde ze zidentyfikowanych ryzyk jest kontrolowane oraz że zarówno audytorzy wewnętrzni, jak i biegli rewidenci są świadomi istniejących ryzyk. Zakres odpowiedzialności komitetu audytu obejmuje także nadzór nad sprawozdawczością na temat ryzyka (KPMG, wiosna 2005).

2.1.5. Nadzór nad rachunkowością i sprawozdawczością podatkową i ryzykami z nimi związanymi

Członkowie komitetu audytu powinni rozumieć zasady polityki podatkowej oraz nadzorować ustalanie i przestrzeganie wewnętrznych regulacji organizacji w tym zakresie. Podatki dotyczą prawie wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należą do nich między innymi dochody, cło, podatki od nieruchomości, podatki od wynagrodzeń, VAT, podatki lokalne. Podatki, jako jeden z ważniejszych elementów kosztów, stanowią podstawowe ryzyko sprawozdawczości finansowej. Ponadto rachunkowość i sprawozdawczość podatkowa nierzadko wymaga dokonywania oszacowań menedżerskich, a w organizacjach działających na rynkach międzynarodowych także znajomości prawa międzynarodowego i lokalnego prawa podatkowego (KPMG, jesień 2003).

2.2. Regulacje i doświadczenia zagraniczne

2.2.1. Doświadczenia na rynku amerykańskim

Pierwsza wzmianka o komitetach audytu w Stanach Zjednoczonych pochodzi z dokumentów amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych dotyczących sprawy firmy McKesson & Robbins, Inc. w związku z umieszczeniem w sprawozdaniach finansowych nieistniejących zapasów o wartości około 10 milionów USD oraz zawyżonych należności w wysokości 9 milionów USD (w ogólnej sumie aktywów wynoszącej 90 milionów USD). Już w 1939 roku Giełda Papierów Wartościowych w Nowym Jorku sugerowała, aby biegłego rewidenta wybierał

komitet składający się z dyrektorów niewykonawczych. W 1940 roku Komisja Papierów Wartościowych wydała rekomendację, aby niezależni dyrektorzy dokonywali wyboru biegłego rewidenta oraz aby akcjonariusze głosowali na tę firmę audytorską, która została nominowana przez niezależnych dyrektorów (Burke i in. 2008, s. 201). Od tego czasu rozpoczął się długi proces instytucjonalizacji komitetów audytu w korporacjach w Stanach Zjednoczonych i na świecie.

Amerykański Instytut Dyplomowanych Księgowych (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA) już w 1967 roku wydał rekomendację tworzenia komitetu audytu składającego się z niezależnych dyrektorów. Ale dopiero w 1972 roku Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych zobowiązała spółki do utworzenia komitetów audytu, a w 1974 wprowadziła regulacje zobowiązujące spółki do ujawniania nazwisk członków komitetu. Od 1978 roku Komisja Papierów Wartościowych wymaga upubliczniania regulaminu komitetu audytu (Burke i in. 2008). W 1977 roku Giełda Papierów Wartościowych w Nowym Jorku zaadaptowała rekomendację, definiując przy tym niezależność dyrektorów. Zgodnie z wytycznymi dyrektorzy powinni być wolni od jakichkolwiek związków, które w opinii rady dyrektorów mogłyby przeszkodzić w dokonywaniu niezależnych ocen.

W latach 80. XX wieku w związku z pojawieniem się coraz częstszych nieprawidłowości w sprawozdawczości finansowej Amerykański Instytut Dyplomowanych Księgowych, Amerykańskie Stowarzyszenie Księgowych oraz Instytut Dyrektorów Finansowych powołali wspólną komisję, która miała przygotować raport na temat oszustw w sprawozdaniach finansowych. Komisja ta przeszła do historii jako *Komisja Treadwaya*. W raporcie znajduje się zapis dotyczący komitetów audytu i ich ważnej roli w wykrywaniu oszustw i zapobieganiu im w sprawozdaniach finansowych. Komisja przygotowała także zasady dobrych praktyk dla członków komitetów audytu, które zostały dołączone do raportu jako załącznik. Zawierały one wskazówki na temat organizacji prac komitetu audytu, wyboru biegłego rewidenta oraz współpracy z zarządem spółki. Raport Treadwaya nigdy nie doczekał się formalnego wdrożenia, ale uznaje się go za dokument zawierający podwaliny dla kolejnych inicjatyw w tym zakresie.

W 1998 roku pojawiła się kolejna poważna inicjatywa dotycząca wzmocnienia roli komitetów audytu. Było nią powołanie przez Giełdę Papierów Wartościowych w Nowym Jorku oraz Stowarzyszenie Emitentów Papierów Wartościowych komisji, która miała przygotować raport dotyczący zwiększenia efektywności komitetów audytu. Komisja ta znana jest pod nazwą *Blue Ribbon Committee*.

W raporcie Komisji opublikowanym w 1999 roku zawarto dziesięć rekomendacji (Blue Ribbon Committee 1999). Rekomendacje dotyczyły trzech obszarów:

- 1) wzmocnienia niezależności komitetu audytu,
- 2) zwiększenia efektywności komitetu audytu,
- 3) mechanizmów rozrachunku między komitetem audytu, dyrektorami niezależnymi oraz radą dyrektorów.

Wymiernym rezultatem pracy komisji było wprowadzenie nowych wymagań przez organizacje giełdowe oraz Amerykańskie Stowarzyszenie Dyplomowanych Księgowych uwzględniających rekomendacje Blue Ribbon Committee.

Przełomem w regulacjach dotyczących komitetów audytu w Stanach Zjednoczonych okazała się ustawa nazwana *ustawą Sarbanesa-Oxleya* (US Congress 2002). Ustawa SOX (o pełnej nazwie: Ustawa o ochronie inwestorów poprzez zwiększenie dokładności i wiarygodności sprawozdawczości korporacyjnej) wprowadziła do regulacji pojęcie komitetów audytu. Zgodnie z art. 301 ustawy Sarbanesa-Oxleya komitet audytu jest komitetem (lub równoważnym ciałem) ustanowionym i składającym się z niezależnych członków rady dyrektorów w celu nadzoru nad rachunkowością i procesem sprawozdawczości finansowej oraz audytu zewnętrznego sprawozdań finansowych. Część trzecia ustawy SOX – „Odpowiedzialność korporacyjna” – zawiera zapisy czyniące komitet audytu bardziej niezależnym, zobowiązuje komitet do zaprojektowania procedur dotyczących reakcji na informacje o nieprawidłowościach i oszustwach (*whistleblower complains*), pozwala na powoływanie przez komitet niezależnych konsultantów (ekspertów) oraz zobowiązuje spółki do zabezpieczenia wystarczających funduszy na wykonywanie funkcji przez komitet audytu. Ustawa zobowiązuje też dyrektorów do informowania członków komitetu audytu o wybranych aspektach kontroli wewnętrznej. Ustawa narzuca na komitet audytu obowiązek związany z wyborem i współpracą z biegłym rewidentem oraz określa komitet audytu jako instytucję, dla której biegły przygotowuje raport. Ustawa zobowiązuje także prawników spółki do informowania członków komitetu audytu o przypadkach łamania prawa oraz niewywiązywania się z obowiązku rozrachunku ze swoich działań przez zarządzających.

2.2.2. Doświadczenia w zakresie komitetów audytu w Wielkiej Brytanii

Wielka Brytania także nie była wolna od skandali finansowych w latach 80. XX wieku. Bankructwa takich firm, jak Maxwell, Polly Peck, a zwłaszcza wydanie pozytywnej opinii przez biegłych rewidentów na krótko przed ujawnieniem skandali w obu spółkach spowodowały, że powołano specjalny komitet, którego celem było wydanie rekomendacji na temat usprawnienia systemu nadzoru nad finansami spółek.

Efektom prac komitetu było przygotowanie raportu, zwanego *raportem Cadbury'ego* (od nazwiska przewodniczącego komitetu). Rekomendacje zawarte w raporcie Cadbury'ego były podobne do tych zawartych w raporcie Treadwaya w USA. Komitet rekomendował utworzenie komitetów audytu, które współpracowałyby z biegłym rewidentem, nadzorowały sprawozdawczość finansową oraz kontrolę wewnętrzną. W kolejnych latach pracowały także inne komitety, które zajmowały się innymi aspektami ładu korporacyjnego w Wielkiej Brytanii (komitet Greenbury'ego oraz Turnbulla dotyczące, odpowiednio, wynagrodzeń i kontroli wewnętrznej).

W efekcie w 1998 roku powstał dokument nazwany The Combined Code opisujący zasady ładu korporacyjnego i zawierający także zasady dotyczące komitetu audytu. Na początku XXI wieku pracowały kolejne komitety zajmujące się kwestiami ładu korporacyjnego (raport Higgsa i wytyczne Smitha zawarte zostały w dokumentach The Combined Code oraz w The Guidance on Audit Committees z 2008 roku (Financial Reporting Council 2008a, 2008b).

Do zadań komitetu audytu, zgodnie z wyżej wspomnianymi dokumentami, należy nadzór nad sprawozdawczością finansową, wewnętrznymi systemami kontroli finansowej i zarządzania ryzykiem, procesami kontroli wewnętrznej i rewizji finansowej oraz ustanowienie kanałów informowania o nieprawidłowościach i oszustwach. Dokument ten zawiera też zasady dotyczące powoływania, działania komitetów audytu oraz zapewnienia odpowiednich funduszy na ich działalność. Określone zostały także relacje komitetów audytu z zarządem oraz zasady komunikacji z akcjonariuszami. W 2010 roku Financial Reporting Council zaprezentował nowy dokument o nazwie The UK Corporate Governance Code. W części C, dotyczącej zagadnień przejrzystości, zapisano, że zadaniem rady jest prezentowanie zrównoważonej i zrozumiałej oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz jej przyszłych wyników. Do zadań rady należy ocena ryzyka, nadzór nad kontrolą wewnętrzną oraz biegłym rewidentem. W tym celu rada dyrektorów powinna powołać komitet audytu, w którego skład powinno wchodzić co najmniej dwóch niezależnych członków rady.

2.2.3. Doświadczenia innych krajów

Pierwsze komitety audytu we Francji zaczęły powstawać po opublikowaniu The Vienot Report w 1995 roku. Spółki francuskie nie mają obowiązku tworzenia komitetów audytu. Nie ma też obowiązujących regulacji prawnych dotyczących ich funkcjonowania. Pierwsza wersja Raportu Vienota stanowi, że komitet powinien: 1) oceniać odpowiedniość i zgodność zastosowanych metod wyceny, ze szczególnym uwzględnieniem transakcji obciążonych ryzykiem konfliktu interesów, 2) oceniać wiarygodność systemu kontroli wewnętrznej i sprawozdawczości finansowej oraz 3) mieć możliwość spotkania się bez obecności dy-

rektorów wykonawczych z osobami przygotowującymi sprawozdania finansowe, audytorami wewnętrznymi i biegłym rewidentem. W drugim wydaniu raportu oprócz wcześniej wskazanych zadań zobowiązano komitety audytu do monitorowania niezależności biegłych rewidentów oraz sprawowania nadzoru nad skonsolidowanymi sprawozdaniami finansowymi. Raport Vienota wskazywał, że 1/3 członków komitetu audytu powinna mieć status członków niezależnych.

Analiza obecnych dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem zasad funkcjonowania komitetów audytu we Francji, pokazuje, że przyjęto rozwiązania oparte na modelu amerykańskim, choć dostosowano je do specyficznych warunków ekonomicznych i prawnych. Jedną z organizacji, która promuje dobre praktyki w zakresie ładu korporacyjnego, jest Association Française des Entreprises Privées. Opublikowany w 2008 roku dokument wskazuje, że 2/3 członków powinno być określane jako niezależni oraz w skład komitetu nie powinien wchodzić dyrektor wykonawczy. Do głównych zadań komitetu audytu należy:

- a) nadzór nad sprawozdawczością finansową, systemem kontroli wewnętrznej oraz systemem zarządzania ryzykiem,
- b) monitorowanie niezależności biegłego rewidenta oraz nadzór nad jego pracą.

Zakłada się także, że wszyscy członkowie komitetu audytu będą mieć kompetencje z zakresu rachunkowości i finansów.

Association Française de la Gestion Financière opublikowało rekomendacje dobrych praktyk dla sektora finansowego (2010). Za dobrą praktykę uznaje się stan, gdy przynajmniej 1/3 członków komitetu audytu ma status członka niezależnego. Ponadto jeden członek komitetu audytu powinien być ekspertem z zakresu rachunkowości i finansów. Członkowie zarządu oraz pracownicy spółki mogą także zasiadać w komitecie audytu. Do zadań komitetu audytu należy:

- a) kontrola nad informacjami księgowymi i finansowymi,
- b) analiza ryzyka i nadzór nad pracami audytora wewnętrznego,
- c) nadzór nad biegłym rewidentem, ocena jego pracy, jego wybór oraz monitorowanie jego niezależności.

Niemieckie dobre praktyki ładu korporacyjnego z 2010 roku rekomendują utworzenie komitetu audytu, którego przewodniczący powinien być członkiem niezależnym oraz mieć specjalistyczną wiedzę oraz doświadczenie z zakresu rachunkowości i finansów. Do zadań komitetu audytu należy nadzór nad sprawozdawczością finansową, zarządzaniem ryzykiem, kontrolą wewnętrzną oraz biegłym rewidentem (ocena jego niezależności, wybór biegłego, nadzór nad procesem rewizji oraz ceną za usługę audytorską). Zapisy dotyczące funk-

cjonowania i zadań komitetu audytu znalazły także miejsce w znowelizowanym w 2009 roku Kodeksie handlowym.

Kraje Europy Środkowo-Wschodniej podążają za ogólnym trendem rekomendowania tworzenia komitetów audytu w krajowych regulacjach z zakresu ładu korporacyjnego. Odpowiednie zapisy znajdują się zwykle w kodeksach dobrych praktyk (Koładkiewicz 2009). Rozwiązania te opierają się – jak we Francji i w Niemczech – na rozwiązaniach przyjętych w modelu anglo-amerykańskim, choć w niektórych krajach zakres zadań został rozszerzony i uwzględnia na przykład nadzór nad finansami spółki i działalnością operacyjną (Rosja), procedury *whistleblower* (Słowacja) czy ocenę struktury raportu rocznego z jednoczesnym przygotowaniem rekomendacji dla rady nadzorczej (Słowacja).

2.2.4. Komitet audytu a zalecenia Komisji Europejskiej

Zalecenia Komisji Europejskiej (Komisja Wspólnot Europejskich 2005) określają, że komitet audytu powinien służyć radzie nadzorczej. Zasadniczo powinien się składać z trzech członków, a w wyjątkowych przypadkach z dwóch członków. Przynajmniej połowa członków komitetu powinna mieć status niezależności. Komitet audytu powinien wypełniać swoje obowiązki zgodnie z zakresem swoich uprawnień i systematycznie informować radę nadzorczą o wynikach prac, a przewodniczący komitetu audytu powinien mieć prawo i możliwość bezpośredniego komunikowania się z akcjonariatem.

Spółka powinna zapewnić członkom komitetu audytu dostęp do pełnych informacji o polityce rachunkowości, finansach oraz działalności operacyjnej. Obowiązkiem spółki jest też opracowanie programu rotacji i wprowadzenia do firmy dla nowych członków komitetu audytu. Zalecane jest także zapewnienie odpowiednich szkoleń.

Komitet audytu powinien być informowany o wszelkich znaczących, nietypowych transakcjach finansowych i dochować należytej staranności, ze szczególnym uwzględnieniem spółek córek w placówkach zagranicznych oraz specjalnego przeznaczenia. Komitet audytu ma także prawo do podejmowania decyzji, kiedy i na jakich zasadach chce się spotkać z zarządem, biegłym rewidentem, audytorem wewnętrznym lub innymi pracownikami spółki. Ponadto biegli rewidenci oraz audytorzy wewnętrzni powinni mieć zapewniony dostęp do członków komitetu audytu. Komitet audytu powinien być na bieżąco informowany o wykonywanych przez biegłego rewidenta czynnościach rewizyjnych oraz mieć wpływ i wpływ na procedurę *whistleblower* w organizacji, którą nadzoruje.

Do dyspozycji komitetu audytu powinien być odpowiedni budżet, który pozwala w miarę potrzeb na skorzystanie z usług doradczych lub konsultacyj-

nych w obszarach, które zostaną uznane za wymagające takich dodatkowych świadczeń. Oczekuje się także, że komitet audytu będzie przynajmniej dwa razy w roku składał radzie nadzorczej sprawozdanie z realizacji powierzonych komitetowi audytu czynności nadzorczych.

Nakłada się na komitet następujące zadania:

Odnosnie do wewnętrznej polityki i procedur przyjętych przez spółkę komitet audytu powinien służyć pomocą radzie nadzorczej w zakresie:

- monitorowania rzetelności informacji finansowych przedstawionych przez spółkę, w szczególności w drodze przeglądu stosowności i konsekwencji stosowania metod rachunkowości przyjętych przez spółkę i jej grupę (w tym kryteria konsolidacji sprawozdań finansowych),
- przeglądu, przynajmniej raz w roku, systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, pod kątem zapewnienia, że główne ryzyka są prawidłowo identyfikowane, zarządzane i ujawniane,
- zapewnienia skuteczności funkcji audytu wewnętrznego, w szczególności wydania zaleceń dotyczących wyboru, powołania, ponownego powołania i odwołania szefa działu audytu wewnętrznego oraz dotyczących budżetu tego działu, a także przez monitorowanie reakcji kierownictwa na jego ustalenia i zalecenia. Kiedy w spółce nie ma funkcji audytu wewnętrznego, konieczność jej wprowadzenia powinna być przedmiotem przeglądu przynajmniej raz w roku.

Odnosnie do biegłego rewidenta zatrudnionego przez spółkę komitet audytu powinien przynajmniej:

- wydawać radzie zalecenia dotyczące wyboru, powołania, ponownego powołania i odwołania biegłego rewidenta przez organ do tego uprawniony, zgodnie z krajowym prawem spółek, oraz dotyczące zasad i warunków jego zatrudnienia,
- monitorować niezależność biegłego rewidenta oraz jego obiektywizm, w szczególności w drodze przeglądu przestrzegania przez firmę audytorską obowiązujących wytycznych dotyczących rotacji partnerów audytu, wysokości opłat wnoszonych przez spółkę oraz wymogów regulacyjnych w tym zakresie,
- kontrolować charakter i zakres usług pozaaudytorskich,
- prowadzić przegląd skuteczności procesu kontroli wewnętrznej i monitorować reakcje kierownictwa na zalecenia biegłych rewidentów,
- badać kwestie będące powodem rezygnacji z usług biegłego rewidenta i wydawać zalecenia w sprawie wymaganych czynności.

2.3. Ewolucja regulacji w zakresie komitetów audytu w Polsce

Pomimo, że Polska nie ma tak długich doświadczeń z komitetami audytu jak inne kraje charakteryzujące się rozwiniętymi rynkami finansowymi, to nasz dorobek w tym zakresie można określić jako znaczący. Nadzór nad szeroko rozumianą sprawozdawczością finansową i współodpowiedzialność rady nadzorczej za ten obszar działalności spółki oraz zalecenie powoływania komitetów audytu to już nie domena prawa miękkiego i dobrych praktyk, ale były ustanowione aktami prawnymi.

Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych (KSH 2000) rada nadzorcza sprawuje nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Jedną z dziedzin działalności spółki jest działalność finansowa oraz obowiązek rozrachunku zarządzających z powierzonych im zasobów przez akcjonariuszy. Do obowiązków rady nadzorczej należy ocena sprawozdań, do których należą: sprawozdanie zarządu z działalności spółki oraz sprawozdanie finansowe (art. 382 i art. 395), oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysków (pokrycia straty). Ocena sprawozdań polega na ocenie z zakresie zgodności z księgami i dokumentami oraz ze stanem faktycznym. Członkowie rady mają obowiązek składania walnemu zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny.

KSH zakłada także, że w celu wykonania powierzonych zadań rada może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu i majątku spółki. KSH nie precyzuje wymaganych kwalifikacji i kompetencji członków rady nadzorczej ani nie przewiduje powołania komitetów audytu. Zgodnie z art. 390 rada nadzorcza wykonuje swoje obowiązki kolegialnie, choć może delegować swoich członków do samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych. Warto jednak wspomnieć, że art. 213 KSH dopuszcza możliwość tworzenia komisji rewizyjnej w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością jako organu nadzoru obok rady nadzorczej lub jako jedyne organu nadzorczego.

Odpowiedzialność rady nadzorczej za sprawozdawczość finansową została także określona w ustawie o rachunkowości. Prawo finansowe określa, że kierownik jednostki wraz z członkami rady nadzorczej są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdania finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania tejże ustawy (art. 4a, ustawa o rachunkowości 1994). W myśl tej ustawy kierownik jednostki i rada nadzorcza odpowiadają solidarnie za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem.

W KSH oraz ustawie o rachunkowości nie zawarto zapisów o konieczności tworzenia komitetów audytu, podkreślono natomiast kolegialność w sprawo-

waniu nadzoru nad działalnością spółki oraz odpowiedzialność za poprawne przygotowanie sprawozdania finansowego.

Rozporządzenie Ministra Finansów z 19 lutego 2009 roku w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych nakłada na zarząd spółki obowiązek przedstawiania oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego; powinno ono stanowić wyodrębnioną część sprawozdania okresowego. Oświadczenie o stosowaniu ładu korporacyjnego powinno zawierać przynajmniej następujące informacje:

- 1) wskazanie zbioru zasad ładu korporacyjnego, któremu podlega emitent, lub zbioru zasad ładu korporacyjnego, na którego stosowanie emitent mógł się zdecydować dobrowolnie, lub informacji dotyczących stosowanych przez emitenta praktyk w zakresie ładu korporacyjnego, wykraczających poza wymogi przewidziane prawem krajowym wraz z przedstawieniem informacji o stosowanych przez niego praktykach w zakresie ładu korporacyjnego,
- 2) zakres, w jakim emitent odstąpił od postanowień zbioru zasad ładu korporacyjnego, oraz wyjaśnienie przyczyn tego odstąpienia,
- 3) opis głównych cech stosowanych systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w odniesieniu do procesu sporządzania sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

2.3.1. Pierwszy etap instytucjonalizacji komitetów audytu w Polsce – ewolucja prawa miękkiego

Choć w pierwszej wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego z 2002 roku nie ma bezpośredniego odniesienia do komitetów audytu, to jednak pojawiła się rekomendacja, że nie można dokonać wyboru biegłego rewidenta bez zgody przynajmniej jednego niezależnego członka rady nadzorczej. Kolejna wersja dobrych praktyk z 2005 roku wyraźnie wskazywała na zalecenie tworzenia komitetów w radzie nadzorczej. Zadania dotyczące tworzenia komitetów rady nadzorczej, a w szczególności tworzenia komitetu audytu, można oceniać jako bardzo wymagające jak na stopień zaawansowania rozwoju rynku kapitałowego w Polsce. Dobre praktyki z 2005 roku zalecały powołanie nie tylko komitetu audytu, ale także komitetu wynagrodzeń. Członkami komitetu audytu, zgodnie z rekomendacjami, mieli być niezależni członkowie rady. Jednocześnie rotacja biegłego rewidenta powinna następować raz na pięć lat.

Nie jest zatem zaskakujące to, że zasada dotycząca tworzenia komitetu była jedną z najczęściej niestosowanych zasad przez spółki notowane na WGPW (Smardz 2008, Szczepankiewicz 2010). Kolejna modyfikacja dobrych praktyk w 2008 roku nieco złagodziła wymagania dotyczące tworzenia i zasad funkcjonowania komitetów audytu.

Tabela 2.1. Dobre praktyki ładu korporacyjnego w 2005 i 2008 roku

Dobre praktyki 2005	Dobre praktyki 2008
Przynajmniej połowę członków rady nadzorczej powinni stanowić członkowie niezależni	W radzie nadzorczej powinno zasiadać co najmniej dwóch członków niezależnych
W spółce powinien działać komitet audytu i komitet wynagrodzeń	W spółce powinien działać komitet audytu
Rekomendowana jest rotacja audytora raz na pięć lat	Rekomendowana jest rotacja audytora raz na siedem lat
Spółki powinny ujawniać całkowite wynagrodzenie członków zarządu oraz członków rady nadzorczej, z uwzględnieniem poszczególnych części składowych oraz z informacją o procedurze ustalania tego wynagrodzenia	Bez wymogów publikacji wynagrodzenia menedżerskiego

Źródło: Opracowanie własne.

W 2008 roku za dobrą praktykę uznano funkcjonowanie w ramach rady nadzorczej co najmniej komitetu audytu (bez zalecenia tworzenia komitetu wynagrodzeń). *W skład tego komitetu powinien być wchodzić co najmniej jeden członek niezależny od spółki i podmiotów pozostających w istotnym powiązaniu ze spółką; powinien on posiadać kompetencje w dziedzinie rachunkowości i finansów.*

Zalecono przy tym spółkom, aby w sprawach szczegółowych związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem komitetu audytu posługiwać się zaleceniami Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącymi roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej). Zadaniem komitetu audytu, zgodnie z zaleceniami KE, jest nadzorowanie sprawozdawczości finansowej, audytu wewnętrznego, systemu zarządzania ryzykiem oraz zapewnienie niezależności i wysokiej jakości usług w zakresie badania ksiąg rachunkowych. Zalecenia te nie określają jednak szczegółowo zadań stojących przed komitetami audytu. Oczekuje się, że zadania te zostaną określone przez radę nadzorczą i zawarte w regulaminie rady nadzorczej/komitetu audytu (Dobija 2009). Także te złagodzone praktyki nie doczekały się szerokiej aprobaty rad nadzorczych spółek publicznych. Tylko 39% spółek zadeklarowało stosowanie tej zasady w styczniu 2008 roku (Kuchenbeker 2008, s. 17).

Po wprowadzeniu zapisów dotyczących tworzenia komitetu audytu do prawa „twardego” dokonano odpowiedniej modyfikacji dobrych praktyk, dostosowując zalecenia do obowiązującego prawa. Najnowsza wersja Dobrych praktyk spółek notowanych na WGPW 2010 w odniesieniu do zadań i funkcjonowania komitetów w radzie nadzorczej rekomenduje stosowanie zaleceń Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku, dotyczących roli dyrektorów niewykonawczych, znajdujących się z załączniku 1.

2.3.2. Drugi etap instytucjonalizacji komitetów audytu w Polsce – rozwój regulacji prawa stanowionego

Ustawa o biegłych rewidentach wprowadza *explicite* termin „komitet audytu” (Ustawa z dnia 7 maja 2009 o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym, Dziennik Ustaw Nr 77 z 22 maja 2009). Zgodnie z art. 86 ustawy w spółkach giełdowych powinien działać komitet audytu, którego członkowie są powoływani przez radę nadzorczą lub komisję rewizyjną spośród swoich członków. Komitet audytu powinien mieć przynajmniej trzech członków, w tym przynajmniej jeden powinien spełniać warunki niezależności i posiadać kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej. Jeżeli rada nadzorcza liczy nie więcej niż pięciu członków, zadania komitetu audytu mogą być powierzone samej radzie nadzorczej. Zgodnie z art. 86 § 4 w skład komitetu audytu powinno wchodzić co najmniej trzech członków, w tym przynajmniej jeden powinien spełniać warunki niezależności i posiadać kwalifikacje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej.

W zakresie spełniania warunków niezależności członka komitetu audytu stosuje się przepisy art. 56 § 3 pkt 1, 3 i 5. Zgodnie z wyżej wymienionymi przepisami bezstronność nie jest zachowana, jeśli członek komitetu:

- 1) posiada udziały, akcje lub inne tytuły własności w jednostce, w której pełni funkcję członka niezależnego komitetu audytu, lub w jednostce z nią powiązanej,
- 2) w ostatnich trzech latach uczestniczył w prowadzeniu ksiąg rachunkowych lub sporządzaniu sprawozdania finansowego jednostki, w której pełni funkcję członka niezależnego komitetu audytu,
- 3) Jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym w linii prostej do drugiego stopnia, lub jest związany z tytułu opieki, przysposobienia lub kurateli z osobą będącą członkiem organów nadzorujących, zarządzających lub administrujących jednostki, w której pełni funkcję członka niezależnego komitetu audytu, albo zatrudnia do wykonywania czynności rewizji finansowej takie osoby.

Art. 86 § 1 ustawy o biegłych rewidentach określa podmioty zobowiązane do powoływania komitetów audytu. Należą do nich:

- 1) mający siedzibę na terytorium RP emitenci papierów wartościowych, dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym państwa UE, z wyłączeniem jednostek samorządu terytorialnego,
- 2) banki krajowe,
- 3) zakłady ubezpieczeń oraz zakłady reasekuracji,
- 4) instytucje pieniądza elektronicznego,
- 5) podmioty prowadzące działalność maklerską, z wyłączeniem podmiotów prowadzących działalność wyłącznie w zakresie przyjmowania i przekazy-

wania zleceń nabycia lub zbycia instrumentów finansowych albo w zakresie doradztwa.

Ustawa określa także podmioty, które nie mają obowiązku powoływania komitetów audytu. Są nimi:

- 1) otwarte fundusze emerytalne,
- 2) powszechne towarzystwa emerytalne,
- 3) fundusze inwestycyjne,
- 4) główne oddziały zakładów ubezpieczeń,
- 5) oddziały instytucji kredytowych i oddziały banków zagranicznych,
- 6) banki spółdzielcze,
- 7) spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe,
- 8) jednostki zainteresowania publicznego, w których nie powołano rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej.

Do zadań komitetu audytu należy:

- 1) monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej,
- 2) monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem,
- 3) monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej,
- 4) monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych.

Do zadań komitetu audytu należy także rekomendowanie radzie nadzorczej podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych do przeprowadzenia czynności rewizji finansowej w spółce.

Podmiot uprawniony do badania sprawozdań finansowych powinien pisemnie poinformować komitet audytu o istotnych kwestiach dotyczących czynności rewizji finansowej, w tym o znaczących nieprawidłowościach systemu kontroli wewnętrznej jednostki w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej.

2.3.3. Odpowiedzialność członków komitetu audytu

Zgodnie z art. 390 § 1 Kodeksu spółek handlowych (KSH) rada nadzorcza wykonuje swoje obowiązki kolegialnie, co oznacza, iż wszystkie czynności rady nadzorczej muszą być wykonywane wspólnie przez wszystkich jej członków. Powyższa zasada powoduje, że tylko działanie kolegialne można uznać za działanie rady nadzorczej i przypisać mu skutki prawne. Wyjątkiem od tej reguły jest delegowanie przez radę nadzorczą swoich członków do samodzielnego pełnienia określonych czynności nadzorczych oraz delegowanie do stałego indywidualnego nadzoru w trybie art. 390 § 2 KSH członka rady nadzorczej

przez akcjonariuszy tworzących grupę, w przypadku dokonywania wyboru rady nadzorczej w drodze głosowania oddzielnymi grupami. Do obowiązków członków rady nadzorczej zalicza się: a) obowiązek dochowania staranności, b) obowiązek dochowania tajemnicy, c) obowiązek lojalności i ochrony oraz działania w interesie spółki, d) obowiązek przestrzegania prawa i postanowień statutu, e) obowiązek przygotowania się do posiedzeń i aktywnego udziału w pracach rady, f) obowiązek powstrzymania się od prowadzenia działalności konkurencyjnej oraz g) obowiązek informowania o zawartych transakcjach w przypadku spółki publicznej.

Odpowiedzialność cywilna członków rady nadzorczej z tytułu zajmowanej w spółce funkcji jest odpowiedzialnością odszkodowawczą względem spółki. Odpowiedzialność ta jest oparta na zasadzie winy (art. 483 KSH i art. 4a ustawy o rachunkowości). Odpowiedzialność na zasadzie winy oznacza konieczność przypisania członkowi rady nadzorczej zarzutu podjęcia niewłaściwej (nagannej) decyzji w konkretnej sytuacji. Wina zaś jest subiektywnym miernikiem zachowania członka rady nadzorczej. Wina może mieć dwa stopnie: może być umyślna – polega ona na tym, że członek rady nadzorczej chce przez swoje bezprawne zachowanie (działanie lub zaniechanie) wyrządzić spółce szkodę lub co najmniej godzi się na to, lub może stanowić niedbalstwo – które polega na niedołożeniu należytej staranności wymaganej w stosunkach danego rodzaju. To od stopnia winy zależy surowość i zakres odpowiedzialności prawnej.

Wykonywanie obowiązków przez członka rady nadzorczej wymaga dołożenia staranności wynikającej z zawodowego charakteru jego działalności. Członek rady, poza rzetelnością i uczciwością, powinien wykazać się szczególną zapobiegliwością oraz posiadać stosowną wiedzę fachową do nadzorowania spółki w zakresie prowadzonej przez nią działalności. Wiedza fachowa obejmuje zaś w szczególności znajomość procesów organizacyjnych, finansowych, ale także zasady kierowania zasobami ludzkimi oraz znajomość obowiązującego prawa i następstw z niego wynikających w zakresie prowadzonej działalności.

Bezprawność postępowania powinna być szeroko rozumiana, dotyczy ona wszelkich uchybień w zachowaniu członków rady, które są sprzeczne z obowiązkami ustawowymi lub statutowymi członków rady nadzorczej. Bezprawność może zatem przybierać formę działania wbrew określonym normom lub zaniechania w sytuacji, gdy zgodnie z daną normą istnieje obowiązek określonego działania.

Zgodnie z art. 4a ustawy o rachunkowości kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej zobowiązani są do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności spełniały wymagania przewidziane w ustawie. Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej odpowiadają solidarnie wobec spółki za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem stanowiącym naruszenie obowiązku wynikającego z ust. 1.

Obowiązkiem członków rady nadzorczej jest zapewnienie, aby sprawozdanie finansowe oraz sprawozdanie z działalności rzetelnie i jasno przedstawiały jej sytuację majątkową, finansową i wynik finansowy. Należy jednak rozgraniczyć odpowiedzialność kierownika jednostki za wykonywanie obowiązków wynikających z ustawy o rachunkowości oraz odpowiedzialność członków rady nadzorczej. Kierownik jednostki odpowiada za wszystkie elementy składające się na rachunkowość i sprawozdawczość finansową spółki. Do obowiązków rady nadzorczej należy zaś wykonywanie nadzoru nad spółką. Pełnienie nadzoru nad spółką powinno być rozumiane jako okresowe monitorowanie jakości i rzetelności bieżącej rachunkowości w spółce i stwierdzanie ewentualnych naruszeń. W tym celu rada powinna formułować okresowe oceny, wykorzystując środki prawne przewidziane w KSH. Zalicza się do nich: a) możliwość badania wszystkich dokumentów i ksiąg spółki, b) żądanie od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz c) dokonywanie rewizji stanu majątku spółki. Efektem nadzoru powinno być prawidłowo sporządzone sprawozdanie finansowe i sprawozdanie z działalności spółki.

Odpowiedzialność karna członków rady nadzorczej ma zaś na celu ochronę prawidłowego obrotu gospodarczego oraz interesów majątkowych i niemajątkowych spółki, akcjonariuszy oraz kontrahentów, w tym wierzycieli spółki. Odpowiedzialność karna została określona w przepisach kodeksu karnego, KSH (art. 585), ustawy o rachunkowości (art. 77 i 79) oraz innych ustawach szczegółowych.

Powołanie komitetu audytu nie wyłącza automatycznie odpowiedzialności pozostałych członków rady nadzorczej. Pozostali członkowie rady nadzorczej mogą zwolnić się z odpowiedzialności wyłącznie w sytuacji wykazania, iż za dane okoliczności nie ponoszą odpowiedzialności, przy uwzględnieniu podwyższonej zawodowej miary staranności. W praktyce oznacza to, że członek rady nadzorczej powinien wykazać, że analizował przedkładane przez komitet audytu sprawozdania i informacje (nie tylko zapoznawał się z ich treścią, ale też zwracał uwagę na płynące z nich wnioski) i uczestniczył w spotkaniach z komitetem audytu, audytorem oraz zarządem w celu przedyskutowania kwestii wskazanych przez komitet audytu czy też audytora wewnętrznego i zewnętrznego.

2.4. Praktyczne aspekty działalności komitetu audytu

Podstawowym celem powoływania komitetów audytu jest wspieranie rady nadzorczej, statutowego organu spółki, w wykonywaniu obowiązków kontrolnych i nadzorczych. Komitet audytu powinien pełnić funkcję głównego punktu kontaktowego dla biegłych rewidentów oraz audytorów wewnętrznych oraz pośredniczyć w kontaktach z radą nadzorczą.

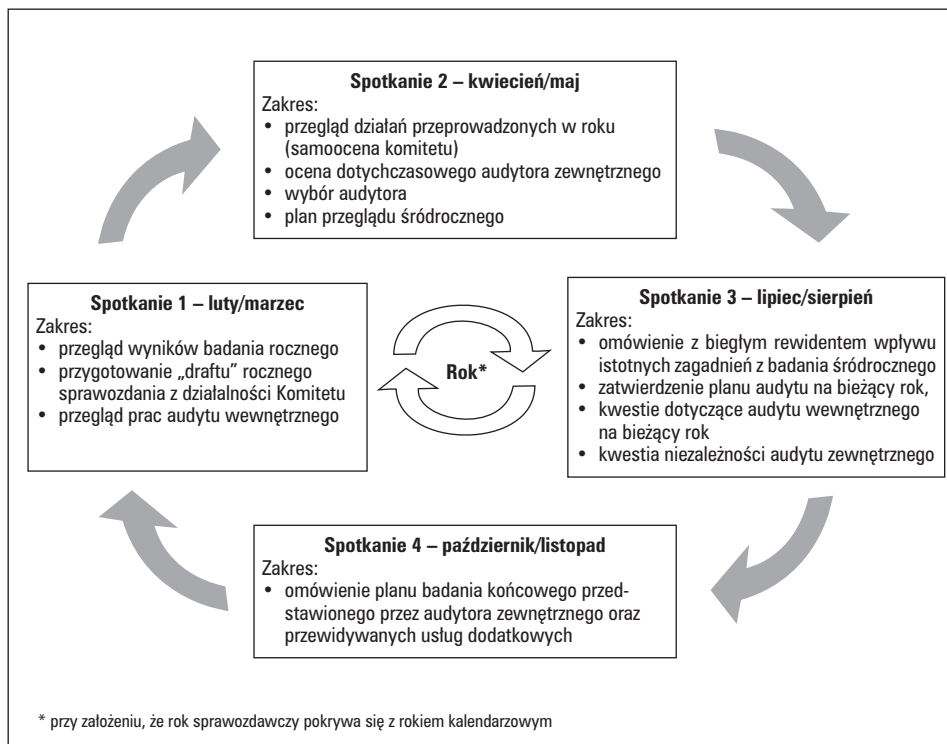
Główne obszary nadzoru obejmują:

- 1) Monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, czyli ustalenie:
 - czy sprawozdanie finansowe przygotowywane jest terminowo,
 - czy przygotowanie sprawozdania odbywa się zgodnie z normami procesu sprawozdawczego,
 - czy w sprawozdaniu finansowym nie ma błędów,
 - czy sprawozdanie finansowe jest kompletne,
 - czy sprawozdanie finansowe jest wiarygodne,
 - czy stosowane zasady rachunkowości są adekwatne do działalności spółki.
- 2) Monitorowanie systemu kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego i zarządzania ryzykiem, czyli sprawdzenie:
 - czy kontrola działa,
 - jakich obszarów dotyczy jej działanie? Czy są one wystarczające,
 - jakie są wyniki kontroli? Jak zarząd reaguje na wykryte błędy,
 - jakie jest ryzyko? Jak jest monitorowane? Jakie są procedury ograniczania ryzyka.
- 3) Monitorowanie wykonywania rewizji finansowej, czyli ustalenie:
 - jaki jest plan audytu,
 - jakie obszary pokrywa,
 - czy terminy są odpowiednie,
 - jakie są problemy audytu,
 - jakie korekty proponował audytor,
 - czy opinia ma jakieś zastrzeżenia.
- 4) Monitorowanie niezależności audytora, tj. sprawdzanie:
 - czy audyt jest niezależny od spółki,
 - czy zakres dodatkowych usług świadczonych przez audytora nie wpływa ujemnie na niezależność.

2.4.1. Przygotowanie rocznego planu działalności komitetu audytu

Komitet audytu może zwiększyć swoją sprawność działania dzięki odpowiedniemu zaplanowaniu swoich działań oraz przygotowaniu harmonogramu. Zakłada się, że każdy członek komitetu audytu poświęci minimalnie około 8–14 dni rocznie na działalność w Komitecie audytu, a komitet spotka się przynajmniej cztery razy w roku: a) po zakończeniu audytu lub tuż przed jego zakończeniem i przed ogłoszeniem wyników, b) po sporządzeniu sprawozdań finansowych i otrzymaniu pisma podsumowującego od audytora zewnętrznego, c) przed ogłoszeniem półrocznych wyników i wreszcie d) po badaniu wstępnym. Schematyczne przedstawienie spotkań znajduje się na ilustracji 2.1.

Ilustracja 2.1. Plan spotkań komitetu audytu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych BDO Numerica.

Spotkanie pierwsze: po zakończeniu roku finansowego (lub tuż przed jego zakończeniem) i przed ogłoszeniem wyników, powinno dotyczyć przeglądu wyników oraz omówienia przygotowywanego sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wyników.

W zakresie przeglądu wyników z audytu należy zwrócić szczególną uwagę na:

- odstępstwa od planu audytu,
- rozwój sytuacji w księgowości i pracach audytowych,
- trudności i opóźnienia,
- ważne zagadnienia i odkrycia,
- napotkane przeszkody,
- nierozwiązane problemy,
- spory z kierownictwem spółki,
- zagadnienia niezależności,
- odpowiedzialność audytora w kontekście istniejących regulacji prawnych,
- sformułowania raportu z audytu – zastrzeżenia i modyfikacje.

W zakresie przygotowywanego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności należy się skoncentrować na:

- jakości zasad rachunkowości i ewentualnych zmian w polityce rachunkowości,
- uwagach kierownictwa i danych szacunkowych,
- poprawkach wniesionych na wniosek audytora oraz odrzuconych ze względu na kryterium istotności,
- pozostałe informacje w dokumentacji zawierającej sprawozdania finansowe,
- przepływach informacji, w tym o zagrożeniach i wątpliwościach,
- terminie złożenia raportu.

Efektem spotkania pierwszego może być omówienie przebiegu audytu, zgłoszenie nierozwiązanych problemów i różnicy opinii między zarządem a biegłym rewidentem oraz zatwierdzenie wyników audytu i proponowanego sprawozdania finansowego.

Spotkanie drugie: po sporządzeniu sprawozdań finansowych i otrzymaniu pisma podsumowującego od biegłego rewidenta w celu dokonania weryfikacji wewnętrznych systemów kontroli oraz działalności audytora wewnętrznego.

Weryfikacja wewnętrznych systemów kontroli:

- analiza pisma z uwagami od biegłego rewidenta,
- ocena wewnętrznych systemów kontroli przez kadrę zarządzającą oraz propozycje ich usprawnień.

Weryfikacja działalności w zakresie pionu finansowo-księgowego i kontroli wewnętrznej:

- ocena biegłego rewidenta przez zarząd i audytora wewnętrznego,
- przegląd kontroli okresowych i audytu z poprzedniego roku w celu wyciągnięcia wniosków i wprowadzenia usprawnień,
- ocena audytu wewnętrznego przez biegłego rewidenta,
- ocena pracowników pionu finansowo-księgowego przez biegłego rewidenta,
- rekomendacje wszystkich stron w zakresie usprawnień w przeprowadzaniu audytu i raportowaniu finansowym,
- ocena dotychczasowego biegłego rewidenta,
- rekomendacja biegłego rewidenta na nowy okres sprawozdawczy.

Efektem spotkania drugiego mogą być propozycje usprawnień wewnętrznych systemów kontroli i metod księgowania oraz rekomendacja biegłego rewidenta na bieżący rok.

Spotkanie trzecie: przed ogłoszeniem półrocznych wyników, może zostać poświęcone na omówienie z biegłym rewidentem wpływu istotnych zagadnień odnotowanych podczas badania śródrocznego oraz zatwierdzenie planu audytu na bieżący rok.

Omówienie zagadnień odnoszących się do śródrocznych sprawozdań finansowych:

- istotne zmiany zasad rachunkowości,
- uwagi zarządu,
- dane szacunkowe,
- korekty wprowadzone lub zaproponowane w wyniku badania,
- inne istotne informacje,
- spory z kierownictwem spółki,
- konsultacje z innymi audytorami,
- trudności w trakcie audytu.

Efekt końcowy to omówienie i zatwierdzenie rekomendacji biegłego rewidenta oraz planu badania na bieżący rok sprawozdawczy.

Spotkanie czwarte: po badaniu wstępnym, może dotyczyć problematyki związanej z badaniem końcowym.

Przedmiotem analizy mogą być:

- plan badania końcowego i usług dodatkowych, harmonogram badania, rotacja procedur audytorskich i ceny za świadczone usługi,
- zakres badania,
- propozycje szczególnych obszarów badania,
- wewnętrzne systemy kontroli zagrożeń i ich wiarygodność,
- zagrożenia finansowe,
- podsumowanie wyników firmy na tle całej branży,
- zmiany w polityce rachunkowości,
- obszary wymagające specjalnych procedur,
- przegląd zafałszowań i nieprawidłowości.

Efektem spotkania powinien być zatwierdzony plan rewizji finansowej, zakres prac oraz usług dodatkowych.

2.4.2. Monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej i ryzyka biznesowego

Celem sprawozdań finansowych jest przedstawienie prawidłowego, rzetelnego i jasnego obrazu sytuacji majątkowej i finansowej, wyniku finansowego oraz rentowności jednostki.

Cechy sprawozdań finansowych to ich:

- kompletność,
- prawidłowość,
- istnienie,
- prawidłowa wycena,
- sposób prezentacji.

Monitorując sprawozdania finansowe, warto zwrócić uwagę na trzy główne obszary:

- 1) przygotowanie sprawozdania finansowego,
- 2) system kontroli wewnętrznej dotyczący sprawozdawczości finansowej,
- 3) kontrolę procesu monitorowania ryzyka biznesowego.

Tabela 2.2. Monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej i ryzyka biznesowego – możliwe działania podjęte przez komitet audytu

Obszar nadzoru	Możliwe działania
Sprawozdawczość finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • porównanie wyników zrealizowanych i zaplanowanych • wyniki finansowe spółki w porównaniu ze spółkami porównywalnymi i konkurencją • spójność faktów zaprezentowanych w sprawozdaniu finansowym ze sprawozdaniem działalności zarządu oraz innymi ujawnieniami spoza sprawozdania finansowego • informacje prasowe na temat wyników i inne informacje finansowe oraz wskazania wyników przekazywane do analityków i agencji ratingowych • istotne zmiany finansowe lub zmiany w trendach i powiązanych ze sobą pozycjach sprawozdania finansowego • zasady i przyjęte rozwiązania w zakresie rachunkowości w odniesieniu do norm branżowych • istotne dane szacunkowe i osądy zarządu • istotne złożone i/lub nietypowe transakcje • istotne transakcje z podmiotami powiązanymi • istotne kwestie, które mogą odbić się na wiarygodności rachunkowości i sprawozdawczości, w tym kwestie ryzyka biznesowego i branżowego • pytania kierowane do KNF • istotne, nowe lub proponowane kwestie rachunkowe lub audytowe wpływające na spółkę • edukacja na temat sprawozdawczości finansowej oraz polityki i praktyk stosowanych przez spółkę • wnioski otrzymane w zakresie kwestii rachunkowych i audytowych
Kontrola wewnętrzna nad sprawozdawczością finansową	<ul style="list-style-type: none"> • istotne niedoskonałości i materialne słabości w kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową i stosunek zarządu od tych kwestii • istotne zmiany wprowadzone do kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową w ciągu roku, w tym zmiany poprawiające słabości i istotne niedoskonałości • stan procesów zarządczych dotyczących oceny efektywności kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową • adekwatność kontroli wewnętrznej nad istotnymi procesami biznesowymi lub jednostkami biznesowymi • ocena ryzyka istotnego zafalszowania z powodu oszustwa oraz potencjalne czynniki ryzyka dotyczące fałszywej sprawozdawczości • ocena ogólnej kultury korporacyjnej i środowiska kontroli

Obszar nadzoru	Możliwe działania
	<ul style="list-style-type: none"> • plan i harmonogram wymaganych działań naprawczych związanych z istotnymi ustaleniami z audytu • proces rocznego zamknięcia sprawozdań finansowych
Kontrola procesu monitorowania ryzyka biznesowego	<ul style="list-style-type: none"> • procesy do identyfikowania, monitorowania, oceny i odpowiedzi na szeroko pojęte ryzyko biznesowe • przegląd i ocena obszarów powstającego ryzyka biznesowego, które mogą wymagać uwagi komitetu audytu (np. <i>e-business</i>, nowe przedsięwzięcie, nowe systemy informatyczne, bezpieczeństwo) • program stworzony do monitorowania zgodności z kodeksem etycznym spółki • konflikty interesu lub inne ujawnione naruszenia zasad kodeksu etycznego i sposób rozwiązania tych kwestii • nowe lub powstające trendy i zdarzenia w spółce i branży (np. poziom konkurencji, marże, popyt, przestarzałość produktów) • informacja bieżąca na temat aktualnych ryzyk, przed którymi stoi spółka, takie jak sprawy sądowe, ubezpieczenia, działalność operacyjna, środowisko naturalne • informacje o bezpieczeństwie, prywatności, poufności i wiarygodności informacji i systemów generujących informacje • dostęp do rynków kapitałowych i sytuacja finansowa w odniesieniu do konkurencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych BDO Numerica.

2.4.3. Monitorowanie czynności rewizji finansowej i niezależności biegłego rewidenta

Celem badania przeprowadzonego przez biegłego rewidenta jest wydanie opinii, czy sprawozdanie finansowe daje prawidłowy, rzetelny i jasny obraz sytuacji majątkowej i finansowej, wyniku finansowego oraz rentowności spółki. Biegły rewident sprawdza transakcje finansowe pod względem ich istnienia, kompletności, prawidłowości ujęcia, sposobu prezentacji oraz poprawności wyceny.

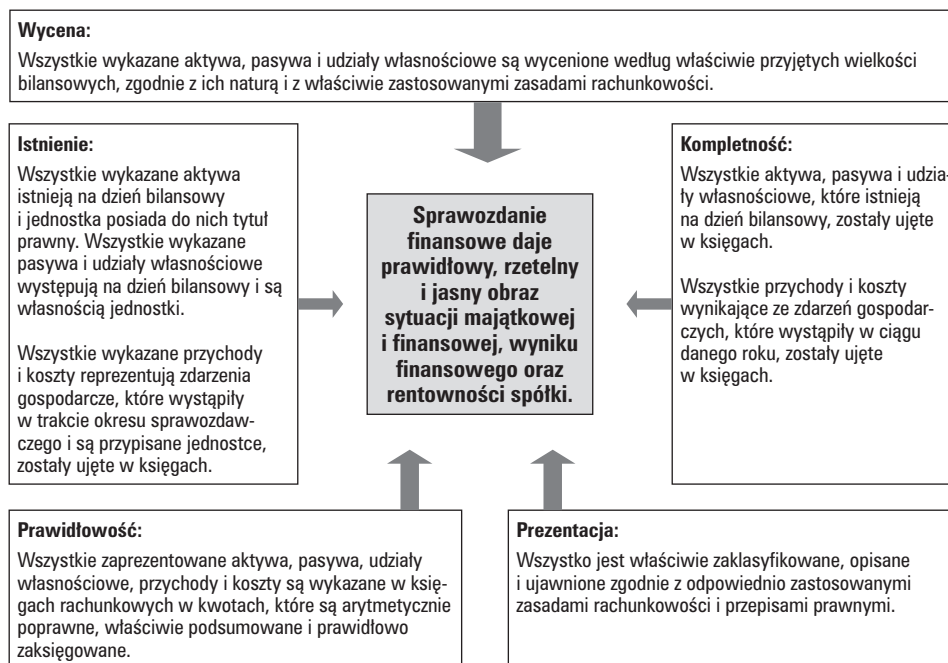
Badanie biegłego rewidenta składa się z czterech etapów:

Etap 1: Zbieranie informacji

Zbieranie informacji niezbędnych do zrozumienia jednostki i środowiska, w jakim działa, w tym jej systemu rachunkowości oraz struktury organizacyjnej i sposobu, w jaki kierownictwo sprawuje kontrolę.

Etap 2: Ocena ryzyka i opracowanie procedury badania

Na podstawie zebranych informacji biegły ocenia ryzyko wystąpienia istotnych nieprawidłowości, w tym ryzyko wystąpienia oszustwa i manipulacji księgowych. Następnie biegły księgowy opracowuje strategię badania, koncentrując się na tych obszarach, gdzie ryzyko istotnych nieprawidłowości jest poważne.

Ilustracja 2.2. Cechy informacji finansowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych BDO Numerica.

Etap 3: Przeprowadzenie badania

Biegły przeprowadza badanie, stosując ustalone procedury, odpowiednie do zidentyfikowanego ryzyka i struktury organizacyjnej jednostki. Obejmuje swoją weryfikacją zarówno dokumenty księgowe, jak i procedury biznesowe stosowane przez jednostkę.

Etap 4: Wydanie opinii

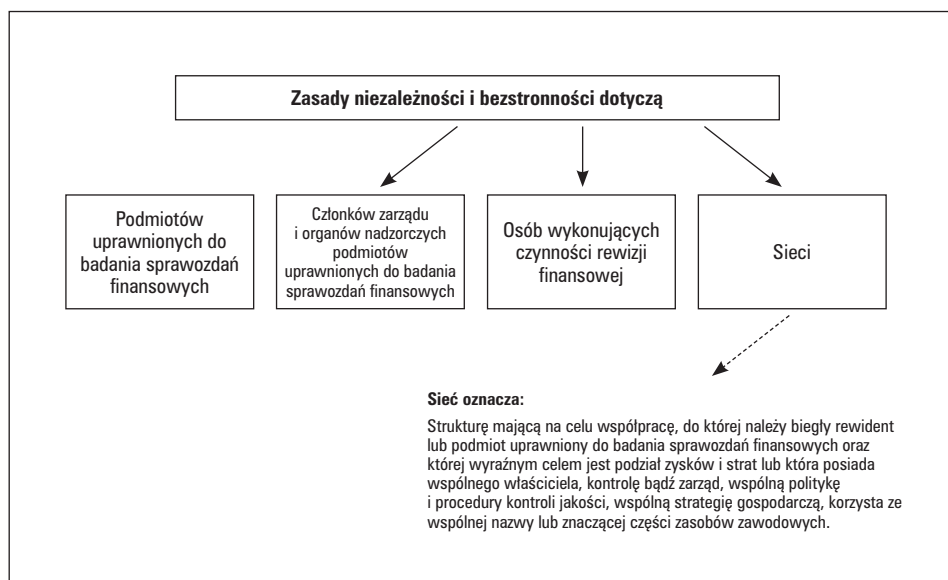
Na podstawie zgromadzonych dowodów biegły ocenia, czy ryzyko wystąpienia istotnych nieprawidłowości zostało zredukowane do wystarczająco niskiego poziomu. Konkluzja i wnioski z badania biegły zamieszcza w raporcie i opinii.

Biegły rewident może:

- wydać opinię bez zastrzeżeń,
- wydać opinię bez zastrzeżeń z objaśnieniem,
- wydać opinię z zastrzeżeniem,
- wydać opinię negatywną,
- zrzec się wydania opinii.

Do zadań komitetu audytu należy także monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych. Minimalnym warunkiem jego niezależności jest nieosiągnięcie co najmniej 40% przychodu rocznego ze świadczenia usług na rzecz jednostki, w której wykonywał czynności rewizji finansowej lub jednostki z nią powiązanej.

Ilustracja 2.3. Monitorowanie niezależności biegłego rewidenta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów szkoleniowych BDO Numerica.

Pełne brzmienie art. 56 § 3 jest następujące (pkt 1, 3 i 5 stosuje się także w odniesieniu do niezależności członków komitetu audytu):

Bezstronność i niezależność nie jest zachowana, gdy biegły rewident:

- „1) posiada udziały, akcje lub inne tytuły własności w jednostce, w której wykonuje czynności rewizji finansowej, lub w jednostce z nią powiązanej,
- 2) jest lub był w ostatnich 3 latach przedstawicielem prawnym, członkiem organów nadzorujących, zarządzających, administrujących lub pracownikiem jednostki, w której wykonuje lub wykonywał czynności rewizji finansowej, albo jednostki z nią powiązanej,
- 3) w ostatnich 3 latach uczestniczył w prowadzeniu ksiąg rachunkowych lub sporządzaniu sprawozdania finansowego jednostki, w której wykonywał czynności rewizji finansowej,

- 4) osiągnął chociażby w jednym roku, w ciągu ostatnich 5 lat, co najmniej 40% przychodu rocznego z tytułu świadczenia usług na rzecz jednostki, w której wykonywał czynności rewizji finansowej lub jednostki z nią powiązanej; nie dotyczy to pierwszego roku działalności biegłego rewidenta,
- 5) jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym w linii prostej do drugiego stopnia lub jest związany z tytułu opieki, przysposobienia lub kurateli z osobą będącą członkiem organów nadzorujących, zarządzających lub administrujących jednostki, w której pełni funkcję członka niezależnego komitetu audytu, albo zatrudnia do wykonywania czynności rewizji finansowej takie osoby,
- 6) uczestniczy w podejmowaniu decyzji przez jednostkę, w której wykonuje czynności rewizji finansowej w zakresie mającym związek ze świadczonymi usługami,
- 7) z innych powodów, po przeprowadzeniu czynności zmierzających do wyeliminowania powstałych zagrożeń, nie może sporządzić bezstronnej i niezależnej opinii lub raportu”.

Komitet audytu może także analizować inne czynniki wskazujące na zagrożenie niezależności i bezstronności biegłego rewidenta. Między innymi można:

a) porównać wynagrodzenie biegłego rewidenta osiągnięte z tytułu świadczenia usług rewizji finansowej (badanie i przeglądy sprawozdań finansowych, opinie do prospektu emisyjnego, opinie dotyczące podziałów i łączenia spółek) do ogólnej wartości przychodów z dodatkowych usług świadczonych na rzecz spółki (opinie prawne, ekonomiczne, doradztwo podatkowe, szkolenia),

b) przeanalizować sieć podmiotów, do których należy biegły rewident lub firma audytorska, w imieniu której biegły rewident świadczy usługi rewizji finansowej. Na przykład niedozwolona jest sytuacja, gdy jedna spółka z sieci podmiotu audytorskiego sporządza sprawozdanie finansowe oraz wycenę na potrzeby sprawozdania finansowego lub na przykład prowadzi rozliczenia podatkowe, a podmiot audytorski z sieci bada to sprawozdanie finansowe.

Ostatnie zmiany w regulacjach w zakresie ładu korporacyjnego skierowały uwagę uczestników rynków kapitałowych na działania i zadania komitetu audytu. W rozdziale przedstawiono istotę, rolę i zadania komitetu audytu w kontekście rozwiązań przyjętych na rozwiniętych rynkach kapitałowych. Opisano także ewolucję komitetów audytu w Polsce. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano praktyczne kwestie związane z funkcjonowaniem komitetów audytu ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z organizacją pracy komitetu. W kolejnym rozdziale przedstawione zostaną dotychczasowe doświadczenia dotyczące komitetów audytu na polskim rynku kapitałowym.

3

Doświadczenia funkcjonowania komitetów audytu w Polsce

3.1. Wyniki badań dotyczących skuteczności komitetu audytu, przeprowadzonych na rozwiniętych rynkach kapitałowych

Badania na rozwiniętych rynkach kapitałowych koncentrują się na badaniu takich cech komitetu audytu, jak jego 1) skład, 2) niezależność, 3) wiedza i doświadczenie, 4) efektywność, 5) możliwości wpływu, 6) obowiązki i odpowiedzialność oraz 7) związek między charakterystyką rady nadzorczej a manipulacją zysków i nieprawidłowościami finansowymi. Badania przeprowadzone na zaawansowanych rynkach finansowych wskazują, że efektywność komitetu audytu zależy w dużej mierze od wiedzy i doświadczenia w zakresie sprawozdawczości finansowej, ale także od pełnego zaangażowania członków komitetu audytu (a nie pełnienia tylko roli ceremonialnej). Badania wskazują na istotną rolę, jaką odgrywa komitet audytu w rozwiązywaniu konfliktów między biegłymi rewidentami a zarządem.

Sumaryczne zestawienie wyników najważniejszych badań:

- Badania A. Kleina (2002a) potwierdzają, że niezależność komitetu audytu jest zdeterminowana niezależnością samej rady nadzorczej.
- L.J. Abbott i S. Parker (2000) badali, w jaki sposób komitety audytu wybierają biegłego rewidenta. Wyniki badań pokazują, że komitety niemające w swoim składzie członków charakteryzujących się brakiem niezależności częściej wybierają audytora zewnętrznego specjalizującego się w danej branży.
- Raghundan i in. (2001) i Scarborough i in. (1998) raportują, że komitety audytu składające się tylko z niezależnych członków mają silniejsze relacje z audytorami wewnętrznymi. Komitety składające się z niezależnych członków mają mniejsze prawdopodobieństwo bycia oskarżonymi przez SEC z powodu wątpliwej jakości sprawozdawczości finansowej (Abbott, Parker 2000).
- Niezależność członków komitetu audytu jest także negatywnie skorelowana z nadmiernymi rozliczeniami kosztów w czasie (Klein 2002b).

- Jak pokazują badania, organizacje, w których wykryto nieprawidłowości, mają mniejszą liczbę niezależnych członków, mniejszą liczbę spotkań komitetów audytu, mniejszą liczbę ekspertów w zakresie finansów i rachunkowości, zwykle biegłego rewidenta spoza wielkiej czwórki oraz większy procent dyrektorów zarządzających jako przewodniczących rady dyrektorów. Warto jednak wspomnieć, że trzy lata po wykryciu nieprawidłowości charakterystyka ładu korporacyjnego w organizacji, gdzie wykryto wcześniej nieprawidłowości, jest już zbliżona do charakterystyki w próbie kontrolnej (Farber 2005).
- J. Bedard i K. Johnstone (2004) raportują, że agresywna rachunkowość jest negatywnie skorelowana z finansową ekspertyzą członków komitetu audytu, z ich niezależnością oraz z obecnością jasno zdefiniowanych zadań i obowiązków komitetu audytu.
- Większa wiedza członków komitetu audytu wpływa na zwiększenie zakresu współpracy między komitetem a biegłym rewidentem. Badania jednak nie potwierdzają pełnego wykorzystania potencjału zgromadzonego w komitetach audytu. M. Beasley i S. Salterio (2001) wnioskują, że największy wpływ na jakość komitetów audytu mają same rady nadzorcze, ponieważ to one wybierają członków komitetu.
- McDaniel i in. (2002) porównywali wpływ różnego poziomu wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości członków komitetu audytu na jakość procesu sprawozdawczości finansowej. Jak wynika z badań, członkowie komitetu audytu mający wiedzę ekspercką z zakresu finansów i rachunkowości zwracali uwagę na sprawozdawane elementy pod względem ich odpowiedności i wiarygodności oraz na wątpliwe powtarzające się w czasie transakcje, które nie były ujawniane i komentowane w prasie biznesowej. W przypadku członków komitetu audytu, którzy posiadali tylko ogólną wiedzę z zakresu rachunkowości i finansów, przedmiotem ich wątpliwości były zwykle jednorazowe wątpliwe transakcje szeroko komentowane w prasie biznesowej.
- Inne badanie dotyczy wspierania biegłego rewidenta przez członków komitetu audytu w rozbieżnościach opinii między biegłym a zarządzającymi (DeZoort, Salterio 2001). Wyniki wskazują, że im większa wiedza członków komitetu audytu w zakresie rewizji finansowej, tym większe prawdopodobieństwo otrzymania wsparcia przez niezależnego audytora w razie występowania różnicy zdań między biegłym rewidentem a zarządem. Nie znaleziono jednak podobnego związku w przypadku wiedzy z zakresu rachunkowości.
- N. Vafeas (2001) badał skład komitetu audytu pod względem niezależności i doświadczenia jego członków. Jak wynika z przeprowadzonych badań, członkowie komitetów audytu mają dłuższy staż pracy w radzie nadzorczej,

ale niekoniecznie są wybierani na członków komitetu audytu, ponieważ posiadają większe doświadczenie i wiedzę z zakresu rachunkowości, finansów i rewizji finansowej. Ponadto członkowie komitetu audytu biorą udział w pracach w mniejszej liczbie komitetów niż pozostali członkowie rady i znacznie rzadziej równocześnie uczestniczą w pracach komitetu wynagrodzeń.

- J. Carcello i in. (2002) badali zbieżność tego, co członkowie deklarują, że będą robić, z tym, co robią, analizując regulaminy i raporty komitetów audytu. Wyniki badań wskazują na istotną rozbieżność między zadaniami zapisanymi w regulaminie a działaniami opisanymi w sprawozdaniach z działalności komitetu audytu.
- Wyniki badań F.T. DeZoorta (1997) pokazują, że członkowie komitetów audytu najsilniej akcentują zadanie oceny systemów kontroli oraz zadanie współpracy z audytorem wewnętrznym i biegłym rewidentem.
- Im mniejsza liczba spotkań komitetu audytu w roku, tym większe ryzyko nieprawidłowości w sprawozdawczości finansowej (Abbott, Parker 2000; Beasley i in. 2000).

3.2. Praktyka funkcjonowania i skuteczności działania komitetów audytu – wyniki badań

3.2.1. Zastosowana metoda badania

Komitety audytu są relatywnie nowym zjawiskiem w praktyce życia gospodarczego, dlatego ich badanie z natury ma **charakter jakościowy i eksploracyjny**. Przedmiotem badania były spółki zaufania publicznego uwzględnione w indeksie WIG20 i WIG40.

Szczególnym przedmiotem poszukiwań stały się informacje na temat:

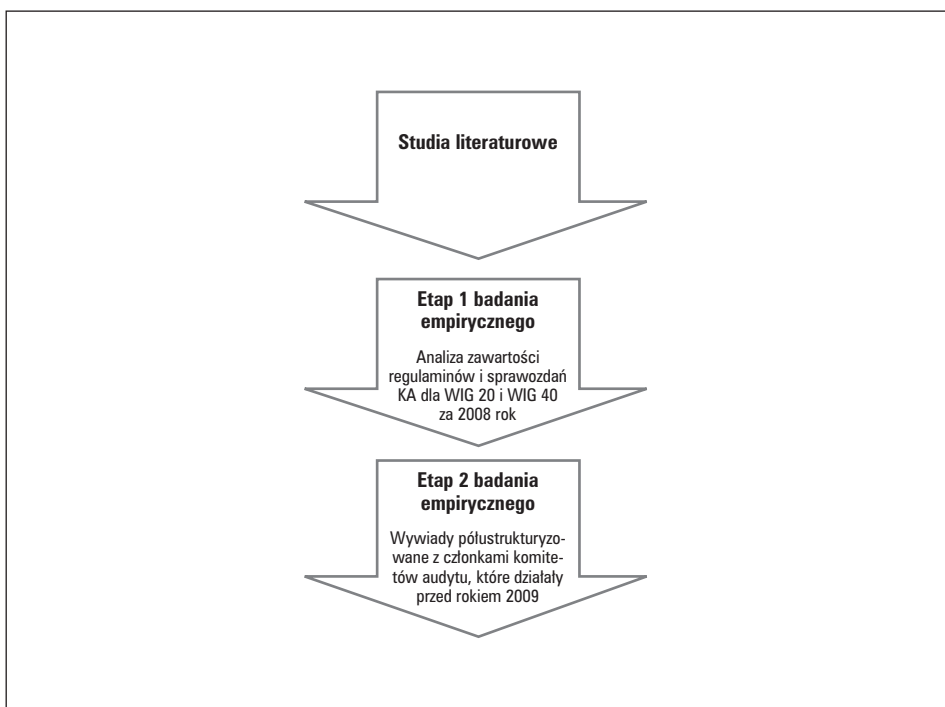
- 1) zasobów będących w posiadaniu komitetu audytu,
- 2) sposobów monitowania wewnętrznej polityki i procedur przyjętych przez spółkę,
- 3) metod monitorowania skuteczności funkcji audytu wewnętrznego oraz biegłego rewidenta.

Model badania przedstawiono na ilustracji 3.1. Badanie przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap polegał na zbadaniu zawartości stron internetowych spółek giełdowych. Badane były strony spółek zaufania publicznego dotyczące relacji inwestorskich. W szczególności zebrane zostały informacje dotyczące funkcjonowania komitetów w radzie nadzorczej zawarte w regulaminie komitetów audytu, a w przypadku braku regulaminu komitetu audytu

w regulaminie rady nadzorczej oraz sprawozdaniu z działalności komitetów audytu. Zbierane dane podzielono na sześć podstawowych kategorii:

- 1) G – kwestie ogólne i zakres obowiązków komitetu audytu,
- 2) S – skład komitetu,
- 3) N – definicja niezależności członka audytu,
- 4) FR – nadzór nad sprawozdawczością finansową,
- 5) A – relacje z biegłym rewidentem,
- 6) M – rozmiar komitetu i liczba spotkań.

Ilustracja 3.1. Model przeprowadzonego badania



Źródło: Opracowanie własne.

Zebrane dane ilościowe zostały także wykorzystane do przeprowadzenia badania zależności między ładem korporacyjnym a wartością spółki, które zostaną zaprezentowane w jednym z kolejnych rozdziałów.

Badane były spółki giełdowe umieszczone w indeksie WIG20 i WIG40 w 2009 roku. Przedmiotem analizy była zawartość regulaminów komitetu audytu

oraz sprawozdań z zadań za 2008 rok. W badaniu założono, że w regulaminach komitetów audytu zaprezentowano modelowe zadania dla komitetu, czyli to, co komitet audytu ma zamiar robić (zadania deklarowane), a w sprawozdaniu z działalności komitetu audytu zaprezentowane zostaną zadania faktycznie wykonane, co pokazuje stan realny (zadania zrealizowane).

Zgodnie z zasadami dobrych praktyk spółek notowanych na giełdzie spółki zobowiązane są zapewnić jak najlepszą komunikację z inwestorami i analitykami. Strony relacji inwestorskich wykorzystywane są jako narzędzie tej komunikacji. W badaniu założono, że informacje o regulaminie funkcjonowania komitetu audytu oraz sprawozdania z jego działalności będą umieszczone na stronach relacji inwestorskich jako element świadomej polityki informacyjnej w zakresie ładu korporacyjnego.

W rzeczywistości tylko 15 spółek z indeksu WIG20 i 15 spółek z indeksu WIG40 umieściło jakiejkolwiek informacje o działalności komitetów audytu. W pozostałych przypadkach (pięć spółek z WIG20 oraz 25 spółek z WIG40) nie umieściło informacji o komitecie audytu lub poinformowało, że taki komitet w radzie nadzorczej nie występuje. Warto jednak pamiętać, że w 2008 roku działalność komitetu audytu była regulowana przez zasady dobrych praktyk (2008). Można oczekiwać, że w 2010 roku liczba komitetów audytu funkcjonujących w ramach rad nadzorczych spółek z obu indeksów będzie znacznie większa.

Dane z regulaminów komitetów audytu i sprawozdań z działalności komitetu audytu zebrane zostały niezależnie przez dwóch asystentów, a wszelkie różnice interpretacyjne zostały wyjaśnione i uzgodnione na etapie analizy danych. Przedmiotem analizy w etapie pierwszym badania był faktyczny zakres działania komitetów audytu i wypełnianych przez nie zadań. Do głównych zadań komitetu audytu, zgodnie z istniejącymi regulacjami – oprócz nadzoru nad procesem audytu zewnętrznego i wewnętrznego – należy także nadzór nad polityką rachunkowości, oszacowaniami menedżerskimi i korektami w informacjach finansowych, nadzór na procesami oceny ryzyka finansowego oraz nadzór nad rachunkowością i sprawozdawczością podatkową i ryzykami z nimi związanymi. Wyniki etapu pierwszego pozwoliły na stworzenie listy problemów, które stały się przedmiotem badania w etapie drugim.

Drugi etap to badanie pogłębione. Przeprowadzone zostały wywiady z członkami komitetów audytu. Przeprowadzono je w 2009 i 2010 roku, a więc po wprowadzeniu zapisu dotyczącego komitetów audytu w ustawie o biegłych rewidentach. Do próby badawczej wybrani zostali członkowie komitetów audytu, które działały przed rokiem 2009, co pozwoliło na uzyskanie pierwszych opinii o zmianach w postrzeganiu komitetów audytu po wprowadzeniu zapisów ustawy. Metoda zbierania danych to półstrukturyzowane wywiady pogłębione. Przeprowadzono 10 wywiadów z przedstawicielami komitetów audytu spółek

giełdowych. W trakcie godzinnych wywiadów respondenci odpowiadali na 29 pytań dotyczących funkcjonowania i pracy komitetów audytu. Podczas wywiadów pogłębionych nie wszyscy respondenci wyrazili zgodę na nagrywanie wywiadu. Gdy brak było takiej zgody, przeprowadzający wywiad robił szczegółowe notatki oraz dodatkowo nagrywał streszczenie wywiadu tuż po spotkaniu. Po transkrypcji wywiady zostały zakodowane niezależnie przez badacza i jednego asystenta. W razie niejasności i różnic interpretacyjnych wszystkie wątpliwości były wyjaśniane w celu osiągnięcia konsensusu.

Pytania badawcze zostały podzielone na pięć podstawowych kategorii:

- 1) zasoby będące w dyspozycji komitetu audytu,
- 2) wewnętrzne procesy komitetu audytu,
- 3) zaangażowanie w wybór biegłego rewidenta,
- 4) nadzór nad sprawozdawczością finansową, audytem wewnętrznym i systemami zarządzania ryzykiem,
- 5) pozostałe kwestie.

3.2.2. Analiza zawartości stron internetowych

Analizując zebrane dane, można zauważyć istotną rozbieżność między zadaniami komitetu audytu deklarowanymi w regulaminach komitetu audytu a tym, co komitety podają w sprawozdaniach ze swojej działalności. Rozbieżność jeszcze się zwiększa w przypadku spółek notowanych na WIG40 w porównaniu z WIG20. Podobną rozbieżność zaobserwowano na zaawansowych rynkach finansowych (Carcello i in. 2002). Autorzy raportowali, że większy zakres ujawnień występował w tych spółkach, które miały bardziej wpływowe komitety.

Istniejącą rozbieżność na rynku polskim można zinterpretować dwojako. Z jednej strony można domniemywać, że deklaracje komitetów audytu są znacznie dalej idące niż faktycznie realizowane zadania. Być może z powodu braku wcześniejszych doświadczeń w zakresie funkcjonowania komitetów audytu oraz odpowiednich regulacji prawnych w regulaminach zostały zapisane te zadania, które wynikają bezpośrednio z istniejących dobrych praktyk i rozwiązań stosowanych w innych krajach. Zderzenie z praktyką, a w szczególności brak odpowiednich zasobów w dyspozycji komitetów audytu weryfikuje deklaracje i istotnie ogranicza zadania wykonywane przez komitet. Być może jednak komitety audytu wykonują wszystkie deklarowane w regulaminach zadania, a tylko nie dochowują obowiązku rozrachunku ze swoich zadań w formie pisemnego sprawozdania upublicznionego na stronach internetowych.

3.2.3. Zasoby będące w dyspozycji komitetów audytu

Z analizy danych ilościowych wynika, że większość spółek prezentuje zakres swoich zadań i obowiązków w regulaminie komitetu audytu. Połowa spółek prezentuje zakres wykonywanych działań w sprawozdaniach ze swojej działalności. Prawie 40% spółek deklaruje dokonywanie przeglądu regulaminu raz w roku, a tylko nieliczne deklarują przegląd prawnych aspektów swojej działalności raz na rok. Tylko 10% komitetów audytu analizowanych 30 spółek (15 spółek z WIG20 i 15 spółek z WIG40) deklaruje wpływ na zapisy zawarte w kodeksie etycznym organizacji.

Komitety audytu deklarują przeciętnie przynajmniej cztery spotkania w roku. Faktyczna liczba spotkań w przypadku spółek z WIG20 jest większa i wynosi przeciętnie siedem razy w roku, w przypadku spółek z WIG40 faktyczna liczba spotkań komitetu audytu w roku jest zbieżna w wartościami deklarowanymi.

Analiza regulaminów i sprawozdań z działalności komitetów audytu wskazuje także, że większość spółek zamieszcza informację o wymogu niezależności członka/członków komitetu audytu w swoim regulaminie, przy czym niezależność w większości analizowanych przypadków rozumiana jest zgodnie z rekomendacją zawartą w dobrych praktykach. Połowa spółek zamieszcza w regulaminie swojej działalności informacje o wymogu posiadania wiedzy z zakresu rachunkowości i finansów przez członka/członków komitetu audytu. Przy czym wiedza z zakresu rachunkowości definiowana jest jako odpowiednie doświadczenie w zarządzaniu finansami i rachunkowości w spółkach zaufania publicznego. Tylko nieliczne spółki wskazywały na konieczność posiadania odpowiednich kwalifikacji z zakresu rachunkowości i finansów.

Badania pogłębione lepiej oddają istotę zagadnienia niezależności. Respondenci wskazywali na fakt, że z upływem czasu niezależny członek komitetu audytu może stać się członkiem zależnym, pomimo że wciąż może spełniać kryteria niezależności przewidziane ustawą. Z drugiej zaś strony członek komitetu audytu niespełniający kryteriów niezależności może także być niezależny. Niezależność to raczej „stan umysłu”, skłonność do zadawania trudnych i niewygodnych pytań. Członek niezależny to osoba, która podejmuje decyzje całkowicie niezależnie od interesów jakiejś grupy i kieruje się własnym osądem i intuicją.

Wszyscy respondenci wskazywali na konieczność posiadania odpowiedniego doświadczenia z zakresu finansów i rachunkowości przez członków komitetu audytu. Mniejszą wagę przykładano zaś do formalnych kwalifikacji w tym zakresie. Do najważniejszych kompetencji zaliczono umiejętność czytania i interpretowania wyników finansowych oraz umiejętność wyciągania właściwych wniosków, a także wiedzę na temat rynków finansowych oraz podstawy inżynierii finansowej.

3.2.4. Monitorowanie wewnętrznej polityki i procedur przyjętych przez spółkę

Analizy ilościowe wskazują, iż prawie połowa spółek deklaruje w swoim regulaminie, że dokonuje samodzielnie przeglądu i analizy sprawozdań finansowych. 30% spółek z WIG20 i 26% spółek z WIG40 deklaruje, że takiego przeglądu dokonuje z zarządem lub/i z biegłym rewidentem. Przegląd sprawozdań z działalności komitetu audytu nie potwierdza jednak realizacji deklaracji zawartych w regulaminach. Tylko nieliczne komitety audytu informują o wykonywaniu tych zadań. Podobny trend można zaobserwować w kwestii dokonywania przeglądu zmian w polityce rachunkowości oraz przeglądu potencjalnych problemów występujących w procesie sprawozdawczości finansowej.

Badania pogłębione wskazują, że komitety audytu coraz częściej uczestniczą w ustalaniu i przeglądzie polityki rachunkowości oraz analizie transakcji uznaniowych. Trzech respondentów wskazywało na minimalne zaangażowanie komitetu audytu w te zadania, mówiąc, że jest to domena działania biegłego rewidenta i zarządu. Podobnie jest ze sprawowaniem nadzoru nad systemami zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznych. Respondenci wskazywali, że przeglądowi częściej podlegają zdefiniowane ryzyka systematyczne. Rzadziej komitety audytu zajmują się ryzykiem niesystematycznym. Pomimo że komitety audytu poświęcają sporo uwagi temu problemowi, respondenci podkreślali brak pełnego komfortu przy realizacji tego zadania. Analiza ryzyk przy zawsze ograniczonych możliwościach pełnego zaangażowania się członków komitetu audytu jest bardzo trudna, wymaga bowiem pełnego zrozumienia modelu biznesu oraz jego otoczenia. Pełne zrozumienie ryzyk, na które narażona jest organizacja, możliwe jest dopiero po dłuższym zaangażowaniu w nadzór nad spółką.

Pomimo, że komitety audytu spotykają się regularnie z audytorem zewnętrznym, warto zauważyć, że kwestie zatrudnienia, monitorowania realizacji zadań oraz jego wynagrodzenia najczęściej pozostają domeną zarządu. Spotkania z audytorem wewnętrznym z reguły odbywają się w obecności członka/członków zarządu. Respondenci podkreślali często, że efektywność sprawowania nadzoru w tym zakresie jest zdeterminowana kulturą organizacyjną.

Większość respondentów wskazywała także na niewielkie zaangażowanie dotyczące monitorowania i oceny systemów kontroli wewnętrznej. Część spółek polega w tym zakresie na ocenie dokonanej przez biegłego rewidenta, inne zaś koncentrują się głównie na monitorowaniu realizacji zadań pokontrolnych z przeprowadzonego audytu.

3.2.5. Monitorowanie skuteczności biegłego rewidenta

Z analizy dokumentów umieszczonych na stronach internetowych, dotyczących pracy komitetów audytu, wynika, że około połowy spółek deklaruje posiadanie prawa do wyboru i zwalniania biegłego rewidenta oraz wykonywania zadań związanych z nadzorem nad biegłym rewidentem, takich jak ocena niezależności biegłego, proponowanie jego wynagrodzenia, ocena zakresu badania oraz procedur i planu badania, a także przegląd rezultatów badania przez biegłego rewidenta. Analiza sprawozdań z działalności komitetu audytu w niewielkim stopniu potwierdza wykonywanie tych zadań.

Zgodnie ze standardami ładu korporacyjnego zadanie wyboru oraz nadzoru nad biegłym rewidentem zostało powierzone komitetowi audytu, który w praktyce powinien dokonywać wyboru biegłego i rekomendować swój wybór radzie nadzorczej do akceptacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, członkowie komitetu audytu są uczestnikami procesu wyboru biegłego rewidenta. Ich udział i aktywność w tym procesie są różne. W praktyce postulat wykluczenia zarządu z procesu wyboru biegłego rewidenta nie został w pełni zrealizowany. Procedura wyboru biegłego rewidenta w większości badanych organizacji jest bardzo podobna. Zarówno w procesie poszukiwań, jak i wyboru aktywnie bierze udział zarząd (lub przedstawiciel zarządu). Zapytanie ofertowe na wnioszek komitetu audytu zwykle wysyła biuro spółki obsługujące komitet audytu. Oferty na usługi audytorskie spływają do biura zarządu (lub innego biura spółki) i tam są analizowane. Zarząd spółki często aktywnie uczestniczy w procesie oceny ofert i w przygotowaniu krótkiej listy potencjalnych firm audytorskich, później przedstawianej członkom komitetu audytu. Następnie zaakceptowana przez komitet audytu krótka lista przedstawiana jest na posiedzeniu rady nadzorczej do zatwierdzenia. Niektórzy respondenci bez wahania wskazywali, że to zarząd poszukuje audytora. Inni potwierdzali zaangażowanie zarządu w proces wyboru biegłego rewidenta, choć wskazywali na zastosowanie pewnych rozwiązań mających uzmysłwić wszystkim aktorom procesu, kto jest odpowiedzialny za wybór audytora. Ta konieczność podkreślenia „kto tu rządzi” wzbudza jednak wątpliwości, czy rzeczywiście praktyka zaakceptowała podstawową zasadę, że wybór biegłego rewidenta jest zadaniem rady nadzorczej.

Niezmiernie interesująca wydaje się analiza kryteriów branych pod uwagę przy wyborze biegłego rewidenta. Potocznie przyjęło się, że to cena usługi odgrywa najważniejszą rolę. Tak jest w spółkach z udziałem skarbu państwa, w innych spółkach cena jest zwykle trzecim z kolei kryterium wyboru, choć wciąż bardzo istotnym. Najważniejsza w oczach respondentów jest reputacja firmy audytorskiej, a potem doświadczenie w branży, przy czym reputacja utożsamiana jest zwykle z firmami audytorskimi z „wielkiej czwórki”.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że trudno jest mówić o powszechnie istniejących standardach współpracy między komitetem audytu a biegłym

rewidentem. Wynika to przede wszystkim z nowości zjawiska w Polsce. Spotkania komitetu audytu odbywają się standardowo cztery razy w roku, choć liczba spotkań może być większa i zależy od potrzeb. Rekordziści spotykają się kilkanaście razy w roku finansowym. Warto jednak zauważyć, że większość respondentów określa współpracę z biegłym rewidentem jako ciągłą oraz podkreśla jego obecność na wszystkich posiedzeniach komitetu audytu. Zakres przygotowywanych przez biegłych informacji jest jednak różny i zależy od aktualnych potrzeb i zagadnień diskutowanych w trakcie posiedzeń komitetu audytu. W niektórych przypadkach są to standardowe raporty, w innych szczegółowe informacje przygotowane na żądanie komitetu audytu.

Niewątpliwie podniesienie wymagań co do roli komitetu audytu w efektywnym systemie nadzoru, wymuszone między innymi przez wprowadzenie regulacji dotyczących odpowiedzialności członków rady nadzorczej za sprawozdawczość finansową, jest jednym z mechanizmów zwiększających motywację członków komitetu audytu do działania i aktywności.

3.3. Skuteczność komitetu audytu

Badania wskazują, że najczęściej „skuteczność” komitetu audytu odnosi się do możliwości zapobiegania złym decyzjom podejmowanym przez zarząd w kwestii szeroko rozumianych spraw finansowo-rachunkowych. Skuteczny komitet audytu powinien także stwarzać warunki, w których zostaną określone zasady działania spółki w obszarze zarządzania ryzykiem, i nie dopuszczać do zaistnienia sytuacji awaryjnych w obszarze ich nadzoru. A gdy już kryzys nastąpi, komitet audytu szybko i skutecznie rozwiązuje problemy i zapobiega ich ponownemu wystąpieniu. Skuteczny komitet audytu wpływa także na skuteczność samej rady nadzorczej przez wspomaganie jej prac nadzorczych w bardzo specyficznym obszarze, który wymaga specjalistycznej wiedzy i kompetencji.

Jednym z najważniejszych czynników determinujących skuteczność komitetu audytu jest jego niezależność, ale nie chodzi tutaj głównie o spełnienie wymogów regulacyjnych, a raczej o „niezależny umysł”, czyli umiejętność zadawania właściwych, choć czasem trudnych pytań. Niezależność to dbanie o interes spółki, a nie osób mających wpływ na wybór członków rady nadzorczej. Innym istotnym czynnikiem są zasoby ludzkie komitetu audytu. Umiejętności i kompetencje stawiane są wyżej niż posiadanie odpowiednich kwalifikacji. Ten specyficzny kapitał wiedzy członków komitetu w połączeniu z wysokimi standardami etycznymi i umiejętnościami komunikacji interpersonalnej przyczynia się do tego, że komitet audytu jako ciało powołane przez radę nadzorczą do sprawowania nadzoru w obszarze szeroko rozumianych finansów spółki staje

się partnerem dla zarządu, z którym najważniejsze i często skomplikowane zagadnienia finansowe są chętnie dyskutowane i rozwiązywane.

Innym ważnym i często podkreślanym czynnikiem warunkującym skuteczność komitetu audytu jest jego przewodniczący i jego zdolności przywódcze oraz umiejętności komunikacyjne. Przewodniczący komitetów audytu podkreślali także znaczenie właściwego doboru sekretarza komitetu audytu – osoby, która wspomaga organizację działań komitetu audytu i jest pośrednikiem między komitetem i organizacją. Warto też wspomnieć o liczebności komitetu audytu oraz rady nadzorczej. Wydaje się, że im mniejsza rada czy też komitet audytu, tym większa skuteczność.

Skuteczny komitet audytu to taki, który charakteryzuje niezależność, obiektywność i wnikliwość.

4

Komitet nominacji

4.1. Czynniki stymulujące tworzenie komitetu nominacji

Jednym z dominujących nurtów dyskusji na temat poprawy funkcjonowania systemów nadzoru korporacyjnego jest problem wzrostu jakości pracy rad dyrektorów/rad nadzorczych. Do podstawowych sposobów, które go stymulują, można zaliczyć (Tylor 2004, s. 417; Carter, Lorsch 2004; *Where's all... March* 2004, s. 75–77; OECD, June 2009, s. 9–10):

- budowę kompetentnej i niezależnej rady (z równowagą między formalną niezależnością a niezbędnymi w radzie kompetencjami),
- tworzenie komitetów w radzie jako wsparcie działań rady, szczególnie w tych obszarach działalności, które są narażone na pojawienie się konfliktu interesów (komitet audytu, komitet wynagrodzenia, komitet nominacji),
- wzrost roli niezależnych członków rady/dyrektorów niewykonawczych w pracach komitetów rady,
- rozdzielenie funkcji przewodniczącego rady dyrektorów od funkcji dyrektora generalnego spółki (CEO) – problem głównie amerykańskich spółek¹,
- wypracowanie bardziej przejrzystych procedur wyboru nowych członków do rady,
- szkolenia i możliwość rozwoju członków rady,
- ocenę wyników działalności rady,
- dobrą praktyką powinna być budowa przez radę polityki skierowanej na identyfikację zbioru najlepszych umiejętności rady i identyfikacja profesjonalnych umiejętności prowadzących do wzrostu efektywności rady,
- wzrost zaangażowania akcjonariuszy w budowę rady.

Analiza powyższych propozycji reform wskazuje, że podstawową domeną funkcjonowania rady, która powinna przejść transformację, jest sposób formowania jej składu. W ogólnościatowej debacie dotyczącej reform rad jak mantra

¹ Od 10 lat proces ten stopniowo, choć powoli postępuje w amerykańskich spółkach: w 1999 roku w 80% spółek z indeksu S&P 500 funkcje te były połączone, w 2004 zjawisko to dotyczyło 74% spółek, a w 2009 – 63% (Daum 2010).

przewija się problem niezależności jej członków od wyższej kadry zarządzającej. W dotychczasowej praktyce, szczególnie spółek amerykańskich, wybór „niezależnych” nie był łatwy (zobacz rozdział 1). Bo trudno było mówić o niezależności nowego członka, gdy zaproszenie do rady otrzymywał od przewodniczącego rady, który najczęściej był w dodatku generalnym dyrektorem spółki². Powszechną praktyką było, że kontrolowany (dyrektor generalny) dobierał sobie kontrolującego (nowego członka rady). Obok patologicznych wymiarów tego sposobu formowania rady (na przykład nowy członek z wdzięczności za wybór nie kwestionował decyzji dyrektora generalnego i tym samym nie dbał o interesy akcjonariuszy) występował także problem ze zróżnicowaniem obecnych w radzie zasobów wiedzy i umiejętności. Do rady byli dobierani członkowie na wzór i podobieństwo wybierającego, co wynikało z problemu ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*; Kesner 1988).

Spektakularne upadki dużych i znanych korporacji (Enron, Worldcom czy Parmalat) na początku XXI wieku nie tylko spowodowały kolejną falę zainteresowania ekspertów z zakresu nadzoru korporacyjnego poprawą skuteczności działania rad dyrektorów/rad nadzorczych, ale także wywołały poruszenie w gronie samych rad. Jednym z jego przejawów był wzrost świadomości członków rad co do wielkości ryzyka związanego z pełnieniem funkcji członka rady. W rezultacie proces powołania nowego członka do rady stawał się coraz trudniejszy. Zdaniem Neill Minow – aktywistki ruchu na rzecz dobrego nadzoru korporacyjnego – otrzymanie zaproszenia od dyrektora generalnego stało się problemem: „Jeśli dzwoni do ciebie prezes, to masz kłopot” (*Where's all...*, March 2004, s. 76).

W zaistniałych uwarunkowaniach naturalnego antidotum na problemy związane z powołaniem nowych członków do rady i z dbaniem o jej jakość zaczęto szukać w Komitecie Nominacji. Pojawiło się przekonanie, że komitet ten, złożony przede wszystkim z dyrektorów niewykonawczych (później doszła jeszcze kwestia ich niezależności), może nie tylko ułatwić proces powoływania nowych członków, ale też stanowić przydatny instrument w tworzeniu rady adekwatnej do potrzeb spółki. Adekwatność ta powinna wyrażać się na dwóch płaszczyznach – przydatności dla spółki zasobów skumulowanych w radzie oraz niezależności rady.

Przydatne dla spółki zasoby tworzy się poprzez zapewnienie radzie różnorodności w zakresie kompetencji, doświadczenia i wykształcenia jej członków. Podstawową zaś korzyścią z ich obecności jest zróżnicowanie zasobów informacji i perspektyw, przydatnych przy rozwiązywaniu obecnych problemów oraz poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju spółki (Ruigrok i in. 2006, s. 129).

² Problem znaczącego wpływu wyższej kadry zarządzającej jest charakterystyczny dla spółek z rozproszonym akcjonariatem. Przy dużym stopniu rozproszenia własności akcjonariusze ratyfikują propozycje rady, a nie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji.

Przeniesienie ciężaru odpowiedzialności za proces wyboru nowego członka do rady na komitet nominacji jest traktowane także jako zmniejszenie możliwości wpływu obecnego dyrektora generalnego na ten proces. A podstawową korzyścią wynikającą z tego układu sił powinien być wzrost niezależności poszczególnych członków rady i w efekcie samej rady.

4.2. Komitet nominacji – kluczowe zadania i nowe wyzwania

Punktem wyjścia do dokonania szczegółowej charakterystyki zadań komitetu nominacji był przegląd rekomendacji dotyczących jego roli i funkcjonowania zawartych w zbiorach dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego zarówno z krajów rozwiniętych gospodarczo (np. Wielka Brytania, Niemcy, Francja oraz USA), jak i krajów rozwijających się (państwa Europy Środkowo-Wschodniej). Przyjęcie takiej perspektywy pozwala na pokazanie ich w ujęciu praktycznym oraz sprzyja identyfikacji szerokiego spektrum problemów na świecie, z jakimi komitet nominacji musi się dziś zmierzyć. Analizując działalność komitetu nominacji i pozostałych dwóch komitetów, tj. audytu i wynagradzania, należy pamiętać, że funkcjonują one w różnych warunkach regulacyjnych. Czynnikiem ten stanowi istotną determinantę zakresu zadań tych komitetów i określa możliwości ich realizacji.

Z pola uwagi nie powinien także znikać fakt, że zarówno komitet nominacji, jak i pozostałe komitety powinny przede wszystkim pełnić funkcję merytorycznego i niezależnego doradcy, którego obecność powinna zapewnić, że „decyzje będą podejmowane po należytych rozpatrzeniu sprawy” oraz będą „wolne od istotnych sprzeczności interesów” (Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005).

Jako doradca, komitet przygotowuje propozycje działań dla rady głównie w tych obszarach, które są narażone na pojawienie się konfliktu interesów. Decyzje zaś podejmuje sama rada, a efekty pracy komitetów powinny jej ten proces ułatwiać. Taki sposób działania powinien się przełożyć na wzrost efektywności funkcjonowania samej rady.

4.2.1. Perspektywa kodeksów dobrych praktyk – największe gospodarki Europy Zachodniej i USA

Podstawowym zadaniem komitetu nominacji, jaki wyłania się z dobrych praktyk ładu korporacyjnego z Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji i USA oraz OECD, jest *przygotowanie rekomendacji dla rady dotyczących wyboru nowego członka zespołu wyższej kadry zarządzającej oraz nowego członka rady*. Proces ten po-

winien mieć charakter formalnej i przejrzystej procedury (The UK Corporate Governance Code 2010). Punktem wyjścia do tych działań powinno być dokonanie specyfikacji potrzeb spółki w zakresie wiedzy i umiejętności, jakich w danym momencie ona potrzebuje. Zadanie to w szczególności podkreśla angielski The Combined Code 2010.

Kolejnym krokiem jest dokonanie wyboru spośród kandydatów tych osób, które najlepiej wpisują się w opracowany wcześniej profil, a efektem tych działań powinno być opracowanie dla rady listy rekomendującej potencjalnych nowych członków.

Dobre praktyki formułują także dość szczegółowe zadania dla komitetów nominacji (zobacz tabela 4.1). Na przykład rekomendacje niemieckie zalecają, aby komitet ten nie tylko określił w kontrakcie warunki zatrudnienia nowego członka zarządu, wraz z wynagrodzeniem, ale też podał limit jego wieku. Z kolei rekomendacje angielskie podnoszą kwestie związane z wyborem przewodniczącego rady dyrektorów oraz wskazują na potrzebę określenia w zapraszającym liście, skierowanym do niewykonawczego dyrektora czasowego, zakresu jego zaangażowania; ta kwestia jest uważana za szczególnie istotną przy wyborze przewodniczącego rady. Ponadto The Combined Code 2010 zgłasza też potrzebę, aby do wiadomości uczestników rynku kapitałowego zostało podane wyjaśnienie, gdy w procesie wyboru przewodniczącego lub dyrektora niewykonawczego komitet nominacji nie skorzystał z usług zewnętrznych konsultantów oraz ogłoszenia (*open advertising*).

Bardzo ważne wytyczne dla komitetu nominacji, bo dotyczące wcześniejszego przygotowania „planu awaryjnego” – zastąpienia dyrektorów wykonawczych w razie nagłej potrzeby – znalazły się jedynie w rekomendacjach francuskich oraz w dokumencie The Business Roundtable (BRT, USA). Ich autorzy uznawali to zadanie komitetu za jedno z kluczowych. Co ciekawe, pozostałe kodeksy dobrych praktyk w ogóle nie poruszyły tej kwestii. Zresztą dotychczasowa praktyka rad wskazuje, że opracowanie planu awaryjnego na wypadek „wypadnięcia dyrektora generalnego pod ciężarówkę z lodami” z reguły nie znajduje się w jej polu widzenia. Nie powinno zatem dziwić niedostrzeżenie tego problemu przez twórców analizowanych tutaj kodeksów.

Niektóre dobre praktyki ładu korporacyjnego dopuszczają możliwość łączenia komitetu nominacji z innymi komitetami. Na przykład rekomendacje francuskie proponują albo powiązanie komitetu nominacji z komitetem wynagrodzenia, albo ustanowienie obu tych ciał. Z kolei rekomendacje amerykańskie wskazują na możliwość powołania struktury łączącej funkcje komitetu ds. nadzoru korporacyjnego i komitetu nominacji w postaci komitetu nadzoru korporacyjnego/nominacji (The Corporate Governance/Nominating Committee). Warto dodać, że zgodnie z prawem w USA jest wymóg powołania komitetu nominacji obok komitetu audytu i komitetu wynagrodzenia (*Under*

Tabela 4.1. Komitet nominacji – przegląd światowych zasad dobrych praktyk

Komitet nominacji Podstawowe sfery działania	Kodeksy dobrych praktyk
<ul style="list-style-type: none"> • Brak szczegółowych wytycznych 	<p>We wszystkich analizowanych kodeksach znajdują się wytyczne określające zadania i zakres funkcjonowania komitetu nominacji</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie i ujawnienie kryteriów doboru członków rady i wyższej kadry zarządzającej (na podstawie przeprowadzonej wcześniej oceny potrzeb rady i spółki) w zakresie umiejętności, wiedzy i doświadczenia • Ocena potencjalnych kandydatów • Pilnowanie (czuwanie), aby ustanowione procedury były przejrzyste i przestrzegane 	<p>The Combine Code 2006, 2008, 2010 Wielka Brytania German Corporate Governance Code 2008 Corporate Governance Code of Listed Corporations, Francja, 2008 (ocena) TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007 BRT Principles of Corporate Governance, USA, 2002 Zasady nadzoru korporacyjnego, OECD, 2004 Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005</p>
<ul style="list-style-type: none"> • W razie wyboru przewodniczącego rady dokonanie specyfikacji jego zadań, włącznie z oszacowaniem oczekiwanego czasu jego zaangażowania, z uwzględnieniem jego dostępności w momencie pojawienia się w spółce kryzysu 	<p>The Combine Code 2006, 2008, 2010 Wielka Brytania</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie listy rekomendującej potencjalnych kandydatów do rady dyrektorów/zarządu i rady nadzorczej dla organów spółki 	<p>The Combine Code 2006, 2008, 2010 Wielka Brytania Corporate Governance Code of Listed Corporations, Francja, 2008 BRT Principles of Corporate Governance, USA, 2002 Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie procesu wyboru nowego członka rady • Opracowanie procedury nominacji dla przyszłych niezależnych dyrektorów 	<p>The Combine Code 2006, 2008, Wielka Brytania Corporate Governance Code of Listed Corporations, Francja, 2008</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie „awaryjnego” planu sukcesji (<i>should design a plan for replacement of executive directors in order to be able to submit to the Board solutions for replacement in the event of an unforeseeable vacancy</i>) 	<p>Corporate Governance Code of Listed Corporations, Francja, 2008 BRT Principles of Corporate Governance, USA, 2002</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dokonywanie przeglądu polityki rady pod kątem wyboru i powołania kadry kierowniczej wysokiego szczebla • Planowanie sukcesji kadry zarządzającej – co się m.in. wiąże z identyfikowaniem i okresową aktualizacją charakterystyk dla przyszłego CEO 	<p>Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 BRT Principles of Corporate Governance, USA, 2002</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Określanie wielkości rady i komitetów, struktury, składu oraz przywództwa • Współpraca z komitetem wynagrodzenia nad ustaleniem planów sukcesji 	<p>TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nadzór nad procesem wyboru dyrektora, kwalifikacjami, szkoleniami, wynagrodzeniem i ciągłym doszkalaniem 	<p>TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Okresowa ocena umiejętności, wiedzy i doświadczenia poszczególnych dyrektorów i przedstawianie wyników tej oceny radzie (nadzorczej) 	<p>Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005 BRT Principles of Corporate Governance, USA, 2002</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Okresowa ocena efektywności rady, komitetów oraz niezależności dyrektorów 	<p>TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Okresowa ocena struktury, liczby członków, składu i wyników rady jedno- lub dwuczęściowej i rekomendacja zmian w radzie (nadzorczej) 	<p>Zalecenie Komisji z dnia 15 lutego 2005</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Określanie procedury komunikacji z akcjonariuszami • Prowadzenie polityki informacyjnej na temat swoich działań skierowanej do akcjonariuszy 	<p>TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

existing regulations, boards are required to establish three standing committees – an audit committee, a compensation committee and a nominating/governance committee). Do zadań komitetu nadzoru korporacyjnego/nominacji należy nadzór nad praktykami spółki w zakresie nadzoru korporacyjnego oraz wybór i ocena dyrektorów (TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007).

4.2.2. Perspektywa kodeksów dobrych praktyk – Europa Środkowo-Wschodnia (ESW)

Komitet nominacji – podstawowe sfery działalności

Za podstawowe zadanie – najczęściej zalecane komitetowi nominacji przez dobre praktyki ładu korporacyjnego z krajów EŚW – zostały uznane działania mające na celu zapewnienie adekwatnego do potrzeb spółki składu zarządu (czy zespołu wyższej kadry zarządzającej) i rady dyrektorów/rady nadzorczej. Kolejne miejsca na liście stawianych przed nim zadań zajmuje opracowanie kryteriów warunkujących wybór członka zarządu (zespołu wyższej kadry zarządzającej) i rady, w tym przygotowanie listy potencjalnych kandydatów (zobacz tabela 4.2).

Tabela 4.2. Zadania komitetu nominacji – przegląd rekomendacji z EŚW

Komitet nominacji Podstawowe sfery działania	Kodeksy dobrych praktyk z:
• Brak szczegółowych wytycznych	Bulgaria, Estonia, Łotwa, Polska (pośrednio przez Załącznik 1)
• Przygotowanie i ujawnienie kryteriów doboru członków rady i wyższej kadry zarządzającej	Czechy, Węgry, Słowenia
• Sukcesja – strategie	Czechy, Węgry, Słowacja
• Przygotowanie listy rekomendującej potencjalnych kandydatów do zarządu i rady nadzorczej dla organów spółki (dla rady, dla akcjonariuszy, WZA – Węgry, Słowenia; dla rady – Rumunia, Słowenia)	Węgry, Litwa, Rumunia, Słowacja* (też propozycje odwołań członków organów spółki), Słowenia
• Dbanie, aby skład rady i zespołu kadry zarządzającej odpowiadał potrzebom spółki + spełnienie kryteriów niezależności członków rady (Czechy)	Czechy, Litwa, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry
• Dokonywanie oceny całego składu rady oraz jej indywidualnych członków	Słowacja
• Regularna ocena wielkości oraz składu rady spółki i dostarczanie rekomendacji lub propozycji możliwych zmian	Słowacja, Węgry oraz Słowenia (dotyczy tylko rekomendacji i zmian w radzie)

• Regularna ocena umiejętności, wiedzy oraz doświadczenia indywidualnych członków rady	Słowacja
• Ocena strategii zarządu w zakresie wyboru innych członków wyższej kadry zarządzającej	Słowacja
• Regularna ocena wielkości, składu i aktywności zarządu	Słowenia, Węgry

* Słowackie rekomendacje wskazują także na potrzebę konsultacji przez komitet nominacji potencjalnych kandydatów do zarządu czy zespołu wyższej kadry zarządzającej z dyrektorem generalnym spółki.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł wskazanych w tabeli.

Analiza danych zawartych w tabeli 4.2 pokazuje, że pod względem zakresu oczekiwań wobec komitetu nominacji wyróżniają się rekomendacje słowackie, słoweńskie i węgierskie. Między innymi rozszerzają one pole działania tego komitetu o kwestie związane z oceną zarówno wyższej kadry zarządzającej (zarządu), jak i samej rady. Warto też podkreślić, że dostrzegają także potrzebę oceny nie tylko na poziomie tych ciał, ale także na poziomie indywidualnym – zasada oceny poszczególnych członków tych organów.

Pewne zaskoczenie może wzbudzać dość słabe zainteresowanie autorów kodeksów dobrych praktyk strategią sukcesji. Jedynie zasady czeskie, słowackie i węgierskie dostrzegają potrzebę zaangażowania się komitetu nominacji w ten proces. Na przykład od słowackich komitetów nominacji oczekuje się przygotowania roboczych założeń strategii sukcesji na dane stanowiska.

Rekomendacje węgierskie sugerują z kolei zaangażowanie się komitetu nominacji w przygotowanie zmian kadrowych na poziomie wyższej kadry zarządzającej i członków rady, w tym identyfikację osób, które potencjalnie mogą zastąpić odchodzących członków tych ciał. Przygotowanie tego typu zmian zawiera także identyfikację pracowników – talentów oraz planowanie dla nich ścieżek kariery w spółce.

Warto podkreślić, że węgierskie zasady charakteryzują się wysokim poziomem szczegółowości. Na przykład przy ocenie przydatności kandydata do rady komitet powinien brać pod uwagę nie tylko jego biznesowe i osobowe relacje, ale także kompetencje i zdolności, powinien też ocenić, czy kandydat jest w stanie poświęcić wystarczającą ilość czasu na realizację – jako członek rady – związanych z tą funkcją obowiązków (2005/162/EC App. I.2.2.)

Przeprowadzona powyżej analiza dobrych praktyk ładu korporacyjnego zarówno z gospodarek rozwiniętych, jak i rozwijających się wskazuje, że głównym zadaniem komitetu nominacji jest zapewnienie niezależności, przejrzystości i formalizacji procesu doboru nowych członków do rady. Punktem wyjścia do realizacji tego zadania powinno być określenie kryteriów członkostwa w radzie oraz wypracowanie jasnych procedur umożliwiających identyfikację potencjalnych kandydatów (Hall i in. 2005, s. 68–69). Zdaniem ekspertów prace te

powinny się rozpocząć od określenia profilu potrzeb spółki w odniesieniu do nowego członka. Dobrze wykonana specyfikacja powinna dostarczyć informacji, jakiego rodzaju wiedzy i umiejętności rada potrzebuje, aby zaspokoić potrzeby spółki. Otrzymane dane powinny dalej ukierunkowywać szukanie potencjalnych kandydatów na rynku talentów menedżerskich. Niestety, często obserwowaną praktyką jest postępowanie odwrotne, tj. najpierw następuje wybór członków do rady, a dopiero później przeprowadzana jest specyfikacja potrzeb spółki (Charkham, Simpson 1999).

Do zadań komitetu nominacji należy także określenie długości trwania kadencji danego członka oraz wieku emerytalnego dla dyrektorów, a także ustalenie innych kryteriów determinujących efektywne wykonywanie przypisanych im zadań. Coraz częściej jest wskazywana konieczność określenia możliwości czasowych nowo powoływanych członków do zaangażowania się w pracę w radzie.

Komitet nominacji powinien być też zaangażowany w działania związane z odnawianiem zespołu wyższej kadry zarządzającej, w tym poszukiwanie następcy obecnego dyrektora generalnego (CEO). To ostatnie zadanie jest także związane z koniecznością przeprowadzenia specyfikacji potrzeb spółki, która umożliwi identyfikację profilu przyszłego dyrektora generalnego. Ważnym, choć mało powszechnym w badanych rekomendacjach, bo obecnym tylko w dwóch dokumentach, jest zalecenie przygotowania przez komitet nominacji awaryjnego planu sukcesji.

Podstawowym celem scharakteryzowanych powyżej działań komitetu nominacji jest zapewnienie, aby skład rady i zarządu/zespołu kadry zarządzającej jak najlepiej odpowiadał potrzebom spółki, co w efekcie końcowym powinno wpłynąć na wzrost zadowolenia akcjonariuszy. Adekwatna do potrzeb spółki wyższa kadra zarządzająca nie powinna mieć problemu z realizacją podstawowego interesu akcjonariuszy, jakim jest maksymalizacja wartości spółki. Z kolei profesjonalizm członków rady oraz ich niezależność od kadry zarządzającej powinny spowodować wzrost jakości jej pracy (kompetentni, niezależni członkowie warunkują efektywny monitoring). Oprócz dbałości o jakość rady przez zapewnienie procesowi doboru jej nowych członków odpowiedniej jakości dobre praktyki podnoszą także potrzebę przeprowadzania regularnej oceny różnych aspektów jej funkcjonowania. Ocenie podlegają wielkość, struktura i skład rady, powinna też mieć miejsce ocena umiejętności, wiedzy i doświadczenia jej indywidualnych członków. Efektem przeprowadzonej oceny powinno być opracowanie rekomendacji, które ze sfer działalności rady wymagają zmian (w następnym punkcie nastąpi rozwinięcie tego tematu).

4.2.3. Organizacja sposobu funkcjonowania komitetu nominacji – wytyczne dobrych praktyk ładu korporacyjnego

Organizacja pracy komitetu i współpraca z radą

Jednym z podstawowych czynników zapewniających skuteczność i przejrzystość działania komitetowi nominacji jest jasne sprecyzowanie zakresu jego obowiązków, w tym określenie jego roli w radzie i zdefiniowanie, jaki zakres władzy (*authority*) deleguje na niego rada. W praktyce może to przyjmować formę określenia zakresu kompetencji (*terms of reference*), jak proponuje angielski The Combined Code 2008 czy rekomendacje czeskie i bułgarskie, lub regulaminu (*charter*), co z kolei zalecają regulacje nowojorskiej giełdy (NYSE Corporate Governance Rules 2003). Te ostatnie dość szczegółowo określają, jakie zagadnienia związane z obecnością komitetu nominacji powinny się w takim dokumencie znaleźć. Według nich regulamin komitetu nominacji powinien określać cel oraz zakres jego odpowiedzialności. Do jego podstawowych zadań powinno należeć:

- identyfikacja osób kwalifikujących się do powołania na członka rady, proces ten powinien zostać przeprowadzony zgodnie z kryteriami zaaprobowanymi przez radę,
- dokonanie wyboru lub zarekomendowanie, aby sama rada dokonała wyboru potencjalnych kandydatów do następnego walnego zgromadzenia akcjonariuszy,
- rozwój i rekomendowanie radzie zasad nadzoru korporacyjnego, które są adekwatne do specyfiki spółki,
- nadzór nad oceną rady i kadry zarządzającej
- roczna ocena działalności komitetu.

Ponadto – zgodnie z wytycznymi NYSE 2003 – regulamin komitetu nominacji powinien zawierać informacje na temat:

- kwalifikacji członków komitetu,
- procedur powołania i odwołania jego członków,
- struktury komitetu i działalności (włącznie z określeniem zakresu władzy delegowanej do podkomitetów)
- sposobu raportowania do rady na temat podejmowanych przez niego działań.

Dokument ten powinien także określać zasady współpracy z firmą headhunterską w zakresie poszukiwania nowych członków, w tym komitet jako jedyny może akceptować wynagrodzenie dla tej firmy.

Podobne rozwiązania można znaleźć w rekomendacjach TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007.

Bardziej szczegółowe wytyczne, aczkolwiek odnoszące się do ogólnej organizacji funkcjonowania wszystkich komitetów powołanych w radzie, zawierają także rekomendacje węgierskie i słowackie (zobacz tabela 4.3). Z kolei pozostałe dobre praktyki ograniczały się do:

- rekomendacji, aby spółki same określały szczegółowe procedury tworzenia komitetów i delegowania do nich członków (np. Litwa),
- wskazania, że to rada powinna określać wewnętrzne regulacje działania komitetu, np. Rumunia (rekomendacja 21 – komitet wynagradzania) oraz Słowenia („rada nadzorcza powinna określić planowane pełnomocnictwa, w tym także zakres kompetencji i władzy – przygotowując te wytyczne powinna brać pod uwagę specyfikę spółki, liczbę członków rady nadzorczej oraz ich wiedzę”,
- zalecenia, aby rada dyrektorów aprobować zawarte w statucie/rozporządzeniach wewnętrznych procedury powoływania i działania komitetów (np. Rosja),

lub pomijały te kwestie milczeniem (np. Estonia, Niemcy i Francja).

Tabela 4.3. Zasady funkcjonowania komitetów na przykładzie Węgier i Słowacji

Kraj	Zalecenia
Węgry	<p>Komitety powinny działać według zaakceptowanych procedur, które powinny zawierać:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cel funkcjonowania komitetu • skład i organizację komitetu • obowiązki i zakresy odpowiedzialności (<i>responsibilities</i>) • reguły prowadzenia spotkań • wymagania dotyczące zawartości, formy oraz częstotliwości przygotowania raportu • metody komunikacji z akcjonariuszami
Słowacja	<ul style="list-style-type: none"> • W momencie stworzenia komitetów ich mandaty, skład oraz procedury działania powinny być dobrze zdefiniowane oraz ujawnione przez radę • Rynek powinien otrzymać pełny i jasny obraz celów, obowiązków i skład komitetów • Warunki bycia członkiem komitetu oraz opis ich działalności powinny być określone w ich statutach i zaakceptowane przez radę nadzorczą lub przez WZA – w zależności od decyzyjności danego organu w danym obszarze działania komitetu (komitety pełnią funkcje doradcze) • Statuty komitetów powinny zawierać także opis warunków komunikacji bezpośredniej przewodniczącego komitetu z akcjonariuszami • Komitety powinny być zaopatrzone w odpowiednie zasoby potrzebne do wykonywania przypisanych im zadań, w tym możliwość skorzystania z usług niezależnych konsultantów • Członkowie innych organów spółki powinni udzielać członkom komitetów wszystkich informacji potrzebnych do podjęcia decyzji i w razie potrzeby wyjaśnień na spotkaniach komitetów • Obiektywność decyzji komitetów nie powinna być zaburzona uczestnictwem w jego posiedzeniach osób niezaproszonych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Corporate Governance Recommendations (Węgry 2007) i Corporate Governance Code (Based on the OECD Principles; Słowacja 2002).

Podstawową kwestią dla skuteczności działania komitetu nominacji jest określenie warunków współpracy z radą. W przypadku komitetu nominacji autorzy dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego nie poświęcili jej zbyt dużo miejsca. Najczęściej kończyło się na dość ogólnikowym zaleceniu konieczności raportowania przez komitet nominacji o swojej pracy do całej rady (np. TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007). W części regulacji pojawiała się sugestia, że ze strony komitetu osobą odpowiedzialną za kontakty z radą powinien być przewodniczący komitetu (np. rekomendacje niemieckie).

Konieczność rozszerzenia współpracy komitetu nominacji z innymi organami spółki dostrzegli autorzy słowackich dobrych praktyk. W słowackich zasadach jest zapis zobowiązujący komitet nominacji do przekazywania WZA rekomendacji dotyczących wyboru nowych członków rady i kadry zarządzającej, jeżeli jego agenda zawiera punkt wyboru/powtórnego powołania członków rady lub gdy ma mieć miejsce dyskusja nad raportem rocznym zawierającym raport na temat podejścia spółki do nadzoru korporacyjnego, w przypadku gdy taki raport zawiera ocenę składu rady i jej pracy.

Ważnym aspektem funkcjonowania komitetu nominacji jest jego współpraca z zewnętrznymi, niezależnymi ekspertami i doradcami; jej koszty powinna pokrywać spółka. Rekomendacje angielskie i amerykańskie, francuskie oraz wytyczne UE wskazują na potrzebę zapewnienia komitetowi możliwości korzystania z usług zewnętrznych ekspertów i doradców. Angielskie rekomendacje idą też dalej, zalecając zamieszczenie w raporcie rocznym – w punkcie charakteryzującym działalność komitetu – wyjaśnienia w razie nieskorzystania w procesie wyboru przewodniczącego rady lub dyrektora niewykonawczego z usług zewnętrznych konsultantów oraz niedawania ogłoszenia informującego o prowadzonym procesie rekrutacji.

Komunikacja komitetu nominacji z akcjonariuszami i rynkiem giełdowym

W procesie informowania rynku o działalności komitetu nominacji można wyróżnić trzy główne sposoby raportowania:

- raport roczny,
- raport z działalności rady,
- strona internetowa spółki.

Na przykład rekomendacje angielskie zalecają, aby w raporcie rocznym znalazł się oddzielny punkt opisujący pracę komitetu nominacji, włącznie z charakterystyką procesu wyboru członka rady. Podobne zalecenia zawierają także francuskie i słowackie regulacje.

Zasady dotyczące zawarcia w raportach z działalności rady informacji na temat ogólnej działalności wszystkich obecnych w radzie komitetów można znaleźć w czeskich i polskich dobrych praktykach. Wytyczne te wskazują m.in.

na potrzebę ujawnienia takich danych, jak nazwiska członków wchodzących w skład komitetów, opis pracy komitetów oraz wykaz ich osiągnięć.

Na możliwość wykorzystania strony internetowej spółki jako przydatnego narzędzia komunikacji komitetu nominacji z rynkiem wskazują na przykład rekomendacje estońskie i węgierskie (zalecenie to dotyczy także wszystkich komitetów powołanych w radzie). Na stronie tej powinna się znaleźć informacja między innymi o stworzeniu komitetów w radzie, ich celach i obowiązkach oraz poszczególnych członkach. Rekomendacje węgierskie zalecają też podanie nazwisk członków, krótkiego zawodowego życiorysu oraz daty powołania do komitetu; zasady estońskie podnoszą z kolei potrzebę informowania rynku o zmianach zachodzących w składzie komitetu. Ponadto węgierskie zasady zalecają publikowanie na stronie internetowej informacji na temat przyjętych procedur działania powołanych komitetów.

Łotewskie dobre praktyki również dostrzegają możliwość wykorzystania strony internetowej spółki do poinformowania rynku o powołaniu komitetów. Dodatkowo też zalecają, aby rada informowała o tym fakcie w raporcie skierowanym do akcjonariuszy.

4.3. Profile członków komitetu nominacji – podstawowe charakterystyki

4.3.1. Perspektywa kodeksów dobrych praktyk – UE i USA

Obecnie dominuje pogląd, że członkowie komitetu nominacji powinni rekrutować się z obecnej w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej populacji niezależnych członków. Analiza dobrych praktyk z zakresu nadzoru korporacyjnego wskazuje, że najczęściej zaleca się, aby stanowili oni większość składu tego komitetu (np. Wielka Brytania, Słowacja, Węgry, UE – Zalecenie Komisji UE z dnia 15 lutego 2005). Amerykańskie rekomendacje idą jeszcze dalej, zalecając, aby tworzyli go wyłącznie niezależni członkowie (TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance 2007; Final NYSE Corporate Governance Rule 2003; BRT Principles of Corporate Governance, USA, 2002). Obok rekomendacji szczegółowych pojawiają się także rekomendacje dość enigmatyczne, które ograniczają się jedynie do zalecenia powołania odpowiedniej liczby niezależnych członków. Na przykład rozwiązania niemieckie podkreślają konieczność zapewnienia w radzie nadzorczej „adekwatnej” liczby niezależnych członków i tak samo ogólnikowo opisują członków komitetu nominacji, proponując, aby byli oni „wystarczająco niezależni” (*sufficiently independent*). Mocno zaś punktuje potrzebę, by byli to wyłącznie przedstawiciele akcjonariuszy.

Niezależność członka rady stanowi krytyczny czynnik dla efektów działania komitetu nominacji, ale o skuteczności jego działania decydują także zasoby wiedzy i kompetencji, jakie wnoszą poszczególni członkowie (zobacz tabela 4.4). O ile w większości europejskich dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego kwestia zasobów i umiejętności w przypadku komitetu audytu została dość precyzyjnie określona, o tyle w odniesieniu do komitetu nominacji już nie do końca tak się dzieje. Na przykład większość kodeksów dobrych praktyk z Europy Środkowo-Wschodniej albo pozostaje w tej kwestii na wysokim poziomie ogólności (np. regulacje słowackie: „przy wyborze do komitetów pod uwagę powinny być brane kwalifikacje potrzebne do wykonywania ich funkcji”, litewskie: „członkowie komitetów powinni posiadać kwalifikacje i wiedzę konieczną do wykonywania funkcji przypisanych komitetom”, czy zapisy bułgarskie, wskazujące ogólnikowo na konieczność obecności ekspertów), albo kwestia ta w ogóle nie została poruszona (np. Łotwa, Estonia). Z kolei regulacje rosyjskie dopuszczają możliwość przyjęcia ekspertów z profesjonalnymi umiejętnościami adekwatnymi do pracy w poszczególnych komitetach.

Tabela 4.4. Przegląd wytycznych dotyczących kompetencji niezależnych członków rady w komitecie nominacji – kodeksy dobrych praktyk (Europa Środkowo-Wschodnia)

Zalecenie dotyczące kompetencji niezależnych członków rady w komitecie nominacji i wynagrodzenia	
• Ogólne – posiada kwalifikacje i wiedzę konieczną do pełnienia funkcji członka komitetu	Czechy, Litwa, Rosja, Węgry
• Szczegółowe – kompetencje w zakresie prawa i zarządzania	Słowenia (zobacz tabela 4.6)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kodeksów dobrych praktyk z Europy Środkowo-Wschodniej.

Chlubnym wyjątkiem wśród dobrych praktyk z Europy Środkowo-Wschodniej są rekomendacje słoweńskie, które zawierają dość precyzyjne kryteria wyboru członka komitetu nominacji (zobacz tabela 4.5).

Tabela 4.5. Kryteria wyboru członków na przykładzie rekomendacji słoweńskich

Komitet nominacji	<ul style="list-style-type: none"> • niezależność od zarządu • wiedza na temat rekrutacji personelu i systemu wynagradzania • odpowiednia ilość czasu do pracy w komitecie • szeroka wiedza z zakresu prawa spółek • wiedza na temat działalności biznesowej spółki • przynajmniej jeden członek komitetu nominacji powinien być ekspertem z zakresu prawa spółek oraz z zakresu zarządzania • przewodniczącym komitetu nie powinien być były członek zarządu
-------------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Corporate Governance Code (Słowenia 2007).

4.3.2. Charakterystyki członków komitetu nominacji – przegląd światowych badań

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że komitet nominacji nie należy do zbyt popularnych obiektów badawczych. Liczba badań identyfikujących profil jego członków jest dość ograniczona i są one raczej „pojedynczo” rozproszone w latach 80. i 90. XX wieku oraz w pierwszych latach XXI wieku. Jednym z efektów tej sytuacji są różne problemy badawcze podejmowane przez badaczy w danej dekadzie. Istotnym czynnikiem za to odpowiedzialnym jest duża dynamika zmian, jaką charakteryzuje się sfera nadzoru korporacyjnego na świecie. W ciągu ostatnich dwóch dekad pojawiło się wiele nowych trendów (np. aktywizm inwestorów instytucjonalnych), podjęto też wiele reform (w szczególności działania mające na celu wzmocnienie rad dyrektorów/rad nadzorczych). Dlatego też nie było możliwe, aby to, co obecnie jest szeroko dyskutowane – a do takich tematów bez wątplenia należy niezależność członka rady – znalazło się pod lupą badaczy w latach 80. czy na początku lat 90. XX wieku.

W latach 80. XX wieku w odniesieniu do rad dyrektorów przede wszystkim podnoszono kwestię wzmocnienia w niej pozycji dyrektorów niewykonawczych. I głównie ich obecność była analizowana w odniesieniu do komitetu nominacji z perspektywy jakości jego działania (np. Kesner 1988, Vafeas 1999). Obok kwestii typu dyrektor (*insider* – dyrektor wykonawczy, versus *outsider* – dyrektor niewykonawczy) w centrum uwagi badaczy znalazły się jeszcze takie charakterystyki członków komitetu nominacji, jak:

- staż zasiadania w radzie (liczba lat),
- zawód (dyrektor wykonawczy versus inne zawody (np. prawnicy, naukowcy czy przedstawiciele administracji),
- posiadanie doświadczenia w zakresie zarządzania (lub jego brak)
- płeć (Kesner 1988, Ruigrok i in. 2006).

Pod koniec lat 90. XX wieku na liście analizowanych czynników pojawiła się już niezależność członka rady. Analizowane było też członkostwo w radach innych spółek (*directorships*) oraz udział w pracach innych komitetów (Vafeas 1999).

Wyniki powyższych badań wskazują, że w komitecie nominacji (amerykańskich rad dyrektorów) z końca XX wieku najczęściej zasiadali (według wyników badań I. Kesner):

- dyrektorzy niewykonawczy,
- członkowie posiadający dłuższy staż bycia członkiem rady niż jej pozostali członkowie,
- osoby dysponujące doświadczeniem biznesowym,

- głównie mężczyźni (co ciekawe, taki sam efekt – mniejszego uczestnictwa kobiet – został także zaobserwowany w przypadku komitetu wykonawczego (*executive committee*; Kesner 1988).

Do tego profilu N. Vafeas, po badaniach przeprowadzonych 10 lat później, dodał jeszcze takie cechy, jak:

- niezależność członka rady,
- posiadanie członkostwa w radach innych spółek.

Wyłaniający się z tych badań profil członka komitetu nominacji wskazuje, że do podstawowych kryteriów jego doboru można zaliczyć:

- pełnienie funkcji dyrektora niewykonawczego i spełnianie kryteriów niezależności,
- posiadane doświadczenie – mierzone długością stażu zasiadania w radzie, posiadaniem członkostwa w radach innych spółek oraz znajomością zagadnień biznesowych – z własnej praktyki zawodowej.

N. Vafeas szczególnie podkreślił wagę doświadczenia w zakresie pełnienia funkcji członka rady, które można traktować jako wskaźniki wartości reputacji, wiedzy i praktyki zawodowej (Vafeas 1999, s. 221).

Kwestia niezależności członków komitetu nominacji znalazła także odbicie w badaniach szwajcarskich komitetów nominacji (Ruigrok 2006, s. 136–137). Komitety te charakteryzują się wzrostem liczby niezależnych członków rady oraz obecnością zagranicznych dyrektorów. Zdaniem W. Ruigroka i jego zespołu (Ruigrok 2006, s. 136–140) obecność komitetu nominacji sprzyja obecności zagranicznych członków w radzie, jak również wzrostowi narodowej dywersyfikacji rady.

4.3.3. Członkowie komitetu nominacji – inne rozwiązania: przykład Szwecji, Słowacji i USA

Analizując kryteria doboru członków do komitetu nominacji, należy pamiętać, że jednym z czynników mających na to wpływ, jest także otoczenie prawne i instytucjonalne obecne w danym kraju. Zróżnicowanie krajowych regulacji przekłada się na różne możliwości tworzenia tego typu instytucji. Na przykład w Szwecji instytucja komitetu nominacji ma zupełnie odmienny charakter. Przede wszystkim nie jest to ciało powoływane w ramach rady dyrektorów. W skład komitetu nominacji wchodzi przedstawiciele właściciela/akcjonariusza, a ich zadaniem jest ocena działalności rady oraz przygotowanie rekomendacji dla walnego zgromadzenia akcjonariuszy dotyczących wyboru nowych człon-

ków rady. Taka konstrukcja komitetu wynika z tradycji mocnego umocowania właściciela w szwedzkich spółkach. (Carlsson 2007, s. 1049).

Obecnie – zgodnie z wytycznymi The Swedish Code of Corporate Governance (2005) – co roku walne zgromadzenie akcjonariuszy (WZA) powinno określać procedury tworzenia komitetu nominacji. Może się to odbywać na dwa sposoby (Carlsson 2007, s. 1049):

- 1) WZA tworzy komitet nominacji – złożony z przedstawicieli różnych właścicieli. Zarówno sam komitet, jak i jego indywidualni członkowie są odpowiedzialni za swoje działania wobec WZA do następnego roku,
- 2) WZA podejmuje decyzję, że w pewnym momencie (np. 6 miesięcy przed nowym WZA) komitet nominacji sam się tworzy, a w jego skład wchodzi np. 4 przedstawicieli największych akcjonariuszy (na dany moment).

Warto też dodać, że przewodniczący rady jest także członkiem komitetu nominacji, ale nie może mu przewodniczyć. W niektórych spółkach do komitetu nominacji zapraszani są także przedstawiciele mniejszych akcjonariuszy.

Powyższe rekomendacje The Swedish Code of Corporate Governance (2005) spotkały się z akceptacją inwestorów instytucjonalnych. Dostrzegli oni w nich istotną możliwość wpływu na skład rady (Carlsson 2007, s. 1049).

Z kolei rekomendacje słowackie dopuszczają dwie możliwości tworzenia komitetu nominacji, co wynika z obecności dwóch opcji wyboru i odwołania członków zarządu. Jeżeli ich wybór znajduje się w gestii rady nadzorczej, komitet nominacji powinien zostać powołany jako ciało doradcze dla rady. W sytuacji gdy to zadanie leży w kompetencjach WZA, komitet nominacji powinien być stworzony jako stałe ciało doradcze, dające rekomendacje na WZA. To zróżnicowanie możliwości tworzenia komitetu nominacji przekłada się także na jego skład, ale większość jego członków powinna być jednak niezależnymi członkami rady (Corporate Governance Code [Based on the OECD Principles], Słowacja, 2002).

4.4. Dynamika rozwoju instytucji komitetu nominacji – implementacja

Mimo zadań istotnej wagi stawianych przed komitetem nominacji, jakimi są dbałość o jakość rady oraz zapewnienie spółce jak najlepszego dyrektora generalnego i zespołu dyrektorów wykonawczych, komitet ten wciąż pozostaje na trzeciej pozycji pod względem popularności tworzenia w radach w Europie i w USA, lokując się za komitetem audytu, który jest bez wątpienia liderem, i komitetem wynagrodzenia. Najnowsze badania (Heidrick & Struggels 2009) przeprowadzone na próbie 270 spółek z Europy Zachodniej potwierdzają rosną-

ce znaczenie komitetu nominacji, wyrażające się jego oddzieleniem od komitetu wynagrodzenia (już tylko w 40% badanej populacji spółek komitet nominacji był powiązany z komitetem wynagrodzenia, w porównaniu z 47% w 2007 roku). Szczególnie jest to widoczne we Francji, Niemczech i we Włoszech. Warto też podkreślić, że od paru lat obserwowana jest wyraźna tendencja wzrostowa jego tworzenia w radach europejskich spółek. Na przykład w 2001 roku w Szwajcarii 35% giełdowych spółek notowanych na szwajcarskiej giełdzie posiadało komitet nominacji, a w 2003 był on już obecny w 46% giełdowych spółek (Ruigrok i in. 2006, s. 136).

Doświadczenia ostatnich kilku lat potwierdzają transformację roli komitetu nominacji i jego rzeczywiste uaktywnienie w procesie pozyskiwania nowych członków rady. Zdaniem jednego z przedstawicieli firmy headhunterskiej jeszcze kilka lat temu w 95% przypadków klientem jego firmy był dyrektor generalny spółki, rolą zaś komitetu nominacji była tylko akceptacja dokonanego przez niego wyboru. W 2004 roku klientem jego firmy w ponad połowie przypadków był już jednak komitet nominacji. Trend ten potwierdzają także reprezentanci innych firm konsultingowych, wskazując na coraz częstsze podpisywanie przez ten komitet faktur oraz przeprowadzanie przez niego przynajmniej pierwszej tury rozmów z potencjalnymi kandydatami do rady (*Where's all...*, March 2004, s. 76).

Jak już sygnalizowano powyżej, jako podmiot badawczy komitet nominacji nie znalazł uznania w oczach badaczy. Liczba artykułów bezpośrednio mu poświęconych, wyrażona np. zawarciem terminu „komitet nominacji” w tytule, jest niewielka (np. Vafeas 1999, Ruigrok i in. 2006). Wiedza na jego temat jest często dostarczana pośrednio jako jeden z efektów eksploracji zjawiska tworzenia komitetów w radzie (np. Carson 2002), obecności niezależnych członków rady (Kesner 1988, Petra 2005) czy zagadnień związanych z wyborem nowego dyrektora generalnego (Kesner, Sebor 1994), a w ostatnim czasie nabierającego na sile trendu przeprowadzania oceny pracy rady, w tym dokonywania przez nią samooceny (Hall i in. 2005).

Taki stan rzeczy można m.in. tłumaczyć zainteresowaniem badaczy wdrażaniem w życie dobrych praktyk z zakresu nadzoru korporacyjnego (od 1992 roku obserwujemy coraz większe nasilenie tego procesu). A ponieważ rekomendacja dotycząca jego tworzenia pojawia się praktycznie we wszystkich kodeksach dobrych praktyk największych europejskich gospodarek (tj. w Niemczech, Francji czy Wielkiej Brytanii), a także w dobrych praktykach opracowanych na potrzeby krajów rozwijających się z Europy Środkowo-Wschodniej, nie powinno dziwić, że ich badania także obejmują analizowany tutaj komitet nominacji. Jednym zaś z najczęściej eksplorowanych pytań dotyczących komitetu nominacji jest zakres implementacji zasady zalecającej jego tworzenie. Interesującym poszerzeniem tej perspektywy badawczej jest identyfikacja czynników sprzyjających powołaniu tych komitetów w radach. Do podstawowych czynników wpływających na ich obecność zalicza się (Carson 2002):

- wielkość spółki,
- liczbę członków rady
- rynkową kapitalizację spółki.

Z kolei grupę bardziej złożonych wskaźników tworzą:

- współpraca spółki z wielkimi i znanymi audytorami,
- obecność w radzie dyrektorów niewykonawczych,
- dyrektor niewykonawczy pełniący funkcję przewodniczącego rady (dotyczy rady dyrektorów),
- ilość powiązań wewnątrz korporacyjnych między radą a akcjonariuszami.

Przeprowadzone w 2002 roku przez E. Carson badania 361 największych australijskich giełdowych spółek wchodzących w skład grupy Top 500, obejmujące także komitet nominacji, pokazały, że jego obecność była związana głównie z wielkością rady. Wynik ten, zdaniem E. Carson, wskazywał na znaczną niedojrzałość tej instytucji w strukturach rady australijskich spółek („mechanizm nadzoru korporacyjnego w fazie rozwoju”). Z kolei znalezienie powiązań między obecnością komitetów audytu i wynagrodzenia w badanej grupie rad z drugą grupą czynników potwierdza ich większą dojrzałość i zarazem wyższy stopień ich rozwoju (tabela 4.6 zawiera bardziej szczegółową charakterystykę wyników E. Carson).

Doświadczenia rad dyrektorów spółek australijskich w zakresie tworzenia komitetu nominacji mogą sugerować, że jest on przede wszystkim tworzony z potrzeby wzrostu skuteczności rady. Obserwacja ta jest zgodna z ogólnie obserwowaną tendencją wykorzystywania przez duże rady komitetów jako jednego z mechanizmów zwiększania skuteczności swoich działań (Carson 2002, s. 14).

Tabela 4.6. Czynniki determinujące obecności komitetu audytu, komitetu wynagrodzenia i komitetu nominacji – na przykładzie praktyki rad australijskich 361 spółek

Komitet audytu	Komitet wynagrodzenia	Komitet nominacji
<ul style="list-style-type: none"> • Był obecny w 84% badanych spółek 	<ul style="list-style-type: none"> • Był obecny w 57% badanych spółek 	<ul style="list-style-type: none"> • Był obecny w 17% badanych spółek
<p>Obecność komitetu audytu jest związana z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzeniem audytu spółki przez „wielką szóstkę audytorów” • zasiadaniem przez członków rady danej spółki w innych radach dyrektorów (zjawisko <i>multiple directorship</i>) • wielkością rady • kapitalizacją rynkową 	<p>Obecność komitetu wynagrodzenia jest związana z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzeniem audytu spółki przez „wielką szóstkę audytorów” • obecnością inwestorów instytucjonalnych jako znaczących akcjonariuszy • zasiadaniem przez członków rady danej spółki w innych radach dyrektorów (zjawisko <i>multiple directorship</i>) • wielkością rady • kapitalizacją rynkową 	<p>Obecność komitetu nominacji jest związana z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wielkością rady • dźwignią finansową

<p>Brak powiązań obecności komitetu audytu z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obecnością inwestorów instytucjonalnych jako znaczących akcjonariuszy • wyższym stosunkiem obecności dyrektorów niewykonawczych w radzie* • pełnieniem przez dyrektora niewykonawczego funkcji przewodniczącego rady 	<p>Brak powiązań obecności komitetu wynagrodzenia z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyższym stosunkiem obecności dyrektorów niewykonawczych w radzie • pełnieniem przez dyrektora niewykonawczego funkcji przewodniczącego rady 	<p>Brak powiązań obecności komitetu nominacji z:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prowadzeniem audytu spółki przez „wielką szóstkę audytorów” • obecnością inwestorów instytucjonalnych jako znaczących akcjonariuszy • wyższym stosunkiem obecności dyrektorów niewykonawczych w radzie • pełnieniem przez dyrektora niewykonawczego funkcji przewodniczącego rady • zasiadaniem przez członków rady danej spółki w innych radach dyrektorów (zjawisko <i>multiple directorship</i>) • kapitalizacją rynkową
--	---	---

* Zdaniem E. Carson brak powiązania obecności komitetów w radzie z większym udziałem w niej dyrektorów niewykonawczych sugeruje, że to nie ich liczba decyduje o tworzeniu tych struktur; badaczka podnosi raczej problem „merytorycznej jakości” członków rady.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Carson, *Factors Associated with the Development of Board Sub-committees*, „Corporate Governance. An International Review”, 2002, Vol. 10, No. 1, s. 4–15.

4.4.1. Bariery tworzenia komitetów nominacji w radach dyrektorów/ radach nadzorczych

Skoncentrowana struktura własności spółki jest postrzegana jako jeden z podstawowych czynników, który nie będzie sprzyjał tworzeniu komitetu nominacji w jej radzie dyrektorów/ radzie nadzorczej. Akcjonariusz posiadający duże pakiety akcji będzie raczej zainteresowany posiadaniem bezpośredniego wpływu na wybór nowych członków do rady czy do zespołu wyższej kadry zarządzającej/ zarządu (Ruigrok i in. 2006, s. 136–140). Niechęć do tworzenia komitetu nominacji może być jeszcze większa, gdy akcjonariusz jest bezpośrednio zaangażowany w zarządzanie organizacją i będzie wolał samodzielnie dobierać sobie współpracowników (Vafeas 1999, s. 202). Często efektem takich działań jest dominacja w radzie dyrektorów członków wykonawczych. Jak wskazują badania, taki układ sił może także ograniczać chęć tworzenia komitetu nominacji w radzie (Ruigrok i in. 2006, s. 136–140).

Łączenie funkcji generalnego dyrektora (CEO) z przewodniczącym rady dyrektorów (dualność funkcji) jest również uważane za jedną z barier w powoływaniu komitetu nominacji w radzie (Ruigrok i in. 2006, s. 136–140).

Nie należy zapominać, że z funkcjonowaniem każdego komitetu, także komitetu nominacji, wiążą się też koszty. W zależności od wyników przeprowadzonych symulacji czy poniesionych już nakładów koszty związane z jego

działalnością mogą stanowić jedną z większych przeszkód hamującą jego utworzenie (Vafeas 1999, s. 202).

4.5. Komitet nominacji – oczekiwania

Podstawowym oczekiwaniem związanym z obecnością komitetu nominacji w radzie jest wzrost jakości działania rady dzięki dbałości o jej skład (skład rady jako czynnik podnoszący jej efektywność – kwalifikacje dyrektorów i niezależność rady). Dbałość ta powinna przyjmować postać zapewnienia formalnych i przejrzystych procedur wyboru nowych członków do rady i do zespołu wyższej kadry zarządzającej/zarządu. Procedury te powinny z jednej strony zapewnić ograniczenie wpływu obecnego dyrektora generalnego na dokonywanie wyboru nowych osób. Kwestia ta jest szczególnie istotna w amerykańskich radach dyrektorów, gdzie dominuje brak rozdziału funkcji i bardzo często dyrektor generalny pełni jednocześnie funkcję przewodniczącego rady (czyli kontrolowany wybiera kontrolujących). Z drugiej strony tworzone procedury powinny gwarantować, że w radzie znajdują się osoby, których kompetencje i wiedza wkomponują się w bieżące potrzeby spółek.

4.5.1. Komitet nominacji – ważny mechanizm w procesie oceny działalności rady

W dyskusji na temat wzrostu jakości pracy rad dyrektorów/rad nadzorczych coraz więcej ekspertów podnosi konieczność regularnego przeprowadzania oceny całej rady, jej komitetów oraz indywidualnych członków. W praktyce najczęściej przejawia się to w formie zaleceń zawartych w rekomendacjach dobrych praktyk. Na przykład polskie Dobre praktyki spółek notowanych na GPW (2010) rekomendują: „rada nadzorcza raz w roku powinna dokonać i przedstawiać zwyczajnemu walnemu zgromadzeniu ocenę swojej pracy”. Z kolei giełda w Nowym Jorku (NYSE) poszła jeszcze dalej i przyjęła regulacje nakładające na wszystkie spółki tam notowane obowiązek przeprowadzenia, przynajmniej raz w roku, oceny działalności rad dyrektorów.

Business Roundtable (USA, 2002)

Rada powinna przeprowadzić proces oceny pozwalający na określenie, czy poszczególni członkowie zasiadający w radzie wnoszą do spółki odpowiednie umiejętności i wiedzę, i jak pracują jako grupa.

Zalecenie komisji UE (2005)

Ocena rady (nadzorczej)

Rada (nadzorcza) powinna każdego roku przeprowadzić ocenę swojej działalności. Ocena taka powinna obejmować ocenę składu, organizacji i działania jako grupy, uwzględniać ocenę kompetencji i skuteczności poszczególnych członków rady i komisji rady oraz ocenę wyników pracy rady w świetle postawionych zadań.

Nie trzeba nikogo przekonywać, że zadanie to jest bardzo delikatnej natury i w sumie dość trudne do wykonania. Decyduje o tym głównie to, że osoby zasiadające w radach zajmują zazwyczaj wysokie pozycje w korporacyjnych hierarchiach, mają o sobie wysokie mniemanie i do pomysłu oceny swoich działań odnoszą się dość niechętnie. Potwierdzają to m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey w kwietniu i maju 2002 roku: 20% respondentów z grupy prawie 200 dyrektorów, którym zadano pytanie: „czy rady dyrektorów powinny podlegać formalnej ocenie?”, określiło te działania jako zupełnie nie na miejscu („W tym punkcie ich kariery dyrektorzy nie chcą być oceniani”). Pewnym optymizmem napawa jednak fakt, że grupa ta pozostawała w zdecydowanej mniejszości. W badanej populacji dyrektorów 80% respondentów poparło pomysł formalnej oceny rady i prawie taki sam odsetek opowiedział się za formalną oceną dyrektorów (Hall i in. 2005, s. 68–69). Otrzymane przez firmę McKinsey wyniki wskazują, że w tej materii coś jednak drgnęło, a świadomość potrzeby oceny także monitorujących stopniowo przebija się przez mur ich niechęci. Co prawda przeprowadzone w tym samym roku badania w spółkach z listy Fortune 1000 nie były zbyt optymistyczne. W badanej próbie spółek tylko 37% rad formalnie dokonywało regularnej oceny swojej pracy, a jedynie 21% rad przeprowadzało regularną, formalną ocenę swoich indywidualnych członków (Petra 2005, s. 61). Wyniki te wskazywały, że wprowadzenie samooceny rady do standardów jej działania pozostawało w tamtym okresie znacznym wyzwaniem (Gandossy, Sonnenfeld 2004, s. 42).

Diametralnie odmienne obserwacje – wskazujące na zrobienie przez rady istotnych postępów w tej sferze – przyniosły badania Korn & Ferry, przeprowadzone w latach 2005–2006. Badania te oprócz amerykańskich spółek objęły także podmioty z Europy oraz z Azji w rejonie Pacyfiku (Asia Pacific). Wskazują one, że ocena pracy rady stała się już praktycznie standardem. Wśród uczestników badań ocena działalności rady miała miejsce w przypadku 87% amerykańskich spółek, 72% europejskich oraz 62% azjatyckich (Korn & Ferry 2006).

W tym kontekście rośnie też znaczenie komitetu nominacji jako instytucji mogącej przeprowadzić ocenę rady dyrektorów/rady nadzorczej. Do jego podstawowych obowiązków w tym zakresie należy między innymi określenie kryteriów i metodologii oceny rady i /lub oceny indywidualnej jej członków. Dobre praktyki określają także, co powinno podlegać ocenie. Wyróżniają między innymi takie wymiary oceny, jak: efektywność rady, komitetów oraz umiejętności, wiedza, doświadczenie i niezależność jej indywidualnych członków.

Niestety, nasza wiedza na temat rzeczywistej aktywności komitetu nominacji w tym procesie wciąż pozostaje niewielka. Obecnie dysponujemy dość szeroką bazą zaleceń – dobrze znane są oczekiwania co do roli tego komitetu w procesie oceny rady, natomiast stosunkowo niewiele wiemy o tym, jak wygląda jego praktyczne zaangażowanie w ocenianie pracy rady.

4.5.2. Komitet nominacji a demograficzna różnorodność rady dyrektorów/rady nadzorczej – potencjalne oczekiwania

Istnieje ogólne przekonanie, że komitet nominacji w radzie podnosi jej efektywność dzięki jego zaangażowaniu w „zarządzanie” jej składem (Ruigrok i in. 2006, s. 119–120). Jego obecność powinna sprzyjać zgromadzeniu w radzie zróżnicowanej mieszanki wiedzy, kompetencji i doświadczeń – wnoszonych przez jej poszczególnych członków. Wyniki badań (Ruigrok i in. 2006, s. 142) pokazały, że szwajcarskie spółki, które w swoich radach miały komitet nominacji, charakteryzowały się wyższym stopniem obecności obcokrajowców w swoim składzie (co ciekawe, inna obserwacja ujawnia brak wpływu obecności komitetu nominacji na zróżnicowanie zasobów rady w zakresie wykształcenia oraz płci).

Konieczność dywersyfikowania zasobów w radzie należy do coraz częściej podnoszonych kwestii w dyskusji na temat wzrostu skuteczności prac rad. Zdaniem wielu praktyków tylko różnorodność rady umożliwia jej sprawne poruszanie się w coraz bardziej złożonym i turbulentnym otoczeniu biznesowym. Potrzeba różnorodności rady została między innymi dostrzeżona przez tak istotnych aktorów dla współczesnej sceny *corporate governance*, jak inwestorzy instytucjonalni. Między innymi amerykański fundusz TIAA-CREF, a także inne fundusze zaczęły wymagać od „swoich” spółek, aby ich rady były „złożone z wykwalifikowanych osób, odzwierciedlających zróżnicowanie w sferze doświadczeń, płci i rasy” (Westphal, Milton 2000, s. 366).

Na konieczność dywersyfikacji zasobów wiedzy, doświadczeń i umiejętności skumulowanych w radzie wskazują również C.B. Carter oraz J.W. Lorsch (2004, s. 118–124). Ich zdaniem homogeniczność tych zasobów dziś może już być niewystarczająca, aby rada skutecznie spełniała oczekiwania organizacji, których stopień złożoności stale rośnie. Jak pokazuje praktyka, rady, które dysponują odpowiednią mieszanką wymienionych zasobów, lepiej wypełniają swoją funkcję. Do podstawowych zadań rady należy m.in. zadawanie pytań stanowiących jeden z elementów kultury otwartego sprzeciwu. Objawia się ona umiejętnością zakwestionowania poglądów i przekonań reprezentowanych przez kadrę zarządzającą. Obecność członków z różnym rodzajem wiedzy, doświadczeń czy umiejętności zdecydowanie sprzyja poszerzeniu spektrum uwzględnianych w dyskusji punktów widzenia. Dzięki temu rosną też szanse na podjęcie decyzji, która będzie najlepiej pasowała do istniejących uwarunkowań (Sonnenfeld 2004, s. 103; Spira, Bender 2004).

Warto w tym miejscu dodać, że czynnikiem determinującym stworzenie dobrej rady jest nie tylko świadomość korzyści wynikających z jej demograficznego zróżnicowania, ale przede wszystkim dobra diagnoza potrzeb spółki, czyli ocena, jakiej rady na danym etapie ona potrzebuje (Carter, Lorsch 2004, s. 119). W przeprowadzeniu tej diagnozy istotną rolę powinien odgrywać ko-

mitet nominacji. Jego obecność winna zapewniać wysoki stopień profesjonalizacji wyboru nowych członków rady. Profesjonalizacja ta powinna się wyrażać w zbudowaniu profilu pożądanego kandydata, opracowaniu kryteriów selekcji i warunków jej przeprowadzenia oraz monitorowaniu całego procesu. Wyboru dokonuje jednak sama rada. Jednym zaś z przejawów profesjonalizacji może być korzystanie z usług firm headhunterskich w poszukiwaniu i ocenianiu potencjalnych kandydatów (Ruigrok i in. 2006, s. 121).

Nie należy też zapominać, że ważnym wymiarem działalności komitetu nominacji – obok dbałości o zróżnicowanie członków rady, jeśli chodzi o wiedzę, doświadczenie i umiejętności – jest także zapewnienie radzie niezależności od wpływów wyższej kadry zarządzającej przez dbałość o wzrost jej kwalifikacji i tym samym stworzenie z niej skutecznego mechanizmu czuwania nad interesami akcjonariuszy.

Na koniec warto podkreślić, że przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że badaczy trapi dość ważne i wciąż czekające na odpowiedź pytanie: Czy to komitet nominacji warunkuje radę wysokiej jakości, czy jest odwrotnie – rada wysokiej jakości ma świadomość wagi stworzenia komitetu nominacji (Vafeas 1999 s. 202)?

4.6. Nowe kierunki badań

Podstawowy wniosek, jaki nasuwa się z przedstawionej powyżej analizy literatury przedmiotu poświęconej komitetowi nominacji, wskazuje na swoisty brak równowagi w naszej wiedzy na jego temat. Na jednej szali lokują się zalecenia zawarte w kodeksach dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego (praktycznie wszystkie analizowane tutaj dokumenty), które precyzują zadania i oczekiwania stawiane temu komitetowi (aczkolwiek poziom ich szczegółowości jest dość zróżnicowany). Można je podsumować następująco: komitet nominacji postrzegany jest jako jeden z istotnych mechanizmów usprawniających pracę rady (oprócz komitetu audytu i komitetu wynagrodzenia) i tym samym przyczynia się do wzrostu skuteczności jej działania. Powinien on następować poprzez profesjonalizację doboru członków rady, zaangażowanie w proces samooceny rady oraz dbałość o jakość zespołu wyższej kadry zarządzającej. Na drugiej szali mieszczą się wyniki badań poświęconych komitetowi. Dzisiaj zdecydowanie przeważa wiedza zawarta w zasadach dobrych praktyk, co oznacza, że dobrze już wiemy, czego oczekujemy od komitetu nominacji, natomiast niewiele wiadomo o rzeczywistych procesach jego działania.

Ta niewielka liczba badań, w których komitet nominacji był albo głównym podmiotem badawczym, albo badano go wraz z komitetem audytu i komitetem

wynagrodzenia, nie poszerza naszej wiedzy w tym zakresie. Przeprowadzone do tej pory badania w dużej mierze koncentrowały się na demograficznym wymiarze analizy komitetu nominacji. Obecnie ogólnie wiemy, kto w nim zasiada – przede wszystkim niezależny i niewykonawczy członek rady – ale to, jak sam komitet działa i jaka jest efektywność tego działania, wciąż pozostaje wielką niewiadomą.

Oznacza to, że badacze rad dyrektorów/rad nadzorczych wciąż mają przed sobą ogromne wyzwanie, jakim jest zgłębienie specyfiki działania komitetu nominacji. Do kluczowych wyzwań można zaliczyć identyfikację czynników warunkujących skuteczność jego działania i tu na pewno powinna się znaleźć odpowiedź na wcześniej już postawione pytanie: Czy to komitet nominacji warunkuje radę wysokiej jakości, czy jest odwrotnie – rada wysokiej jakości ma świadomość wagi stworzenia komitetu nominacji? Do tych pytań można jeszcze dodać kilka innych, na przykład: Czy zróżnicowana demograficznie rada sprzyja powstaniu komitetu nominacji, czy jest odwrotnie: to komitet nominacji sprzyja demograficznemu zróżnicowaniu rady?

Na pewno w centrum uwagi badaczy powinny się znaleźć kwestie związane z praktyką działania komitetu nominacji i odpowiedź na pytania: jakie czynniki stymulują go do pracy, a jakie hamują jego aktywność, jak układa się współpraca z resztą rady czy z dyrektorem generalnym.

Na zakończenie należy stwierdzić, że dla polskich badaczy poznanie komitetu nominacji może stanowić szczególnie ciekawe wyzwanie. Obecnie jesteśmy w Polsce dopiero w fazie dostrzegania potrzeby jego tworzenia i dzieje się to bardziej na poziomie ekspertów niż praktyków. Potwierdza to bardzo słabo zaznaczona obecność tego typu instytucji w spółkach notowanych na GPW w Warszawie. Przeprowadzona w 2008 roku analiza stron internetowych 60 spółek giełdowych tworzących indeks WIG20 i WIG40 ujawniła jego obecność w zaledwie sześciu spółkach. Obecne zaś w tych spółkach komitety stanowiły zazwyczaj połączenie komitetu nominacji i wynagrodzenia, a w jednej ze spółek działał komitet nominacji i ładu korporacyjnego. Należy też dodać, że żadna z dotychczasowych polskich wersji dobrych praktyk ładu korporacyjnego nie uwzględniała rekomendacji zalecającej jego utworzenie.

Brak zainteresowania polskiego rynku tworzeniem komitetu nominacji nie tylko dziwi, ale budzi też zaniepokojenie. Jednym z podstawowych jego zadań jest usprawnienie wyboru nowego prezesa, a jak pokazuje praktyka, sukcesja prezesa w krajowych spółkach nie należy do zbyt rozwiniętych dziedzin ich funkcjonowania. Z danych HayGroup (Kuczkiewicz 2009) wynika, że 95% polskich spółek nie posiada planów sukcesji prezesa. Zestawiając to z praktyką amerykańskich spółek – gdzie 90% z nich ma takie plany, a 80% posiada plany sukcesji dla dyrektora finansowego – wyraźnie widać, że mimo podejmowania licznych reform w sferze *corporate governance* wciąż pozostajemy na początku

drogi. Dane te mocno podkreślają potrzebę stworzenia tego typu komitetu. Jego powstanie mogłoby pozwolić na uniknięcie obserwowanych „złych praktyk” w tym procesie, takich jak (Kuczkiewicz 2009):

- brak umiejętności rady nadzorczej oraz brak narzędzi pozwalających na wybór odpowiednich kandydatów,
- orientacja na sprawdzanie umiejętności technicznych kosztem sprawdzania właściwych postaw behawioralnych.

Obserwując polską debatę na temat poprawy skuteczności działania polskich rad, widać, że stosunkowo słabo przebijają się w niej głosy wskazujące, że wybór przyszłego prezesa jest jedną z najważniejszych decyzji rady nadzorczej. Może gdy zyskają one na sile, w polskich radach zaczną działać komitety nominacji. O potrzebie ich tworzenia będzie decydować złożoność i długotrwałość tego procesu sukcesji. Na przykład w General Electric proces wyboru Jacka Welcha (następcy Reginalda Jonesa) trwał 7 lat (Collins, Porras 2002, s. 171). Z amerykańskich doświadczeń wynika, że stworzenie komitetu nominacji pozwala na pozyskanie umiejętności potrzebnych do przeprowadzenia procesu sukcesji w sposób prawidłowy; jego obecność zwiększa też szanse na zakończenie tego procesu sukcesem w postaci wyboru odpowiedniego dla potrzeb organizacji prezesa.

5

Komitet do spraw wynagrodzeń

5.1. Identyfikacja czynników stymulujących tworzenie komitetów ds. wynagrodzeń

Wynagrodzenia członków zarządu, a w szczególności prezesów największych spółek giełdowych, zawsze były obiektem zainteresowania zarówno w Polsce, jak i na świecie. Zjawisko to nasiliło się w czasie kryzysu, kiedy to akcjonariusze analizowali wynagrodzenia tej grupy w kontekście wyników finansowych i zmiany sytuacji rynkowej. W Europie i w Stanach Zjednoczonych pojawiają się głosy niezadowolenia z funkcjonujących systemów wynagradzania kadr zarządzających. Krytyka ta dotyczy zwłaszcza rosnącego znaczenia premii rocznych, co może motywować do maksymalizacji krótkoterminowych wyników przy niedostatecznym uwzględnieniu związanego z nimi ryzyka długookresowego.

Struktura całkowitego wynagrodzenia członka zarządu znacznie różni się od struktury wynagrodzeń pozostałych pracowników. Natura składników wynagrodzeń (płacy zasadniczej, krótkookresowej płacy zmiennej, długookresowej płacy zmiennej oraz innych świadczeń) powoduje, że istnieje zasadnicza różnica między wynagrodzeniem wypłaconym a zarobionym w danym okresie.

Zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej „struktura wynagrodzeń dyrektorów powinna sprzyjać stabilności przedsiębiorstwa i gwarantować wynagrodzenie oparte na wynikach pracy” (Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 roku uzupełniające zalecenia 2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym). Komisja Europejska podkreśla znaczenie powiązania wynagrodzenia zmiennego z określonymi z góry, wymiernymi wynikami oraz zaleca odraczanie wypłaty zmiennych składników wynagrodzenia o dużej wartości np. na okres od trzech do pięciu lat, przy jednoczesnym nałożeniu kryteriów wypłaty opartych na osiągnięciu satysfakcjonujących wyników firmy.

Kryzys spowodował wzrost zainteresowania instytucji międzynarodowych kwestiami wynagradzania organów zarządzających i nadzorujących. Płace są w większym stopniu kontrolowane i skrupulatnie analizowane przez głównych

udziałowców, firmy audytorskie oraz organy nadzoru. Dotyczy to zwłaszcza spółek giełdowych i sektora finansowego. Dlatego też spółki muszą dokonywać krytycznych ocen i diagnoz dotyczących funkcjonujących systemów wynagradzania oraz ich dostosowywania do zmieniających się warunków rynkowych.

Główne obszary będące przedmiotem regulacji to:

- polityka wynagradzania,
- struktura płacy zmiennej i uwzględnienie ryzyka w części zmiennej wynagrodzenia,
- wzmocnienie ról nadzorujących,
- wzrost wymogów dotyczących ujawniania informacji dotyczących wynagrodzeń.

1 czerwca 2010 Komisja Gospodarcza i Monetarna (www.eurofunds.org) omówiła sprawozdanie dotyczące wynagrodzenia dyrektorów spółek notowanych na giełdzie oraz polityki płacowej w sektorze usług finansowych. W dokumencie tym stwierdzono, że menedżerowie najwyższego szczebla, którzy pracują w instytucjach finansowych, byli zachęceni do podejmowania nadmiernego ryzyka, ponieważ wysokość ich pakietów wynagrodzeń wzrastała w wyniku takiego postępowania.

W sprawozdaniu zaproponowano podjęcie środków zaradczych:

- każda instytucja finansowa i spółka notowana na giełdzie powinna posiadać komitet ds. wynagrodzeń, który będzie ustalał politykę płacową,
- członkowie komitetu nie powinni pełnić funkcji wykonawczych w spółce, a ich wynagrodzenia nie powinny być uzależnione od wyników spółki (wynagrodzenie stałe),
- akcjonariusze powinni mieć prawo wyrażenia opinii oraz prawo do pełnego dostępu do wszelkich niezbędnych informacji na temat pakietów wynagrodzeń,
- niezbędne jest wprowadzenie odpowiedniej równowagi pomiędzy wynagrodzeniem stałym a zmiennym; wynagrodzenie zmienne nie powinno być wyższe niż 50% całkowitej kwoty wynagrodzenia.

Jak wykazują eksperci Komisji Gospodarczej i Monetarnej, określanie zasad regulujących płace przez niezależne osoby gwarantuje lepsze dostosowanie do długoterminowej stabilności spółki. Menedżerowie nie będą zainteresowani krótkoterminowymi zyskami, tylko wartością i rentownością spółki. W sytuacji, kiedy to zarząd określa sposób wynagradzania, istnieje wysokie ryzyko, że skupi się on na krótkoterminowym zysku, zachęcając swoją kadrę do podejmowania nadmiernego ryzyka i tracąc z pola widzenia długoterminowe następstwa takich działań.

Spółki i inwestorzy działają w dynamicznie zmieniającym się i niepewnym otoczeniu, a efektywne zarządzanie ryzykiem jest jednym z podstawowych

narzędzi zabezpieczających realizację strategii biznesowej spółki, rozumianej jako zobowiązanie wobec akcjonariuszy i innych interesariuszy. Rynek w coraz większym stopniu zdaje sobie sprawę z tego, iż przejrzystość spółek w obszarze zarządzania ryzykiem oraz kontroli wewnętrznej jest istotnym czynnikiem ochrony interesów akcjonariuszy. Z uwagi na dynamikę zmian otoczenia gospodarczego podejście do zarządzania organizacją na zasadzie *set & forget* (ustaw i zapomnij) nie jest możliwe. Struktury biznesowe wciąż się zmieniają, ponieważ zmienia się otoczenie. Kluczem do powodzenia każdego modelu zarządzania jest jasna odpowiedzialność i rozliczanie z efektów pracy.

Ujawnianie informacji o indywidualnych wynagrodzeniach członków zarządu odpowiedzialnych za poszczególne obszary wraz z informacją o kryteriach przyznawania premii pozwalają nie tylko inwestorom, ale także konkurencji przewidzieć, na jakich obszarach działalności koncentruje się firma i w jakim kierunku zmierza. Dodatkowo publicznie dostępna informacja o zarobkach zarządów może zostać wykorzystana w razie prób „podkupywania” najlepszych menedżerów przez inne przedsiębiorstwa. Jawność wynagrodzeń osób zarządzających spółkami giełdowymi jest jednak ważna i wymagana. Ujawnianie informacji w tym zakresie jest bowiem istotne dla akcjonariuszy i potencjalnych inwestorów, gdyż pozwala im minimalizować ryzyko inwestycyjne. Wynika to między innymi z założenia, że ujawnianie wynagrodzeń członków zarządu powinno się przekładać na ich większą motywację do osiągania lepszych wyników oraz samokontroli poziomów płac. Wysokie wypłaty są bowiem uzasadnione jedynie w przypadku realizacji oczekiwanych przez akcjonariuszy celów i zwrotu z inwestycji. Warto zauważyć, że większość inwestorów godzi się na wyższe niż przeciętne wypłaty dla zarządów za ponadprzeciętne rezultaty. Jednak zbyt silne powiązanie wynagrodzeń z rezultatami może powodować nadmierną skłonność do ryzyka, a w konsekwencji zwiększać ryzyko właścicieli.

Jak wcześniej zaznaczono, wysokość wynagrodzeń prezesów wielkich firm od wielu lat jest tematem gorących dyskusji. Teoretycznie szef prywatnej firmy może zarabiać tyle, ile zgodzi się mu zapłacić właściciel, czyli pracodawca. Czy w istocie taka prawidłowość ma zastosowanie w spółkach giełdowych, w których własność jest czasami bardzo rozmyta, a drobni akcjonariusze nie mają wpływu na wynagrodzenia prezesów? Mali inwestorzy zaś, stanowiący dużą część akcjonariatu, są w takiej sytuacji pokrzywdzeni, gdyż instytucjonalni inwestorzy często niespecjalnie dbają o ich interesy.

Stosuje się kilka sposobów ochrony praw drobnych inwestorów przed nieadekwatnie wysokim wynagradzaniem prezesów. Warunkiem podstawowym jest jawność wynagrodzeń najważniejszych osób w spółce. Wymóg ten nie istnieje jednak w świadomości tworzących prawo. Kolejnym sposobem walki z często niesprawiedliwymi zarobkami prezesów mogłoby być ustalenie mak-

symalnego limitu ich zarobków. Czy tak skonstruowane przepisy prawa byłyby zgodne z konstytucją, która przewiduje wolność działalności gospodarczej? Innym pomysłem jest obowiązkowe poddanie wynagrodzeń prezesów analizie niezależnych konsultantów czy audytorów. Stąd też jednym z najważniejszych determinantów sukcesu firmy stają się komitety ds. wynagrodzeń. Są one organami działającymi wewnątrz spółki. Komitet jest obciążony obowiązkiem projektowania i wprowadzenia w życie systemu wynagradzania, który skutecznie nagrodzi bezpośredni udział w dokonaniach jednostki oraz zachęci do głębszej identyfikacji z jej celami biznesowymi. Rolą komitetu jest więc opracowanie odpowiedniego i możliwego do zrealizowania systemu wynagrodzeń, który będzie współgrał z biznesową misją i strategią firmy.

Modelowa, dobrze zintegrowana strategia wynagrodzenia nie istnieje. Jej stworzenie jest możliwe dzięki powołaniu zespołu doświadczonych członków rady nadzorczej: komitetu wynagrodzeń. Najefektywniejsze strategie wynagrodzeń powinny być proste w założeniu i stosowaniu oraz łatwe w komunikowaniu kierownictwu i inwestorom. Program wynagrodzeń dla prezesa zarządu powinien być zgodny z programami wynagrodzeń dla innych członków zarządu i z opartymi na nich programami motywacyjnymi. Innymi słowy, nie powinno być żadnego konfliktu w realizacji celów, a potencjalne nagrody nie powinny być w konflikcie z realizacją celów.

Podczas gdy tabele wynagrodzeń dostarczają informacji historycznych i surowych danych o wynagrodzeniu osób zasiadających w zarządzie, komitety wynagrodzeń dają inne spojrzenie na filozofię wynagrodzeń. Przedstawiają inwestorom szacunki, w jakim stopniu wynagrodzenie związane jest z przedstawionymi przez firmę wynikami. Zadaniem komitetu jest przygotowanie polityki wynagrodzeń, która pozwala na rekrutację, utrzymanie i rozwój utalentowanych menedżerów potrzebnych firmie. Komitet powinien przygotować roczny raport o wynagrodzeniach, pokazujący podstawy, na których oparto wynagrodzenia kierownictwa wyższego szczebla w danym roku. Raport powinien w otwarty sposób przedstawiać ocenę rezultatów firmy i ich powiązań z wypłatami dla wyższej kadry menedżerskiej.

5.2. Zalecenia i regulacje

Wymagania rynku znalazły odbicie w wysiłkach regulacyjnych na szczeblu Polski (Dobre praktyki spółek notowanych na GPW [załącznik do Uchwały nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010]) oraz Unii Europejskiej. Odpowiedzią na te potrzeby stały się poszczególne regulacje przygotowane

przez instytucje Unii Europejskiej, odnoszące się do poprawy przejrzystości. I tak sformułowano Rekomendacje Komisji Europejskiej z 6 października 2004 roku dotyczące wynagrodzenia członków rad i zarządów oraz pozycji i roli niezależnych członków rady, w oddzielnym dokumencie, w ramach „Planu działania w zakresie wzmocnienia ładu korporacyjnego”. Warto zaznaczyć, że Komisja przywiązuje dużą wagę do roli niezależnych dyrektorów, którzy mają stać na straży przejrzystości i uczciwości działania firmy. Szczególna rola niezależnych członków rady wynika z konieczności współpracy wielu różnych grup interesu w obrębie jednej organizacji (<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/1182>), co może skutkować np. konfliktami interesów. W efekcie niezależni członkowie powinni reprezentować interesy zarówno akcjonariuszy, jak i interesariuszy. W ramach rady powinny być tworzone komitety ds. wynagrodzeń, nominacji i audytu (z minimalną liczbą trzech członków), w których członkowie niezależni mieliby stanowić co najmniej większość.

Podstawowe założenia dotyczące komitetów wynagrodzeń wynikające z Rekomendacji UE:

- podjęcie kroków w celu ujawniania przez spółki giełdowe ogólnych zasad wynagradzania w firmie,
- podawanie do publicznej wiadomości szczegółów kontraktów dyrektorskich,
- polityka wynagrodzeń dyrektorów powinna być osobnym punktem na corocznym walnym zgromadzeniu akcjonariuszy i poddawana pod głosowanie na walnym zgromadzeniu,
- podjęcie kroków, aby spółki giełdowe mające siedzibę na terytorium danego kraju przestrzegały zaleceń Rekomendacji,
- spółka giełdowa ma obowiązek ujawniać politykę wynagrodzeń swoich dyrektorów w sprawozdaniu na temat wynagrodzeń (*Remuneration Statement*),
- zalecenie publikacji sprawozdania na stronach internetowych firmy.

W instytucjach unijnych wciąż toczy się dyskusja nad przepisami oraz podejmuje się działania obejmujące kolejne regulacje. Potwierdzeniem tego jest Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 lipca 2010 roku w sprawie wynagrodzeń dyrektorów spółek giełdowych oraz polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych, która podejmuje kwestie (www.europarl.europa.eu):

1) skutecznego zarządzania wynagrodzeniami:

- możliwość karania aktów rażącego zaniedbania redukcją wynagrodzeń,
- brak zgody na pełnienie funkcji wykonawczych przez przewodniczącego i uprawnionych do głosu członków komitetu ds. wynagrodzeń,
- stała kwota wynagrodzenia członków rady nadzorczej;

- 2) skutecznego powiązania wynagrodzeń z rozważnym podejmowaniem decyzji dotyczących ryzyka:
 - wynagrodzenie powinno być dostosowane do wszystkich typów ryzyka, symetryczne w stosunku do wyników ryzyka oraz dostosowane do granic czasowych obecnego i potencjalnego ryzyka, które będzie miało wpływ na ogólne wyniki i stabilność przedsiębiorstwa,
 - poziom wynagrodzenia zmiennego powinien opierać się na wcześniej ustalonych i wymiernych kryteriach osiągniętych wyników, które powinny promować długoterminową rentowność spółki,
 - system wynagrodzeń powinien być proporcjonalny do rozmiarów spółki;
- 3) zrównoważonej struktury pakietu wynagrodzeń:
 - zachowanie właściwej równowagi pomiędzy wynagrodzeniem zmiennym a stałym,
 - wypłacanie wynagrodzenia zmiennego jedynie w przypadku, gdy nie narusza sytuacji finansowej i bazy kapitałowej instytucji i jest uzasadnione w świetle długoterminowych wyników firmy,
 - niewypłacanie odprawy w razie złych wyników,
 - wypłacanie znacznej części wynagrodzenia w instrumentach niepieniężnych,
 - odraczanie na wystarczający okres zmiennego składnika wynagrodzeń; wysokość kwoty oraz długość okresu odroczenia powinny być ustalone zgodnie z cyklem koniunkturalnym, charakterem działalności, ryzykiem z nią związanym oraz działalnością danego pracownika; wynagrodzenie wypłacane na zasadzie odroczenia powinno stać się prawem bezwarunkowym nie szybciej niż wynagrodzenie wypłacane na zasadzie proporcjonalnej (*pro rata*); odroczeniu powinno podlegać co najmniej 40% zmiennego składnika wynagrodzenia; jeśli kwota zmiennych składników wynagrodzenia jest szczególnie wysoka, odroczeniu powinno podlegać co najmniej 60% tej kwoty, a okres odroczenia nie powinien być krótszy niż pięć lat,
 - odniesienie polityki wynagrodzeń do całości wynagrodzenia, łącznie z emeryturami i pensjami;
- 4) skutecznego nadzoru i uczestnictwa akcjonariuszy:
 - terminowe udzielanie jasnych i wszechstronnych informacji o stosowanych praktykach wynagradzania.

Przyjęte regulacje stanowią wyraźny sygnał, w jakim kierunku UE chce się rozwijać i jaki model nadzoru korporacyjnego został uznany za pożądany. Giełdy papierów wartościowych wielu krajów UE podejmują wysiłki wprowadzania kolejnych regulacji z dziedziny *corporate governance* w celu zwiększania przejrzystości rynków kapitałowych.

5.2.1. Przegląd kodeksów dobrych praktyk

W odpowiedzi na zalecenia Komisji Europejskiej i innych instytucji międzynarodowych poszczególne kraje w różny sposób podeszły do uregulowania kwestii wynagradzania. Także stopień szczegółowości zaleceń i regulacji jest różny – te wydane w Niemczech i Wielkiej Brytanii są najbardziej precyzyjne, a w Irlandii i we Włoszech są dość ogólne. Warto także zauważyć, że w poszczególnych krajach regulacje dotyczą różnych grup menedżerów. We Francji i Holandii obejmują członków zarządu lub wyższy szczebel zarządzania, w Szwajcarii dodatkowo pracowników mających wpływ na profil ryzyka. Są kraje, jak USA i Włochy, w których regulacje zalecają, by wynagrodzenie osób odpowiedzialnych za funkcje kontrolne i związane z zarządzaniem ryzykiem pozwalało na przyciągnięcie i utrzymanie pracowników, przy jednoczesnym unikaniu konfliktu interesów, co oznacza uzależnienie wynagrodzenia zmiennego od wyników obszarów kontrolowanych przez te osoby.

Najbardziej typowe zalecenia w zakresie kształtowania polityki wynagradzania sprowadzają się do wymogu powiązania jej ze strategią biznesową, długookresowymi celami firmy i interesami akcjonariuszy oraz zapobiegania podejmowaniu nadmiernego ryzyka. Wytyczne nie podają modelowych proporcji między wynagrodzeniem zasadniczym i zmiennym. Nie standaryzują również poziomów płacowych. Niemniej większość krajów w swoich wytycznych podkreśla znaczenie uzależnienia wypłaty części zmiennej wynagrodzenia od spełnienia zarówno kryteriów finansowych, jak i jakościowych.

Główne ustalenia analizowanych kodeksów dobrych praktyk skupiają się wokół:

- tworzenia niezależnych ciał nadzorczych, których zadaniem jest rozważanie kwestii wynagradzania menedżerów,
- tworzenia formalnych i przejrzystych procedur polityki wynagradzania managementu,
- potrzeby powiązania wynagrodzenia managementu z osiągnięciami firmy, interesem spółki i jej udziałowców,
- wynagrodzenia niezależnych menedżerów (brak uczestnictwa w opcjach na akcje i planach emerytalnych).

I tak we Francji (Recommendations on Corporate Governance [Hellebuyck Commission Recommendations] www.pfcg.org.pl/files/download/cg_eu_2.pdf) dobre praktyki zalecają, aby raporty roczne spółek notowanych na giełdzie miały rozdział przygotowany przez komitet ds. wynagrodzeń, zawierający dane dotyczące wynagrodzeń menedżerów danej spółki. Należy ujawnić w nim bezpośrednio, pośrednio lub odroczone w czasie wynagrodzenie kierowników wyższego szczebla, łącznie z metodologią i regułami jego ustalania. Narzucony jest obowiązek wykazywania w rocznym sprawozdaniu informacji o całkowitym

tym wynagrodzeniu, łącznie z dodatkowymi bodźcami finansowymi, którym powinny towarzyszyć wyniki i wartość akcji, zgodność wysokości wynagrodzenia z efektywnością. Ponadto raport powinien zawierać rozdział informujący o przyznanych opcjach na akcje w tej części raportu, która prezentuje strukturę i zmiany w zakresie akcji. Należy określać zagregowane i indywidualne kwoty uzyskiwane przez dyrektorów (członków rady) z tytułu posiedzeń rady oraz reguły ich przyznawania poszczególnym osobom.

Zgodnie z niemieckim kodeksem dobrych praktyk (German Code of Corporate Governance 2000) podstawą określania różnych komponentów wynagrodzenia członka zarządu jest systematyczna ocena, wykonywana okresowo przez komitet personalny rady nadzorczej. Wynagrodzenie może być opłacone częściowo przez plany opcji na akcje albo porównywalne plany ukierunkowane na cenę rynkową akcji. Poszczególne elementy wynagrodzenia powinny nieść ze sobą rozsądne odniesienie do ceny rynkowej, a plan opcji powinien być związany z opartym na przemyśle indeksem, dającym zapewnienie, że zyski opcji powstają tylko wtedy, gdy długoterminowe przeciętne wyniki spółki leżą powyżej przyjętego indeksu. Plany opcji powinny być zaplanowane długoterminowo, a opcje mają być możliwe do wykonywania tylko po okresie oczekiwania przez przynajmniej dwa lata, akcje otrzymane w wyniku korzystania z prawa opcji powinny być przyznane na przynajmniej trzy lata, zanim będą mogły być sprzedane. Ważne jest również określenie górnej granicy opcji na akcję dla pojedynczego członka zarządu. Oprócz wynagrodzenia całkowitego kodeks stwierdza, że spółka powinna wyjawiać zasady systemu wynagrodzenia. To wyjawienie powinno w szczególności zawierać procedury i standardy z porównaniem oceny wyników zarządu. I tak do obowiązków niemieckiego komitetu personalu należy rekomendowanie na stanowiska zarządcze, opracowanie planu sukcesji, ustalanie wynagrodzenia członków zarządu, ocenę wydajności członków zarządu i przyznawanie pożyczek.

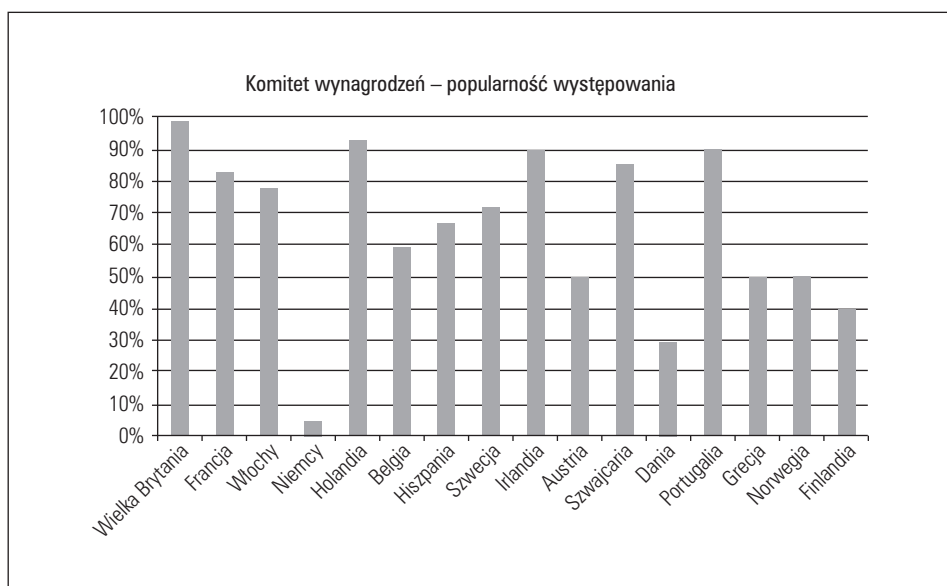
Greckie regulacje (Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its Competitive Transformation – Mertzanis Report 2002, s. 126) zalecają, aby każda spółka wprowadziła w życie komitet wynagrodzenia i benefitów, który decyduje o ogólnej polityce wynagrodzeń. Regulacje stoją na stanowisku związania wynagrodzenia z poziomem zyskowności i całkowitej wydajności. Za dobrą praktykę uważa się wynagrodzenia ujawnione i usprawiedliwione wynikami finansowymi.

W Irlandii (Corporate Governance, Share Option and Other Incentive Scheme Guidelines 2002, s. 147) wytyczne IAIM (Irish Association of Investment Managers) zawierają szczegółowe wymagania dotyczące komitetów wynagrodzeń. Oczekuje się, że miary oceny i wynagrodzeń kierowników będą zgodne z osiąganymi wynikami. Opcje na akcje oraz inne długoterminowe elementy wynagrodzenia będą oparte na trwałej i znaczącej poprawie wyników finansowych spółki.

Włoskie (Code of Conduct for Listed Companies – Preda Report 2002, s. 157) standardy *corporate governance* podkreślają, że systemy wynagradzania powinny móc „przyciągnąć i motywować osoby z odpowiednim doświadczeniem i zdolnościami”. Regulacje zalecają, aby członkami komitetów wynagrodzeń byli dyrektorzy o statusie doradczym, aby sformułowane przez nich propozycje nie powodowały kolizji interesów. Pakiety wynagrodzeń powinny być dobrze skonstruowane, zwłaszcza ich zmienna część musi być połączona z wynikami, co motywuje efektywne zarządzanie i lojalność. Komitety wynagrodzeń mają dostarczyć czytelnych i jasnych informacji dotyczących wynagrodzeń.

Zgodnie z zaleceniami brytyjskimi (The Role and Duties of Directors – A Statement of Best Practice, 2002, s. 240) ISC (Institutional Shareholders Committee) zaleca tworzenie komitetu wynagrodzeń. Powinien on określać pakiety wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych, włączając udział w zysku i plany wynagrodzenia. ISC zaleca również zatwierdzanie umowy o pracę kierownika.

Ilustracja 5.1. Komitety wynagrodzeń – popularność występowania



Źródło: Forum Rad Nadzorczych, Warszawa, 30 września 2010, Executive Remuneration in Crisis: A Critical Assessment of Reforms in Europe, 2009.

Zgodnie z najlepszymi praktykami celowe jest tworzenie komitetów ds. wynagrodzeń, które działając przy radzie nadzorczej, wspierają jej działania w obszarze nadzoru wynagrodzeń. Tradycyjnie głównym zadaniem komitetu

ds. wynagrodzeń było wsparcie rady nadzorczej w monitorowaniu wynagrodzeń wyższej kadry kierowniczej. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera prowadzenie dialogu z różnymi interesariuszami i udział w zarządzaniu ryzykiem przez tworzenie polityki wynagrodzeń, wspierającej długofalowy rozwój firmy.

Pośród wielu regulacji wprowadzonych w celu ulepszenia zasad nadzoru korporacyjnego na szczególną uwagę zasługuje ustawa Sarbanesa-Oxleya (SOX) z 2002 roku. W wyniku jej wprowadzenia zmianie uległa sfera audytu, księgowości oraz struktura i funkcjonowanie rad dyrektorów. W rok po uchwaleniu SOX firma Deloitte & Touche przeprowadziła badania, które wykazały, że regulacja ta ma pozytywny wpływ na odbudowę zaufania inwestorów oraz funkcjonowanie spółek publicznych. Ale to giełdy papierów wartościowych New York Stock Exchange (NYSE), korzystając ze swoich praw regulacyjnych, postanowiły zacieśnić regulacje dotyczące dopuszczenia spółek do notowań. Zaostrzone zostały regulacje dotyczące wynagrodzeń w spółkach oraz składu i funkcjonowania rad dyrektorów. NYSE wprowadziła do swoich warunków dopuszczenia do notowania (*listing rules*) m.in. wymóg niezależnej rady dyrektorów, komitetu ds. audytu, nominacji i wynagrodzeń, a ponadto każda spółka musi posiadać komórkę audytu wewnętrznego.

Dalece czytelne i uporządkowane wydają się zasady NYSE (Reda, Reifler, Thatcher 2007, s. 11), według których komitet wynagrodzeń musi mieć pisemny regulamin, w którym wyszczególnione są zadania i zakres odpowiedzialności oraz roczna ocena wyników komitetu. Komitet ds. wynagrodzeń spółki notowanej na NYSE jest bezpośrednio odpowiedzialny za:

- badanie i zatwierdzanie celów korporacyjnych, które mają być powiązane z ustalaniem wynagrodzenia CEO, oraz ocenę wyników CEO w świetle tych celów; następnie sam komitet lub komitet wraz z innymi niezależnymi dyrektorami ustalają i aprobuje poziom wynagrodzeń CEO na podstawie tej oceny; komitet ma możliwość przedyskutowania kwestii wynagrodzeń CEO z radą, jeśli ciąży na nim taka odpowiedzialność;
- tworzenie rekomendacji dla rady w odniesieniu do:
 - wynagradzania menedżerów wykonawczych innych niż CEO,
 - motywacyjnych planów wynagrodzeń,
 - planów wynagrodzeń długoterminowych;
- opracowanie raportu dotyczącego wynagrodzeń menedżerów, wymaganego przez Securities Exchange Commission (komisję nadzoru korporacyjnego).

Statut powinien także zawierać informacje dotyczące:

- kwalifikacji członków komitetu ds. wynagrodzeń,
- mianowania i usuwania członków komitetu,
- struktury i kompetencji komitetu (razem z możliwością delegowania zadań do podkomitetów),
- raportowania przed radą rezultatów działań komitetu.

Komitet ma też możliwość zatrudniania i zwalniania firmy konsultingowej (włączając w to aprobowanie opłat i innych warunków zatrudnienia), jeśli potrzebuje jej pomocy przy ustalaniu wynagrodzenia lub ocenie pracy menedżerów.

Według zasad NASDAQ (Karp, Goldstein, Unger 2009, www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/publikacje) wynagrodzenie CEO i innych menedżerów musi być ustalane lub rekomendowane radzie przez niezależnych dyrektorów albo komitet ds. wynagrodzeń złożony jedynie z niezależnych dyrektorów. CEO nie może być obecny podczas głosowania lub dyskusji dotyczących jego własnego wynagrodzenia.

Inaczej niż NYSE, NASDAQ nie wymaga od komitetów ds. wynagrodzeń posiadania oraz publikacji statutu. Ustalenie i przestrzeganie statutu jest jednak uznawane za objaw przestrzegania dobrych praktyk ładu korporacyjnego.

5.2.2. Polskie regulacje

Zgodnie z Dobrymi praktykami spółek notowanych na GPW (Załącznik do uchwały nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 roku) „Spółka powinna posiadać politykę wynagrodzeń oraz zasady jej ustalania. Polityka wynagrodzeń powinna w szczególności określać formę, strukturę i poziom wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających. Przy określaniu polityki wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających spółki powinno mieć zastosowanie zalecenie Komisji Europejskiej z 14 grudnia 2004 roku w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie (2004/913/WE), uzupełnione o zalecenie KE z 30 kwietnia 2009 roku (2009/385/WE)”. Główne cele wspomnianych zaleceń (Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 roku uzupełniające zalecenia 2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym; <http://corp-gov.gpw.pl>) to „zapewnienie przejrzystości praktyk w sferze wynagrodzeń, zapewnienie kontroli akcjonariuszy nad polityką wynagrodzeń oraz wynagrodzeniami indywidualnymi poprzez ich ujawnienie oraz wprowadzenie obowiązku wiążącego lub doradczego głosowania nad uchwałą zatwierdzającą deklarację dotyczącą wynagrodzeń, a także wymogu zgody akcjonariuszy na wprowadzenie systemów wynagrodzeń opartych na akcjach, oraz zapewnienie efektywnego i niezależnego nadzoru sprawowanego przez instancje niewykonawcze, przy udzieleniu komisji ds. wynagrodzeń co najmniej głosu doradczego w kwestiach wynagrodzeń”.

W zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej, zgodnie z dobrymi praktykami, powinien być stosowany Załącznik I do Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej; Zalecenie Komisji Europejskiej z dnia

15 lutego 2005 roku dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej): <http://eur-lex.europa.eu>.

Według powyższych regulacji w skład komitetu ds. wynagrodzeń powinni wchodzić wyłącznie dyrektorzy niewykonawczy lub będący członkami rady nadzorczej. Większość członków powinna być niezależna, wolna od powiązań ze spółką, akcjonariuszami i pracownikami. Komitet ds. wynagrodzeń ma obowiązek składać radzie nadzorczej roczne sprawozdania ze swej działalności, które spółka powinna udostępnić akcjonariuszom (najczęściej jest ono dołączane do sprawozdania z działania rady nadzorczej, przedstawianego na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy). Rada nadzorcza nie jest jednak związana decyzjami i sugestiami przedstawianymi przez komitet ds. wynagrodzeń. W praktyce polskiej to także nie komitet ds. wynagrodzeń, ale rada nadzorcza w całości jest odpowiedzialna za politykę wynagradzania menedżerów.

Do głównych zadań, jakie realizują polskie komitety ds. wynagrodzeń, należą:

- ocena, w porównaniu do rynku, wynagrodzeń otrzymywanych przez członków zarządu,
- dokonywanie analizy i oceny wynagrodzeń otrzymywanych przez członków zarządu w odniesieniu do zakresu obowiązków i sposobu ich wykonywania,
- przedkładanie radzie nadzorczej rekomendacji co do wysokości wynagrodzenia członka zarządu, każdorazowo przed jego ustaleniem lub zmianą,
- dokonywanie ogólnej oceny prawidłowości polityki spółki w sprawie wynagradzania kadry kierowniczej niewchodzącej w skład zarządu,
- składanie radzie nadzorczej wniosków o dokonanie zmian w ogólnych zasadach wynagradzania lub zatrudniania członków zarządu spółki,
- w przypadku istnienia w spółce programu motywacyjnego (np. programu opcji menedżerskich) analizowanie i przedstawianie radzie nadzorczej swojej opinii co do założeń i warunków programu, a także sprawowanie bieżącego nadzoru nad realizacją programu,
- współpraca z audytorami zewnętrznymi zatrudnionymi przez spółkę w zakresie oceny wynagrodzeń wypłacanych członkom zarządu,
- ustalanie warunków zatrudnienia członków zarządu i kadry kierowniczej spółki,
- rekomendowanie radzie nadzorczej wysokości premii dla członków zarządu,
- nadzorowanie polityki w zakresie obowiązującego w spółce systemu wynagrodzeń, w tym monitorowanie polityki płacowej i premiowej,
- przygotowanie raportów zawierających oceny i analizy wypłat wynagrodzeń organów spółki przedkładanych radzie nadzorczej przed podjęciem uchwał wymaganych przepisami prawa, statutem, wewnętrznymi regulaminami spółki oraz zasadami dobrych praktyk w spółkach publicznych,
- przedstawianie i opiniowanie form wynagradzania, tj. wynagrodzenia stałego, wynagrodzenia za wyniki, wynagrodzenia uznaniowego,

- ocena wyników prac poszczególnych członków zarządu oraz zapewnienie zgodności przyznanego wynagrodzenia z zasadami przyjętymi przy jego ustalaniu,
- przedstawienie i opiniowanie propozycji dotyczących form umów zawieranych z członkami zarządu oraz dyrektorami poszczególnych pionów,
- opiniowanie treści informacji o wynagrodzeniach członków organów spółki, które wymagają upublicznienia,
- nadzorowanie przestrzegania obowiązków informacyjnych dotyczących przekazywania do publicznej wiadomości informacji w zakresie wynagrodzeń otrzymywanych przez członków zarządu.

Poniżej przedstawiono przykład regulaminu komitetu ds. wynagrodzeń. Podobne, choć nie tak dokładne, regulaminy istnieją w większości firm notowanych na warszawskiej giełdzie. Różna jest też nazwa komitetów, jedne noszą nazwę komitetów wynagrodzeń i nominacji, inne – komitetów czy wręcz komisji do spraw osobowych. W przedstawionym regulaminie zwraca uwagę to, że wynagrodzenie członków zarządu uzależnione jest od oceny komitetu w powiązaniu z zakresem obowiązków oraz polityką banku. Z procesu tego nie jest wyłączona rada nadzorcza, to jej komitet ds. audytu przedstawia rekomendacje poparte analizami niezależnych ekspertów, dotyczące istoty zmian w rynkowych warunkach wynagradzania. Widać więc, jak ważne są kompetencje tego organu. Komitety ds. wynagrodzeń dysponują też zazwyczaj możliwościami kształtowania polityki wynagrodzeń danej firmy w stosunku do wszystkich pracowników. Oczywiście, w takim wypadku nie określają dokładnych zarobków szeregowego pracownika, ale wytyczają ogólną linię wynagrodzeń.

*Regulamin przyjęty uchwałą Rady Nadzorczej z dnia 24 maja 2005 r.
zmieniony uchwałą Rady Nadzorczej z dnia 20 marca 2008 r.*

Regulamin Komitetu ds. Wynagrodzeń

§ 1

Regulamin określa zakres działania, kompetencje i tryb pracy Komitetu ds. Wynagrodzeń, zwanego w dalszej części Komitetem.

§ 2

1. Komitet jest ciałem doradczym Rady Nadzorczej. Członkowie Komitetu wykonują kompetencje określone w niniejszym Regulaminie na podstawie art. 390 Kodeksu spółek handlowych.

2. Komitet składa Radzie Nadzorczej coroczne sprawozdania ze swej działalności. Sprawozdanie za każdy kolejny rok kalendarzowy składane jest do końca pierwszego kwartału roku następnego. Sprawozdania są udostępniane akcjonariuszom poprzez umieszczenie ich na stronach internetowych Banku.
3. Niniejszy Regulamin Komitetu ds. Wynagrodzeń jest udostępniany na stronach internetowych Banku oraz w jego siedzibie.

§ 3

1. Do kompetencji Komitetu należą następujące sprawy:
 - 1) dokonywanie, na tle warunków rynkowych, oceny wynagrodzeń otrzymywanych przez członków Zarządu Banku,
 - 2) dokonywanie oceny wynagrodzeń otrzymywanych przez członków Zarządu Banku w odniesieniu do zakresu obowiązków członków Zarządu Banku i sposobu ich wykonywania,
 - 3) przedkładanie Radzie Nadzorczej rekomendacji co do wysokości wynagrodzenia członka Zarządu Banku, każdorazowo przed jej ustaleniem lub zmianą,
 - 4) dokonywanie ogólnej oceny prawidłowości polityki Banku w sprawie wynagradzania kadry kierowniczej Banku niewchodzącej w skład Zarządu.
2. Kompetencje Komitetu określone w § 3 w ust. 1 pkt 1 polegają na analizowaniu raportów niezależnych ekspertów lub niezależnych biur badania rynku i informowaniu Rady Nadzorczej o istotnych zmianach w rynkowych warunkach wynagradzania członków zarządów konkurencyjnych przedsiębiorców.
3. Kompetencje Komitetu określone w § 3 w ust. 1 w pkt 2 polegają na:
 - 1) analizowaniu relacji zachodzących pomiędzy wynagrodzeniami poszczególnych członków zarządu Banku a aktualnym zakresem ich zadań i sposobu wykonywania obowiązków przez członków Zarządu Banku,
 - 2) informowaniu Rady Nadzorczej o istotnych zmianach w relacjach, o których mowa powyżej w pkt 1.
4. Kompetencje Komitetu określone w § 3 ust. 1 w pkt 3 polegają na ocenie kwalifikacji i zakresu obowiązków członka Zarządu Banku i przedstawieniu propozycji adekwatnego wynagrodzenia. Propozycja Komitetu winna dotyczyć zarówno łącznej wysokości wynagrodzenia, jak i jego poszczególnych składników.
5. Kompetencje Komitetu określone w § 3 w ust. 1 w pkt 4 polegają na analizowaniu polityki Banku w sprawie wynagrodzeń kadry kierowniczej

Banku niewchodzącej w skład Zarządu oraz na przedstawianiu Radzie Nadzorczej ocen dotyczących tej polityki.

§ 4

1. W skład Komitetu wchodzi co najmniej 3 (trzech) członków Rady Nadzorczej, w tym 1 (jeden) niezależny członek Rady Nadzorczej.
2. Członkowie Komitetu, w tym Przewodniczący i Zastępca Przewodniczącego, wybierani są przez Radę Nadzorczą w głosowaniu jawnym.

§ 5

1. Posiedzenia Komitetu zwołuje Przewodniczący Komitetu z własnej inicjatywy lub gdyby Przewodniczący Komitetu nie mógł z jakichkolwiek przyczyn zwołać posiedzenia, Zastępca Przewodniczącego. Posiedzenia zwoływane są też na wniosek członka Komitetu lub Prezesa Rady Nadzorczej.
2. Posiedzenia Komitetu odbywają się co najmniej 2 (dwa) razy do roku w terminach ustalonych przez Przewodniczącego Komitetu.
3. Zawiadomienie o zwołaniu posiedzenia, zawierające porządek obrad i materiały będące przedmiotem obrad, przesyła członkom Komitetu Sekretarz Komitetu, którym jest Sekretarz Rady Nadzorczej.

§ 6

1. Porządek obrad Komitetu obejmuje punkty stałe oraz sprawy rozpatrywane na wniosek.
2. Lista stałych punktów rozpatrywanych na posiedzeniach Komitetu ustalana jest w drodze uchwały Komitetu.
3. Prawo wnoszenia spraw na posiedzenia Komitetu przysługuje Radzie Nadzorczej oraz poszczególnym członkom Komitetu i pozostałym członkom Rady Nadzorczej.

§ 7

1. Sekretarz Komitetu na podstawie otrzymanych materiałów opracowuje projekt porządku posiedzenia wraz z listą osób zaproszonych i przekazuje go Przewodniczącemu Komitetu do akceptacji.
2. Zaakceptowany przez Przewodniczącego Komitetu projekt porządku posiedzenia przekazywany jest wraz z materiałami członkom Komitetu.
3. Członkowie Komitetu powinni otrzymać wnioski do rozpatrzenia wraz z załącznikami na co najmniej 7 (siedem) dni przed posiedzeniem.

§ 8

1. W posiedzeniu Komitetu mają obowiązek uczestniczyć wszyscy jego członkowie.
2. Członek Komitetu, który nie może wziąć udziału w posiedzeniu, powinien zawiadomić o tym Sekretarza Komitetu na 7 (siedem) dni przed ustaloną datą posiedzenia.
3. W posiedzeniu Komitetu lub w odpowiedniej części posiedzenia biorą udział osoby zaproszone przez Przewodniczącego Komitetu, a w szczególności osoby referujące poszczególne sprawy.

§ 9

1. Przewodniczący Komitetu przewodniczy posiedzeniu Komitetu. W przypadku nieobecności Przewodniczącego obradom Komitetu przewodniczy Zastępca Przewodniczącego.
2. Przewodniczący Komitetu może zdecydować o zdjęciu sprawy z porządku posiedzenia, w szczególności w celu uzupełnienia wniosku lub uzyskania opinii.

§ 10

Uchwały Komitetu zapadają bezwzględną większością głosów obecnych członków Komitetu.

§ 11

1. Przewodniczący Komitetu może podjąć decyzję o rozpatrzeniu sprawy w trybie obiegowym. Decyzja podjęta w trybie obiegowym jest ważna, gdy wszyscy członkowie Komitetu zostali powiadomieni o treści projektu decyzji, a za jej przyjęciem głosowała bezwzględna większość członków Komitetu.
2. Uchwały podjęte w trybie obiegowym są dopisywane do protokołu najbliższego posiedzenia Komitetu.
3. W drodze obiegowej nie może być rozpatrywana sprawa, jeżeli choć jeden z członków Komitetu nie wyraził zgody na jej rozpatrzenie w tym trybie.
4. W sytuacji określonej w ust. 1 członkowie Komitetu wyrażają swoje stanowisko do przedłożonego im projektu uchwały po zapoznaniu się z materiałami udostępnionymi przez Sekretarza Komitetu.

§ 12

1. Przewodniczący Komitetu może podjąć decyzję o rozpatrzeniu sprawy przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na

- odległość. Uchwała podjęta przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość jest ważna, gdy wszyscy członkowie Komitetu zostali powiadomieni o treści projektu uchwały, a za jej przyjęciem głosowała bezwzględna większość członków Komitetu.
2. Uchwały podjęte przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość są dopisywane do protokołu najbliższego posiedzenia Komitetu.
 3. W drodze wykorzystania środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość nie może być rozpatrywana sprawa, jeżeli choć jeden z członków Komitetu nie wyraził zgody na jej rozpatrzenie w tym trybie.
 4. W sytuacji określonej w ust. 1 członkowie Komitetu wyrażają swoje stanowisko do przedłożonego im projektu uchwały po zapoznaniu się z materiałami udostępnionymi przez Sekretarza Komitetu.

§ 13

Członek Komitetu głosujący przeciwko może żądać zamieszczenia w protokole zdania odrębnego.

§ 14

1. Posiedzenia Komitetu są protokołowane.
2. Protokół zawiera:
 - 1) kolejny numer protokołu,
 - 2) datę posiedzenia,
 - 3) porządek posiedzenia,
 - 4) listę uczestników posiedzenia,
 - 5) treść podjętych uchwał,
 - 6) wyniki głosowania, treść zdania odrębnego,
 - 7) inne postanowienia Komitetu.
3. Protokół podpisują Przewodniczący i Sekretarz.
4. Protokół z posiedzenia Komitetu podlega zatwierdzeniu przez członków Komitetu na kolejnym, najbliższym posiedzeniu Komitetu.
5. Załącznik do protokołu stanowi podpisana lista obecności uczestników posiedzenia.
6. Protokoły z posiedzeń Komitetu oraz wszelkie inne materiały posiadane przez Komitet przechowuje w jego imieniu Sekretarz Rady Nadzorczej.

5.3. Efektywność komitetów ds. wynagrodzeń

Zaletą wyodrębnienia komitetu ds. wynagrodzeń jest przejrzystość procedur wynagradzania osób zarządzających. Można określić personalną odpowiedzialność za tworzone pakiety motywacyjne, a osoby, które wchodzi w skład komisji, mogą koncentrować się tylko na tej problematyce. Jeśli do tego doda się formalną niezależność członków komitetu ds. wynagrodzeń od dyrektora generalnego, efektywność stosowanych rozwiązań się zwiększy.

Aby komitet ds. wynagrodzeń wykonywał swoje zadania w pełni efektywnie, musi być w stanie zsyntetyzować informacje dotyczące wynagrodzeń menedżerów oraz wydawać na ich podstawie sądy. Wynagradzanie menedżerów staje się coraz bardziej złożonym zagadnieniem. W coraz większym stopniu staje się także obszarem zainteresowania akcjonariuszy oraz interesariuszy spółki. Dlatego też zadania komitetu ds. wynagrodzeń stają się coraz trudniejsze i wymagają od jego członków coraz większej wiedzy oraz doświadczenia. Zdobycie pełnej wiedzy jest trudnym i długotrwałym procesem, jednak zastosowanie się do następujących „przykazań” pomoże komitetowi w osiągnięciu optymalnych wyników (Reda, Reifler, Thatcher 2007, s. 16):

1) Sprawna organizacja.

- Ustalenie porządku obrad. W zakres kompetencji komitetu ds. wynagrodzeń wchodzi dużo kwestii; aby się upewnić, że są one omawiane terminowo oraz poświęca się im wystarczająco dużo czasu, przewodniczący komitetu powinien na początku roku zrobić harmonogram spotkań komitetu na 12 miesięcy.
- Dostarczanie materiałów. Przewodniczący komitetu powinien przynajmniej na tydzień przed spotkaniem dostarczyć wszystkim członkom komitetu informacje i materiały, dzięki którym będą oni mogli się przygotować do spotkania. W skład materiałów powinny wchodzić protokoły z ostatniego spotkania oraz dokumenty istotne dla następnego, takie jak kopie wszelkich planów oraz oświadczeń, raporty i analizy zewnętrznych ekspertów, informacje istotne dla dyskutowanej sprawy oraz proponowane rozwiązania.
- Zatrudnianie zewnętrznych ekspertów. Sprawy rozpatrywane przez komitet ds. wynagrodzeń wymagają często specjalistycznej wiedzy i umiejętności oraz rozumienia miar finansowo-księgowych czy podatkowych. Dlatego bardzo istotne jest korzystanie z porad zewnętrznych ekspertów i konsultantów w spornych sprawach. Najważniejsze jest to, by to nie kadra menedżerska, a właśnie komitet ds. wynagrodzeń zajmował się zatrudnianiem ekspertów i doradców.
- Ustalenie efektywnego programu oceny wyników prezesa. Jednym z zadań komitetu ds. wynagrodzeń jest stworzenie i stosowanie efektywne-

go systemu oceny wyników pracy prezesa spółki. W USA NYSE oraz NASDAQ zalecają, aby komitet ds. wynagrodzeń oceniał roczne wyniki pracy prezesa. Taka ocena, niezależnie od regulacji, jest konieczna do ustalenia, czy system wynagrodzeń dla kadry zarządzającej osiąga założone rezultaty.

- Ustalenie rocznego programu oceny pracy komitetu ds. wynagrodzeń. Zasady ładu korporacyjnego wydane przez NYSE w 2005 roku wymagają od komitetu ds. wynagrodzeń, aby corocznie wydawał raport podsumowujący własne osiągnięcia. Jeśli ustalanie wynagrodzenia członków rady wchodzi w zakres obowiązków komitetu, powinien on także wprowadzić program oceny wyników rady (ewentualnie zarządu i rady nadzorczej – w systemie dualistycznym).

2) Zdobywanie informacji.

- Posiadanie wiedzy ogólnej. Komitet ds. wynagrodzeń nie może podejmować decyzji dotyczących polityki wynagradzania w próżni. Powinien dysponować wiedzą dotyczącą tego, jak wszystkie elementy związane z wynagradzaniem układają się w całość. Jeśli komitet ds. wynagrodzeń zajmuje się konstruowaniem jednego z elementów wynagrodzenia prezesa, np. wynagrodzenia odroczonego, musi uwzględnić fakt, że jest to część wynagrodzenia całkowitego. Dlatego musi się upewnić, że wynagrodzenie całkowite jest rozsądne i nie za wysokie.
- Rozumienie wszystkich elementów programu wynagradzania. To komitet ds. wynagrodzeń, a nie management ani dział HR, jest „właścicielem” planu wynagradzania i zatrudnienia kadry menedżerskiej. W związku z tym do obowiązków komitetu ds. wynagrodzeń należy gruntowna znajomość wszystkich programów wynagradzania, zarówno tych prostych, jak i złożonych. Aby zrobić taki całościowy przegląd polityki wynagradzania w firmie, trzeba często włączyć kadrę menedżerską, dział HR, audytorów oraz niezależnych doradców. Warto jednak to robić, gdyż tylko zrozumienie wszystkich aspektów systemu wynagrodzeń zagwarantuje, że kolejne decyzje płacowe podejmowane przez komitet będą odpowiednie i pasujące do całościowej strategii wynagradzania w firmie.

3) Widzenie zagadnień w szerszej perspektywie.

Systemy wynagradzania powinny być spójne ze strategią korporacyjną. Jest to szczególnie istotne w przypadku wynagradzania za wyniki. Nie miałyby sensu tworzenie systemu wynagrodzeń, który nie wspiera i nie wzmacnia celów biznesowych organizacji.

Komitet musi brać aktywny udział w procesie projektowania systemu. Przede wszystkim każdy członek komitetu powinien poznać i zrozumieć miary finansowe, które są najbardziej istotne dla sukcesu firmy, i pamiętać, aby ich używać przy projektowaniu systemów motywacyjnych. Członkowie komitetu ds. wynagrodzeń powinni także wiedzieć, jak zniekształcenie tych miar może

wpłynąć na wynagrodzenie danego menedżera. Jeśli to tylko jest możliwe, system wynagrodzeń powinien być projektowany w taki sposób, aby zminimalizować manipulowanie przez menedżerów wynikami firmy.

Członkowie komitetu ds. wynagrodzeń powinni w raporcie przedstawić, jak krótko- i długoterminowe programy wynagradzania menedżerów są powiązane z całościową strategią korporacyjną. Ponadto raport powinien zawierać:

- wyjaśnienia struktury wynagrodzeń,
- wystarczające informacje na temat kryteriów pracy, według których przyznawane jest wynagrodzenie zmienne,
- wystarczające informacje na temat związku pracy z całkowitym wynagrodzeniem,
- główne zasady i ich uzasadnienie dla funkcjonujących systemów premiovych lub świadczeń pozapieniężnych,
- podsumowanie i wyjaśnienie ogólnej polityki zawierania umów z dyrektorami,
- informacje na temat tworzenia polityki wynagrodzeń w firmie.

4) Rozumienie mechanizmów.

W latach 90. w Stanach Zjednoczonych wynagrodzenia menedżerów wzrosły do niewyobrażalnego poziomu wynikającego z niekończącej się hossy na giełdzie. W latach 2001–2002 wyszło na jaw kilka księgowych skandali korporacyjnych (np. Enron, Worldcom). Poważnie zachwiało to zaufaniem inwestorów do rynku i doprowadziło do publicznych dyskusji o poziomie wynagrodzeń menedżerów.

Nie ma wątpliwości, że poziom wynagrodzenia powinien być wystarczająco wysoki, aby przyciągać i zatrzymywać menedżerskie talenty. Komitet ds. wynagrodzeń powinien znać mechanizmy rządzące rynkiem wynagrodzeń menedżerów. Niezależni doradcy są osobami posiadającymi dużą wiedzę z tego zakresu, dlatego też członkowie komitetu ds. wynagrodzeń powinni korzystać z ich usług. Niestety, częstą praktyką komitetu jest ustalanie poziomu wynagrodzenia menedżerów w spółce na przykład na poziomie czwartego kwartyła. W ten sposób czwarty kwartył z jednego roku może stać się medianą w następnym – co doprowadza do niebezpiecznego wzrostu płac menedżerów.

5) Uwzględnianie perspektywy akcjonariuszy.

W dzisiejszym otoczeniu biznesowym akcjonariusze przypisują większe niż kiedykolwiek znaczenie kwestii wynagradzania menedżerów. A zadaniem komitetu ds. wynagrodzeń jest łączenie interesów akcjonariuszy i menedżerów.

Wartość dla akcjonariuszy to podstawowa kwestia. Wynagrodzenie kadry kierowniczej powinno wzrastać wraz z przyrostem wartości dla akcjonariuszy. Zadaniem komitetu ds. wynagrodzeń jest analiza pod tym względem zarówno istniejących, jak i nowych systemów wynagrodzeń. Zmniejszenie

wartości dla akcjonariuszy spowodowane działaniami menedżerów powinno jednoznacznie prowadzić do obniżenia poziomu ich wynagrodzeń.

6) Efektywna komunikacja.

- Zwiększenie przejrzystości kwestii związanych z wynagrodzeniem menedżerów. Informowanie akcjonariuszy i interesariuszy o sprawach dotyczących wynagradzania menedżerów pomaga w budowaniu zaufania inwestorów. Pozwala im stwierdzić, czy strategia wynagrodzeń w firmie jest w dobrych rękach.

5.3.1. Zadania i zakres odpowiedzialności komitetów wynagrodzeń w Polsce

Zgodnie z często występującymi praktykami międzynarodowymi celowe jest tworzenie komitetów ds. wynagrodzeń, które działając przy radzie nadzorczej, wspierają jej działania w obszarze nadzoru wynagrodzeń. Wraz z intensyfikacją działań regulatorów oraz rosnącymi oczekiwaniami akcjonariuszy i opinii publicznej z jednej strony rośnie ich popularność, z drugiej zaś nieco zmienia się ich rola. Tradycyjnie głównym zadaniem komitetu ds. wynagrodzeń było wspieranie rady nadzorczej w nadzorze nad wynagrodzeniami wyższej kadry kierowniczej.

Obecnie, co zaznaczono w preambule Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW (Załącznik do uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010), coraz większego znaczenia nabiera prowadzenie dialogu z różnymi interesariuszami i udział w zarządzaniu ryzykiem poprzez tworzenie polityki wynagrodzeń wspierającej długofalowy rozwój firmy. I tak (Forum Rad Nadzorczych, Warszawa 30 września 2010) do zadań członków zarządu należy:

- przedstawianie propozycji zasad wynagradzania do zatwierdzenia przez radę nadzorczą,
- przedstawianie propozycji wynagrodzenia poszczególnych członków zarządu,
- przedstawianie propozycji form umowy z członkami zarządu,
- służenie pomocą radzie w nadzorowaniu procesu, zgodnie z którym spółka przestrzega obowiązków informacyjnych w zakresie wynagrodzeń organów zarządzających i nadzorujących,

do zadań kadry kierowniczej należy:

- wydawanie ogólnych zaleceń zarządowi w zakresie poziomu i struktury wynagrodzenia wyższej kadry kierowniczej;
- monitorowanie poziomu i struktury wynagrodzenia wyższej kadry kierowniczej.

Komitety ds. wynagrodzeń (Reda, Reifler, Thatcher 2007, s. 14) stale czuwają nad tym, aby wynagrodzenia menedżerów wyższego szczebla były racjonalne i adekwatne. Takie działania są wykonywane z dwóch powodów:

- dla upewnienia się, że poziom płac jest konkurencyjny, gdyż w przeciwnym wypadku inna firma mogłaby spróbować podkupić menedżerów,
- dla upewnienia się, że poziomy wynagrodzeń nie są zbyt wysokie oraz że istnieje równowaga pomiędzy wynagrodzeniem gotówkowym, bodźcami długoterminowymi, planami emerytalnymi itp.

Takie działanie składa się z kilku kroków:

- zebrania i przejrzania aktualnych i odpowiednich raportów płacowych (trzeba także przyrzeć się metodologii wykorzystanej do tworzenia raportu),
- stworzenia studium porównawczego wynagrodzeń w spółce do płac na rynku,
- ustalenia, na jakim poziomie, w stosunku do rynku, firma będzie wynagradzać swoich menedżerów.

Najważniejszym zadaniem komitetu wynagrodzeń jest stworzenie i rozwijanie filozofii wynagrodzeń dla całej firmy. W prawie wszystkich wypadkach będzie to wymagać porad ekspertów zewnętrznych, których zadaniem jest zbudowanie systemów płac gwarantujących ich powiązanie z wynikami firmy.

To, jak daleko powinien sięgać nadzór komitetu ds. wynagrodzeń, zależy od wielu czynników: kultury korporacyjnej, siły kadry menedżerskiej, wielkości komitetu, dyspozycyjności członków komitetu, środowiska, w jakim funkcjonuje spółka, oraz uprzednich osiągnięć spółki w tym obszarze.

5.3.2. Rola przewodniczącego komitetu

Rola przewodniczącego komitetu sprowadza się do przewodniczenia komitetowi i kierowania porządkiem jego obrad. Może on być wybierany przez członków komitetu ds. wynagrodzeń, komitetu ds. nominacji lub w inny sposób określony w statucie komitetu. W zakres obowiązków przewodniczącego wchodzi (Reda, Reifler, Thatcher 2007, s. 14):

- sugerowanie kalendarza i rocznego planu spotkań komitetu,
- zwoływanie i przygotowywanie porządku obrad podczas zwykłych i specjalnych spotkań,
- przewodniczenie spotkaniom komitetu, utrzymywanie porządku dyskusji, zachęcanie do zadawania pytań oraz dyskutowania,
- przewodniczenie w tworzeniu przez komitet polityki i filozofii wynagrodzeń,
- naradzanie się z innymi członkami komitetu lub innymi niezależnymi dyrektorami w kwestii wynagradzania menedżerów firmy,
- przeprowadzanie wywiadów, zatrudnianie i zapewnianie płaszczyzny porozumienia pomiędzy komitetem i zewnętrznymi ekspertami, konsultantami oraz doradcami.

5.3.3. Członkowie komitetu wynagrodzeń

Przy wyborze członków komitetu spółki publicznej należy przestrzegać, zgodnie z zaleceniami Unii Europejskiej, zasady rotacji członków komitetu, tak aby „nie przykładać szczególnego znaczenia do obecności poszczególnych osób” (Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005). W skład komisji ds. wynagrodzeń powinni wchodzić wyłącznie dyrektorzy niewykonawczy lub będący członkami rady nadzorczej. Większość członków powinna być niezależna. Członkowie komitetu ds. wynagrodzeń muszą być członkami organu zarządczego niesprawującymi żadnych funkcji wykonawczych w danej instytucji finansowej lub spółce giełdowej (Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 lipca 2010 w sprawie wynagrodzeń dyrektorów spółek giełdowych oraz polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych).

Z reguły komitety ds. wynagrodzeń mają maksymalnie pięciu członków, choć ich liczebność nie jest prawnie określona. Przyjmuje się, że komitet składający się z 3–5 członków jest optymalny, aby stworzyć forum dla wymiany idei i prowadzenia debat dotyczących wynagrodzeń.

Dużo bardziej rygorystyczne są regulacje NYSE (<http://nysemanual.nyse.com/lcm>), w myśl których niezależnym członkiem może być osoba, która w ciągu ostatnich trzech lat nie była pracownikiem danej firmy, a jednocześnie nikt z jej bliskiej rodziny nie był w tym czasie w zarządzie firmy. Niezależność wyklucza otrzymanie przez daną osobę lub bliskiego krewnego od firmy w ciągu ostatnich trzech lat kwoty powyżej 100 tysięcy USD rocznie. Nie jest również niezależny ktoś, kto pracował w firmie audytującej daną spółkę. Bycie niezależnym wyklucza też pod pewnymi warunkami praca w zarządzie firmy, która z daną spółką współpracuje. Wszystkie te warunki mają wpływać na swobodną ocenę wynagrodzeń członków zarządu.

Z uwagi na pojawiające się na rynku amerykańskim uchybienia związane z pracą członków komitetów ds. wynagrodzeń, niedochowanie dobrej woli i niewypełnianie swych obowiązków wobec spółki i jej akcjonariuszy Amerykańskie Narodowe Stowarzyszenie Dyrektorów Korporacyjnych (National Association of Corporate Directors, NACD; www.nacdonline.org) wydało raport określający wytyczne, mające na celu przeciwdziałanie tego typu sytuacjom. Raport ten określił w sześciu głównych punktach, jakimi kryteriami powinny kierować się w swej pracy komitety ds. wynagrodzeń.

- 1) **Filozofia.** Komitety, działając wspólnie z radą nadzorczą, powinny stworzyć jasne i przejrzyste wytyczne swego działania.
- 2) **Niezależność.** Jest to jedna z najważniejszych zasad pozwalających na prawidłowe funkcjonowanie komitetów. Wprawdzie niezależność zarówno całego komitetu, jak i jego członków jest przewidziana przez prawo, to jednak rolą rady nadzorczej jest zapewnienie faktycznej swobody działania tego

organu. Związana jest z tym również swoboda w zatrudnianiu ekspertów podległych tylko komitetowi i ewentualnie radzie. Z niezależnością wiąże się też swoboda dostępu do dokumentów rady, zarządu, działu personalnego dotyczących wynagrodzeń.

- 3) **Sprawiedliwość.** Zasady wynagrodzeń zarządu ustalone przez komitet muszą być uznawane za sprawiedliwe wewnątrz firmy oraz na rynku zewnętrznym. Dotyczy to zarówno wysokości wynagrodzenia, jak i jego struktury. W raporcie podkreślono, że niebezpieczne są zbyt duże rozpiętości płacowe pomiędzy prezesem a innymi członkami zarządu z jednej strony oraz zarządem i innymi pracownikami z drugiej. Jeśli dysproporcje te są duże, muszą być uzasadnione, a ich przyczyny jasno komunikowane pracownikom. Płace powinny również odpowiadać rynkowi, przede wszystkim prawidłowo dobranej grupie konkurentów.
- 4) **Długoterminowa wartość dla akcjonariuszy.** System wynagrodzeń prezesa musi zapewniać jego zaangażowanie w długoterminową pomyślność firmy. Poza nagradzaniem osiągnięcia celów krótkoterminowych (rocznych) kluczowe jest zapewnianie rozwoju firmy w przyszłości. W raporcie rekomenduje się używanie mierników związanych raczej z rozwojem firmy niż tylko ze zmianami cen akcji na giełdzie.
- 5) **Związek z wynikami pracy.** Postulat oczywisty, niemniej raport zwraca uwagę na częstą praktykę wypłacania prezesom nagród mimo nieosiągnięcia celów firmy. W związku z tym cele stawiane prezesowi muszą być jasne, a mierniki ich realizacji zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Zwraca się uwagę na konieczność wynagradzania akcjami, jednak taki system powinien być zbudowany w sposób zachęcający do ich utrzymywania, nie zaś do natychmiastowej sprzedaży.
- 6) **Przejrzystość.** Systemy wynagrodzeń powinny być jasne, a ich główne założenia muszą być znane opinii publicznej.

Podstawową różnicą pomiędzy Polską a krajami, w których rynki kapitałowe funkcjonują od wielu dziesiątków lat, jest niedojrzałość naszego rynku. Gdy jednak w pierwszej połowie 2006 roku Bank Światowy oceniał standardy ładu korporacyjnego w Polsce na tle innych rynków OECD, Polska została oceniona korzystnie. Jeśli bowiem porównać z innymi krajami prawo i praktykę nadzoru korporacyjnego, Polska spełnia normy OECD lub nawet je przekracza. W porównaniu z wieloma rynkami w fazie transformacji polskie zasady ładu korporacyjnego są dobrze rozwinięte.

Komitety ds. wynagrodzeń zostały wprowadzone najpierw w ramach monistycznego modelu zarządzania, tam też mają większy zakres obowiązków i kompetencji. W polskich spółkach są organem nowym. Niewątpliwie, tak jak w krajach anglosaskich, ich kompetencje będą się zwiększać, co jest związane ze zwiększeniem nacisku społecznego na prawidłowe praktyki ładu korpora-

cyjnego, zapewnieniem niezależności osądu w obszarach o potencjalnie dużym konflikcie interesów oraz specjalizacją członków rady nadzorczej. Na pewno niesprzyjająca – w świetle wynagrodzeń członków zarządu – jest rola prawna dobrych praktyk. Nie nakazuje ona spółkom przestrzegania jego postanowień. Niepokojący jest brak regulacji dotyczącej informowania o indywidualnych wynagrodzeniach osób zarządzających. Taki obowiązek od niedawna nakłada prawo, ale wydaje się, że zbiór dobrych praktyk powinien iść dalej niż powszechnie obowiązujące postanowienia.

Należy jednocześnie zauważyć, iż mimo wysiłków podejmowanych zarówno przez naukowców, jak i praktyków wciąż brakuje kompleksowego ujęcia w postaci spójnej teorii lub modelu, istoty i roli, jaką powinny pełnić organy nadzoru nad działalnością spółek (Rudolf 2002, s. 32).

6

Wpływ efektywności komitetu audytu na wartość spółki

6.1. Czynniki wpływające na wartość spółki

Powołanie komitetu audytu przez spółki jest odpowiedzią na zapotrzebowanie uczestników rynku na dodatkowe zapewnienie o rzetelności informacji finansowych podawanych przez spółki. Zasadne jest więc pytanie, czy efekt wprowadzania komitetu audytu jest widoczny w wycenie spółek? W poniższym rozdziale prezentujemy badanie, którego celem jest określenie wpływu istnienia komitetu audytu oraz jego efektywności na wartość rynkową spółki mierzoną za pomocą wskaźnika q Tobina.

Prezentowane badanie zostało przeprowadzone na podstawie danych pobranych z przedsiębiorstw w okresie, kiedy utworzenie komitetu ds. audytu było dobrowolne. Dzięki temu mamy możliwość dokonania oceny wpływu prowadzenia komitetów na wartość spółki, ponieważ dysponujemy informacjami o spółkach, w których takie komitety istniały, wraz z informacjami o konkretnych rozwiązaniach, jakie zostały wprowadzone, oraz informacjami o spółkach, które takich komitetów nie wprowadziły.

Kiedy powołanie komitetu audytu stało się obowiązkowe na mocy Ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie z 7 maja 2009 (Dz. U. Nr 77/2009, poz. 649), uczestnicy rynku uzyskali skodyfikowany zapis zadań komitetu. Ustawa potwierdza orientację komitetu na zapewnienie rzetelności informacji sprawozdawczych. Określa ona zadania komitetu: monitorowanie procesu sprawozdawczości finansowej, monitorowanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego oraz zarządzania ryzykiem, monitorowanie wykonywania czynności rewizji finansowej oraz monitorowanie niezależności biegłego rewidenta (art. 86 ust. 7).

Dobre praktyki komitetów audytu opublikowane przez Polski Instytut Dyrektorów określają cel wynikający z powyższych zadań jako wspomaganie rady w sprawowaniu nadzoru finansowego nad spółką oraz dostarczanie radzie potrzebnych informacji i opinii, aby ta mogła podejmować właściwe decyzje dotyczące obszarów zainteresowania komitetu. Ponieważ Międzynarodowe

Standardy Sprawozdawczości Finansowej, które są stosowane przez większość dużych spółek giełdowych, określają cel sprawozdawczości jako udostępnienie uczestnikom rynku informacji użytecznych w podejmowaniu przez nich decyzji, możemy wysunąć wniosek, że ogólnym celem komitetu audytu jest nadzór nad procesami zapewniającymi użyteczność informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Stąd zasadna jest weryfikacja efektów wprowadzenia komitetu audytu w kontekście wartości spółki, która jest wypadkową decyzji ekonomicznych podejmowanych przez inwestorów.

Przed przystąpieniem do prezentacji wyników badania należy zauważyć, że efektywność funkcjonowania komitetu audytu w spółce może mieć na jej wartość wpływ raczej pośredni niż decydujący. Zgodnie z teorią ekonomii finansowej głównymi czynnikami kreowania wartości spółki są oczekiwane przyszłe przepływy pieniężne dla akcjonariuszy oraz ryzyko systematyczne związane z tymi przepływami (Sharpe 1964). Innymi słowy, inwestorzy przypisują wyższą wartość akcjom spółki, jeśli spodziewają się wyższych wpływów ze spółki lub jeśli wpływy te są w mniejszym stopniu uzależnione od przyszłej sytuacji gospodarczej. Sprawozdawczość finansowa jest jednym ze źródeł informacji, z których inwestorzy korzystają w procesie szacowania przyszłych korzyści z posiadania akcji spółki. Informacje dotyczące sytuacji finansowej oraz efektów działalności spółki są zatem w praktyce powiązane z wartością spółki. Inwestorzy przypisują wyższą wartość spółkom generującym w danym roku zyski przekraczające koszt kapitału (Ohlson 1995).

Oprócz głównych czynników wymienionych powyżej istnieje wiele czynników szczegółowych, które mają wpływ na wartość spółki. Pierwszym czynnikiem jest zastosowanie dźwigni finansowej, która pozwala na uzyskanie korzyści z tytułu tarczy podatkowej, ale z drugiej strony zwiększa ryzyko upadłości (Modigliani, Miller 1958). Problem struktury finansowania doczekał się wielu ujęć teoretycznych i badań empirycznych wskazujących na preferowane rozwiązania wobec poszczególnych przejawów niedoskonałości rynku (Harris, Raviv 1991). Kolejnym czynnikiem są problemy rozbieżności celów zarządów spółek i akcjonariuszy (Jensen, Meckling 1976). Teoria agencji dowodzi, że odpowiednie dopasowanie tych celów może zwiększyć wartość spółki. Bezpośrednim rezultatem zastosowania tej teorii w praktyce jest konstruowanie systemów zachęt dla członków zarządu i innych menedżerów. Elementem tych systemów jest również dostosowanie preferencji dotyczących podejmowania ryzyka i zarządzania ryzykiem (Smith, Stulz 1985).

Z perspektywy użyteczności informacji dostarczanej przez sprawozdania finansowe istotnym czynnikiem wartości jest asymetria informacji, czyli niepewność uczestników rynku co do kompletności i rzetelności dostępnych informacji. Inwestorzy, świadomi możliwości modyfikowania prezentowanych wyników spółek przez kadrę zarządzającą, bacznie obserwują ich rzeczywiste działania

i na tej podstawie modyfikują swoje oceny przyszłych korzyści z trzymywania akcji. Spółki mogą stosować szereg metod sygnalizowania dobrej sytuacji finansowej (Ross 1977), jednak ograniczone zaufanie do raportowanych wyników zawsze wpływa negatywnie na wartość spółki (Akerlof 1970).

Na tle przytoczonych powyżej czynników wpływających na wartość spółki funkcjonowanie i efektywność komitetu audytu można umieścić wśród szczegółowych czynników modyfikujących podstawową wycenę. Jeśli uczestnicy rynku pozytywnie oceniają wpływ działalności komitetu na użyteczność informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym, mogą podwyższyć swoją wycenę akcji spółki. Co prawda trudno jest ocenić jakość informacji finansowych po upływie jednego roku od utworzenia komitetu, ponieważ dopiero po kilku latach możliwe stanie się zweryfikowanie informacji poprzez porównanie wartości bilansowych do rzeczywistych przepływów finansowych. Jednak inwestorzy mogą zinterpretować istnienie komitetu jako sygnał intencji spółki do poprawy jakości dostarczanych informacji i zareagować raczej na ten sygnał niż na samą poprawę jakości informacji rachunkowej. Stanie się tak, pod warunkiem że inwestorzy nie uznają utworzenia komitetu za działanie oportunistyczne, którego celem jest np. zmylenie ich czujności przez dominującego akcjonariusza kontrolującego radę nadzorczą.

W kontekście prezentowanego badania przyjęto, że istnienie i efektywność komitetu audytu wpływają na wartość spółki zgodnie z mechanizmem sygnalizowania. Przyjęto więc, że inwestorzy nie mają możliwości bieżącej oceny uzyskanych informacji pod względem ich jakości. Podwyższenie wyceny spółki, jeśli występuje, wynika z uznania powołania komitetu za sygnał wyższej jakości nadzoru finansowego. Ponieważ w okresie objętym badaniem znane były już prace nad nową ustawą o biegłych rewidentach, inwestorzy mogli oczekiwać, że spółki nie wycofają się z tworzenia komitetów, więc powołanie komitetu nie miało charakteru oportunistycznego.

6.2. Przegląd badań

Badania dotyczące wpływu różnych rozwiązań z zakresu ładu korporacyjnego na wartość firmy można podzielić na dwa podstawowe rodzaje: badania statyczne i dynamiczne. Badania statyczne koncentrują się na przekrojowych różnicach pomiędzy spółkami. Badania dynamiczne analizują skutki ogłoszenia informacji lub podjęcia przez spółkę wybranych działań. Prezentowane badanie należy do pierwszej grupy. Na podstawie danych przekrojowych dokonano analizy korelacji pomiędzy występowaniem i efektywnością komitetu audytu a wartością spółki.

Niewiele badań odnosi się bezpośrednio do wpływu komitetu audytu na wartość spółki. Badanie dotyczące 200 największych spółek z listy Fortune 500 przeprowadzili Chan i Li (2008). Dane do badania pochodziły z roku 2000 i obejmowały informacje o wielkości komitetu i charakterystyce jego członków. Wyniki wskazują, że niezależność komitetu oraz kwalifikacje jego członków mają istotny, pozytywny wpływ na wartość spółki. Co ważne, sam fakt występowania takiego komitetu nie ma wpływu na wartość. Liczebność komitetu ma wręcz wpływ negatywny.

Liczna grupa badań analizuje związek pomiędzy stosowaniem zasad ładu korporacyjnego i wartością spółki. Badania te często wykorzystują indeksy ładu korporacyjnego mierzące stopień stosowania dobrych praktyk przez spółki w próbie. Wyniki pokazują, że indeksy te faktycznie są pozytywnie skorelowane z wartością spółek w krajach rozwiniętych, jak Niemcy (Goncharov i in. 2006) czy USA (Bebchuk i in. 2009), i rozwijających się (Garay, González 2008).

6.3. Metodologia badania empirycznego oceniającego wpływ komitetu audytu na wartość spółek

W badaniu posłużono się bazą danych komitetów audytu opracowaną w ramach realizowanego projektu badawczego. Baza zawiera charakterystykę wszystkich spółek wchodzących w 2009 roku w skład indeksów WIG20 i mWIG40. Dane zbierano w 2009 roku z dokumentów opublikowanych w większości w roku 2008. Stąd analizę zależności pomiędzy wartością spółki a funkcjonowaniem komitetu audytu przeprowadzono za pomocą danych o wartości spółek w styczniu 2009 roku i danych księgowych pochodzących ze sprawozdań za rok 2008. Z próby usunięto spółki należące do sektora bankowego i usług finansowych, ponieważ te sektory podlegają pod szereg szczegółowych przepisów mających zapewnić zarówno rzetelność informacji, jak i bezpieczeństwo działania.

Wartość firmy jest mierzona za pomocą współczynnika q Tobina. Na potrzeby badania zastosowano formę uproszczoną współczynnika, która jest często wykorzystywana w podobnych badaniach (np. Chan, Li 2008):

$$Q = (MVE + DEBT)/TA,$$

gdzie Q oznacza współczynnik q Tobina, MVE to wartość rynkowa kapitału własnego obliczona jako iloczyn średniej ceny akcji w styczniu 2009 roku i liczby akcji w obrocie, $DEBT$ to zobowiązania długoterminowe pomniejszone o aktywa obrotowe (tzw. dług netto), a TA oznacza aktywa razem. Tak mierzony wskaźnik q jest wysoce skorelowany z prostym współczynnikiem wartości rynkowej do

księgowej spółki, który również jest popularny w badaniach. Dwie spółki zostały usunięte z próby ze względu na skrajnie wysokie wartości współczynnika q .

Ze względu na wykorzystanie metod ilościowych konieczne stało się opracowanie indeksu obrazującego efektywność funkcjonowania komitetu audytu. W pierwszym kroku przeprowadzono ponowne kodowanie danych zawartych w bazie. Każda z cech była kodowana jako 0 (jeśli nie występowała), 1 (jeśli występowała w sprawozdaniu albo regulaminie) lub 2 (jeśli występowała w obydwu dokumentach). Następnie zsumowano wartości cech w każdej z następujących kategorii występujących w bazie danych (szczegółowe zestawienie znajduje się w załączniku):

- 1) G – kwestie ogólne i zakres obowiązków komitetu audytu,
- 2) S – skład komitetu,
- 3) N – definicja niezależności członka audytu,
- 4) FR – nadzór nad sprawozdawczością finansową,
- 5) A – relacje z biegłym rewidentem,
- 6) M – rozmiar komitetu i liczba spotkań.

W analizie pominięto informacje o zastosowanej definicji posiadania wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości ze względu na ich jakościowy charakter. Informacje o rozmiarze i liczbie spotkań komitetu nie były kodowane, pozostawiono tutaj taką wartość, jaka występowała w bazie danych, i wykorzystano ją jako zmienną osobną od indeksu.

Wstępna analiza uzyskanych w ten sposób indeksów wskazała na wysoką korelację pomiędzy poszczególnymi kategoriami. W większości przypadków korelacja wynosi powyżej 60%. Co ważne, mimo pominięcia we wskaźniku informacji o liczebności komitetu i liczbie zebrań (grupa M), indeks osiąga wysoki stopień korelacji także z tymi wartościami.

Tabela 6.1. Współczynniki korelacji pomiędzy indeksem efektywności komitetu audytu i jego składowymi

	KA	G	FR	A	S	N	M1	M2	M3	M4
KA	1,0000									
G	0,8794	1,0000								
FR	0,8370	0,6966	1,0000							
A	0,9622	0,7561	0,7494	1,0000						
S	0,7858	0,6344	0,6486	0,6974	1,0000					
N	0,7602	0,6970	0,7083	0,6188	0,8982	1,0000				
M1	0,6720	0,6810	0,3626	0,6612	0,4770	0,4993	1,0000			
M2	0,8596	0,7179	0,7497	0,8317	0,6769	0,7381	0,6800	1,0000		
M3	0,6924	0,4868	0,4139	0,7163	0,7656	0,6488	0,5904	0,6508	1,0000	
M4	0,4630	0,3699	0,4776	0,4279	0,4603	0,3119	0,3045	0,5520	0,4958	1,0000

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 6.2 przedstawiono opisowe statystyki próby. Jak pokazują wartości indeksu, w próbie występują zarówno spółki, w których komitet audytu nie występował, jak i spółki o wysokich wartościach indeksu efektywności komitetu audytu. Należy także zwrócić uwagę na wysokie wartości odchylenia standardowego wszystkich zmiennych w badaniu.

Tabela 6.2. Statystyki opisowe próby

	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Mediana	Maksimum	Rozpiętość kwartylowa	N
KA	9	11,59	0	0	31	20	31
Q	0,9111	1,8876	-0,3012	0,2855	8,5077	0,5526	31
ROA	0,0399	0,0800	-0,2228	0,0361	0,2103	0,0595	31
OBROTY	3,05E+09	5,36E+09	3,27E+06	1,16E+09	1,84E+10	1,58E+09	31
DŹWIGNIA	1,0628	0,8287	0,0209	0,8399	3,9865	1,1824	31

Oznaczenia zmiennych: KA – indeks efektywności komitetu audytu, Q – współczynnik q Tobina obliczony jako stosunek wartości rynkowej spółki i wartości jej aktywów, ROA – stosunek zysku do wartości księgowej aktywów razem, OBROTY – przychody ze sprzedaży netto, DŹWIGNIA – stosunek zobowiązań razem do kapitału własnego.

Źródło: Opracowanie własne.

6.4. Wyniki badań

Pierwszym etapem prowadzonego badania było obliczenie współczynników korelacji. Jak pokazano w tabeli 6.3 wyższe wartości wskaźnika efektywności komitetu audytu częściej osiągały spółki o wyższej zyskowności i wyższych obrotach. Wskazuje to na zasadność włączenia tych dwóch zmiennych do badania jako zmiennych kontrolnych, gdyż obydwie wpływają, zgodnie z teorią, na wartość spółki. Korelacje te nie występują jednak w badanej próbie.

Tabela 6.3. Współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi w badaniu

	KA	Q	ROA	OBROTY	DŹWIGNIA
KA	1,0000				
Q	-0,0694	1,0000			
ROA	0,2311	-0,2174	1,0000		
OBROTY	0,4935	-0,1412	0,0904	1,0000	
DŹWIGNIA	0,0486	-0,0453	-0,2612	-0,0773	1,0000

Oznaczenia zmiennych: KA – indeks efektywności komitetu audytu, Q – współczynnik q Tobina obliczony jako stosunek wartości rynkowej spółki i wartości jej aktywów, ROA – stosunek zysku do wartości księgowej aktywów razem, OBROTY – przychody ze sprzedaży netto, DŹWIGNIA – stosunek zobowiązań razem do kapitału własnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie regresji wielorakiej, w którym uwzględniono powyższe zmienne, nie potwierdza hipotezy o istotnym wpływie efektywności komitetu audytu na wartość spółki. Wartość statystyki t-Studenta wskazuje na niską istotność statystyczną oszacowania parametru. Co ciekawe, podobnie niskie oszacowania otrzymały pozostałe zmienne. Nie jest to zjawisko nietypowe w badaniach dotyczących polskiego rynku kapitałowego, który cechuje się dużą zmiennością.

Tabela 6.4. Wyniki analizy regresji

	Wartość parametru	Błąd standardowy	Statystyka t	P(t)
Zmienna objaśniana: Q				
KA	0,0126	0,0366	0,3500	0,7320
ROA	-5,9861	4,7635	-1,2600	0,2200
OBROTY	-5,87E-08	7,69E-08	-0,7600	0,4520
DŹWIGNIA	-0,2921	0,4509	-0,6500	0,5230
STAŁA	1,5258	0,6915	2,2100	0,0360
Skorygowany $R^2 = -0,0626$				

Oznaczenia zmiennych: KA – indeks efektywności komitetu audytu, Q – współczynnik q Tobina obliczony jako stosunek wartości rynkowej spółki i wartości jej aktywów, ROA – stosunek zysku do wartości księgowej aktywów razem, OBROTY – przychody ze sprzedaży netto, DŹWIGNIA – stosunek zobowiązań razem do kapitału własnego.

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ badanie regresji nie pozwoliło na zidentyfikowanie wpływu działalności komitetu audytu na wartość spółki, posłużono się metodami statystycznymi, które pozwalają na wychwycenie korelacji pomiędzy dwiema zmiennymi także w wypadku wysokiej zmienności. Na tym etapie pominięto zmienne kontrolne, które występowały w badaniu regresji. Na początek przeprowadzono test korelacji rang tau Kendalla pomiędzy indeksem KA i współczynnikiem q Tobina. Statystyka uzyskała wartość 20, wskazując na brak istotnej korelacji pomiędzy indeksem efektywności i wartością spółki ($P > 70\%$).

Następnie uproszczono analizę przez stworzenie nowej zmiennej nominalnej, która otrzymała wartość 1, jeśli indeks KA był wyższy niż 1, a wartość 0, gdy był niższy lub równy jedności. Nowa zmienna mierzy więc, czy w spółce istnieje komitet audytu, nie rozróżnia natomiast pozostałych aspektów jego efektywności. Na 31 spółek w próbie 18 cechowało się brakiem efektywnego komitetu audytu, a w 13 taki komitet osiągał pozytywne efekty na różnym poziomie. Celem zastosowania nowej zmiennej była próba wyizolowania efektu dużych różnic.

Nową zmienną nominalną wykorzystano w testach ANOVA i Kruskalla-Wallisa, które mogły wskazać na istotne różnice w poziomie współczynnika q Tobina między spółkami posiadającymi efektywny komitet audytu a spółkami,

które takiego komitetu nie posiadały. Obydwie statystyki uzyskały jednak wartości wskazujące na brak istotnych różnic. Statystyki osiągnęły wartości poniżej 0,05, co jest równoznaczne z prawdopodobieństwem błędnego przyjęcia hipotezy o istotności na poziomie ponad 80%.

Wyniki analizy regresji wielorakiej, a także test nieparametryczny i uproszczona analiza nominalna nie wykazały istotnego wpływu efektywności komitetu audytu na wartość spółki w badanej próbie. Brak więc dowodów na poparcie hipotezy, że efektywny komitet audytu sygnalizuje uczestnikom rynku wyższą użyteczność informacji finansowej zawartej w sprawozdaniach spółek.

Jednocześnie wyniki wskazują jednak, że podobnie nieuprawnione byłoby twierdzenie o braku takiego wpływu. Analiza regresji pokazuje, że w próbie nie występowały także zależności powszechnie uznawane za niezaprzeczalne. Na przykład brakuje istotnej korelacji pomiędzy wartością spółki a jej zyskowością.

Przyczyn negatywnych wyników można upatrywać w dwóch źródłach. Po pierwsze, próba objęta badaniem była stosunkowo nieliczna. Być może jej zwiększenie poprawiłoby oszacowania parametrów, lecz nie było możliwe w badanym okresie. Po drugie, badanie obejmuje okres wyjątkowo niekorzystny dla polskich spółek giełdowych: bezpośrednio po dekonstrukcji spowodowanej światowym kryzysem amerykańskich aktywów hipotecznych. Można by co prawda oczekiwać, że w tej sytuacji spółki posiadające efektywne komitety audytu doświadczą mniejszej korekty. Jednak zaburzone zostały relacje pomiędzy wartością spółki a pozostałymi istotnymi czynnikami mającymi na nią wpływ. Dodatkowa zmienność spowodowana kryzysem uniemożliwia identyfikację wpływu komitetów audytu na wartość spółki.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zaproponować kilka potencjalnie obiecujących kierunków badań. Pierwszy to wydłużenie próby i przeprowadzenie badania panelowego. Chociaż prowadzenie komitetu audytu stało się obowiązkowe w 2009 roku, może występować istotne zróżnicowanie jego efektywności pomiędzy spółkami. Pozytywne rezultaty mogłyby również dać rozszerzenie próby na większą liczbę spółek. W bieżącym badaniu nie było to możliwe, ponieważ komitety audytu funkcjonowały tylko w największych spółkach. Drugą możliwością jest rozszerzenie badania na próbę międzynarodową i posłużenie się indeksem efektywności komitetu audytu, który pozwoliłby na dokonanie porównań międzynarodowych. Po trzecie, zwiększenie rozmiaru próby pozwoli na analizę szczegółową elementów efektywności, a w rezultacie wyizolowanie tych jej elementów, które mają znaczenie dla wartości spółek.

W kierunku zwiększenia efektywności funkcjonowania rady nadzorczej

7.1. Rada nadzorcza jako aktywny uczestnik procesu kreowania wartości

Ład korporacyjny jako system, który powinien równoważyć oczekiwania wszystkich aktorów i ich samolubne zachowania, ulega ciągłym modyfikacjom. Rada nadzorcza – istotny element systemu ładu korporacyjnego – musi odpowiedzieć na wciąż pojawiające się nowe wyzwania (ilustracja 7.1.). Powinna nie tylko skutecznie bronić interesów właścicieli kapitału, ale także aktywnie uczestniczyć w procesie tworzenia wartości i monitorować politykę informacyjną, której celem powinno być udostępnianie informacji mających istotny wpływ na generowaną przez spółkę wartość. Dbając o wartość spółki, rada nadzorcza nie powinna także zapominać o konieczności monitorowania efektywności zarządzania różnego rodzaju ryzykami.

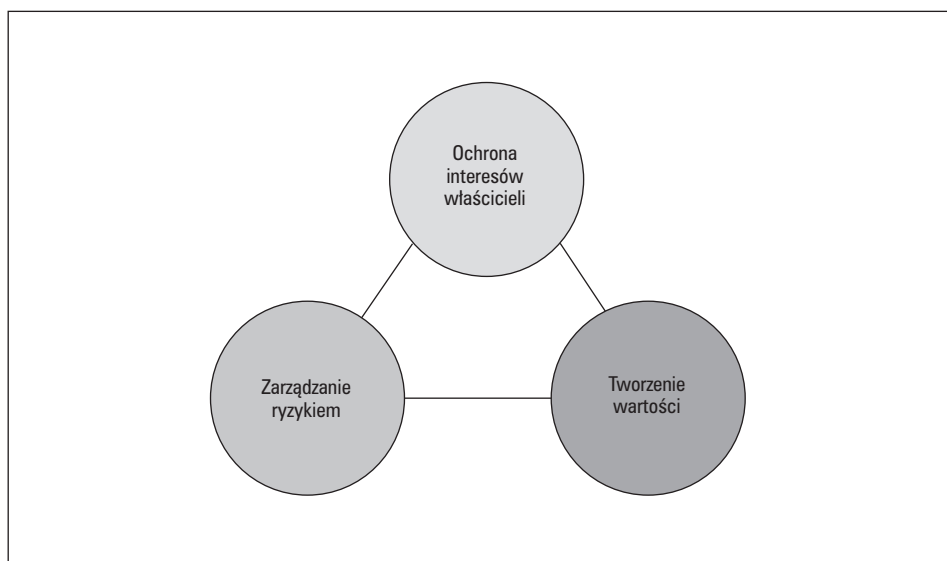
Podstawową cechą opisującą rynki kapitałowe jest ich efektywność informacyjna. Efektywność informacyjna rynku pozwala na odzwierciedlenie kompleksowej informacji i oczekiwań uczestników rynku w jednej wartości, jaką jest cena rynkowa. Na efektywnie funkcjonujących rynkach koordynacja optymalnych wyborów dokonywanych przez racjonalnych inwestorów dokonuje się na podstawie informacji o cenie zasobów na rynku. Efektywność informacyjna pozwala więc na odzwierciedlenie kompleksowej informacji dostępnej na rynku oraz informacji o oczekiwaniach uczestników rynku w jednej wartości, jaką jest cena rynkowa. Cena na efektywnym rynku uwzględnia w pełni wszystkie dostępne informacje dotyczące możliwości generowania przez to aktywo korzyści w przyszłości.

W odniesieniu do organizacji jej wartość powinna być równa zdyskontowanej wartości przepływów pieniężnych wygenerowanych dla akcjonariuszy. Określenie przepływów pieniężnych zależy jednak od rodzaju zasobów będących w dyspozycji firmy. Jeżeli wszystkie aktywa zaangażowane w firmę mają charakter wymierny, określenie wartości firmy jest stosunkowo proste. W tym przypadku rola ładu korporacyjnego oraz rachunkowości sprowadza się głównie do monitorowania zagrożeń związanych z otoczeniem organizacji.

Sytuacja staje się bardziej skomplikowana, gdy zasoby organizacji mają charakter niewymierny i/lub komplementarny, gdy rynek nie jest w stanie generować w sposób efektywny cen poszczególnych zasobów lub gdy inwestorzy zachowują się w racjonalnie ograniczony sposób. W tych sytuacjach cena aktywa na rynku niekoniecznie musi uwzględniać wszystkie dostępne informacje.

Należy pamiętać, że za ilością powinna pójść także jakość. Nawet jeśli na rynku dostępnych jest wystarczająco dużo informacji, które mogą być brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych, to jakość tych informacji odgrywa kluczową rolę.

Ilustracja 7.1. Nowa rola rady nadzorczej



Źródło: Opracowanie własne.

Aby rynek działał w sposób efektywny, inwestorzy muszą mieć nie tylko dostęp do informacji o możliwościach inwestycyjnych, ale muszą chcieć wykorzystać te informacje w procesie podejmowania decyzji. Dostępne na rynku informacje o zasobach muszą być odpowiednie i rzetelne. We współczesnej rzeczywistości gospodarczej zasoby organizacji zmieniły swój charakter. Tradycyjne, materialne zasoby przestały być dominującym aktywem firmy, a jeśli nawet wciąż tak jest, to nowoczesne zarządzanie zmienia ich statyczny charakter na bardziej dynamiczny. Nie wystarczy posiadać nieruchomości, nieruchomości powinna być tak zarządzana, aby przynosiła organizacji maksymalne korzyści,

zwiększając tym samym wartość dla akcjonariuszy. Jednocześnie dominującymi aktywami organizacji stają się zasoby o bardziej skomplikowanej naturze, wobec których określenie wartości nie jest już tak oczywiste. Rachunkowość proponuje coraz bardziej wyszukane metody, które tę wartość mają przybliżyć, ale pytanie wciąż pozostaje. Jeśli nie jesteśmy w stanie ustalić ceny zasobu na rynku, to czy wartość przypisana do poszczególnych aktywów prezentowanych w sprawozdaniu finansowym jest właściwa? Akcjonariusz sam musi odpowiedzieć sobie na to pytanie. Z pomocą może mu przyjść biegły rewident i inne instytucje na rynku finansowym. Rada nadzorcza jako instytucja nadzorująca proces sprawozdawczości finansowej staje się także aktywnym uczestnikiem procesu kreowania wartości organizacji.

Można postawić pytanie, czy obecne regulacje z zakresu rachunkowości pozwalają na właściwe odwzorowanie wartości aktywa w sprawozdaniach finansowych. Propagowane międzynarodowe standardy rachunkowości wdrażane były pod hasłem zwiększania przejrzystości finansowej organizacji. Wydaje się, że sami specjaliści z zakresu rachunkowości nie są o tym przekonani, prowadzą wciąż dyskusję na temat metod wyceny zasobów. Temat ten jest tak obszerny, że właściwie wymaga dodatkowego opracowania (Dobija 2010). Warto jednak w tym miejscu wspomnieć, że wyniki badań pokazują (Sunder 2008), iż pytanie o wyższość wyceny według kosztu historycznego nad wartością godziwą lub odwrotnie jest błędnie postawione. Efektywność metod wyceny będzie różna dla różnych aktywów, różnych organizacji czy też branż. W przypadku występowania znacznego ryzyka błędu wyceny, wynikającego z błędnych parametrów wyceny (przy wycenie według wartości godziwych), w przeciwieństwie do ryzyka pojawienia się błędu wyceny, wynikającego z wahań cen (przy wycenie według kosztu historycznego), wycena według kosztu historycznego pozostaje lepszym estymatorem wartości składnika majątkowego. W odwrotnym przypadku, gdy ryzyko wystąpienia błędu w wycenie z powodu wahań cen jest większe niż błąd wynikający z błędnie przyjętych parametrów wyceny, ani jedna, ani druga metoda nie pozwalają na odpowiednio dokładną wycenę składnika majątku przedsiębiorstwa.

Warto także zauważyć, że współczesne organizacje charakteryzują się tym, że część istotnych dla nich zasobów nie jest w ogóle prezentowana w sprawozdaniach finansowych. Dotyczy to w szczególności zasobów wiedzy i wartości intelektualnych. Rachunkowość dla tych zasobów jest znacznie ograniczona (Dobija 2003). Dlatego zarządzający, jeśli uznają to za korzystne, mogą zdecydować się na dostarczenie dodatkowych informacji w postaci sprawozdań o kapitale intelektualnym, raportów społeczno-środowiskowych czy też innych dobrowolnych ujawnień. Rada nadzorcza, nadzorując sprawozdawczość finansową, odgrywa zasadniczą rolę w zakresie ustalania polityki informacyjnej i zapewnienia transparentności informacji o spółce oraz może być aktywnym

uczestnikiem budowania właściwych relacji spółki z inwestorami. Można też oczekiwać, że w przyszłości rada nadzorcza będzie w większym stopniu sprawowała nadzór także nad tymi zasobami, których wartość nie zostaje z różnych powodów odwzorowana w sprawozdaniach finansowych organizacji.

Wydarzenia kryzysu finansowego lat 2008–2010 zwróciły także uwagę uczestników rynku na znaczenie nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem. Rada nadzorcza pełni tę funkcję w dwóch obszarach działalności. Po pierwsze, jest odpowiedzialna za nadzór nad strategicznym profilem ryzyka spółki. Rada zatwierdza więc strategię spółki oraz powinna wymagać od zarządu informacji o strukturach, procesach i metodach zarządzania ryzykiem, które mają zapewnić osiągnięcie celów strategicznych. Po drugie, rada ponosi szczególną odpowiedzialność za nadzór nad zarządzaniem ryzykiem procesu sprawozdawczości finansowej.

Nadzór nad zarządzaniem ryzykiem procesu sprawozdawczości finansowej został, na mocy ustawy o biegłych rewidentach, przypisany do zadań komitetu audytu. Jednak nadzór nad ryzykiem strategicznym jest przynajmniej równie istotny z punktu widzenia interesariuszy organizacji. Obecnie rady nadzorcze i rady dyrektorów na całym świecie starają się stworzyć nowe efektywne metody nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem. Głos w tej sprawie zabierają także organizacje publikujące standardy, np. COSO czy ICGN. Można oczekiwać, że temat ten stanie się w niedalekiej przyszłości ważnym zagadnieniem dla polskich rad nadzorczych.

Wskazówki nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem opublikowane przez ICGN w październiku 2010 roku opierają się na założeniu, że zarządzanie ryzykiem znajduje się gestii zarządu spółki. Rada nadzorcza sprawuje z kolei nadzór nad wykonywaniem przez zarząd tej funkcji. ICGN wskazuje, że efektywny nadzór wymaga stworzenia formalnego procesu zarządzania ryzykiem w spółce. Rada powinna uzyskać zapewnienie, że proces ten jest dopasowany do strategii spółki, dynamiczny i wsparty odpowiednimi zasobami. Jednocześnie rada powinna zapewnić, że sama posiada odpowiednie kompetencje, informacje i zasoby, aby efektywnie prowadzić nadzór nad zarządzaniem ryzykiem. Efektywność rady nadzorczej w zakresie nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem może być monitorowana i oceniana przez aktywnych inwestorów instytucjonalnych, których decyzje inwestycyjne mają poważny wpływ na wartość spółki.

Wielowymiarowa działalność organizacji, której celem jest kreowanie wartości dla jej właścicieli, powoduje zaangażowanie się organizacji w takie dziedziny, nad którymi nadzór wymaga specjalistycznych umiejętności. Zwiększać się zatem będzie rola komitetów w radzie nadzorczej, których członkowie, posiadający specyficzne umiejętności, będą w stanie lepiej sprawować nadzór nad wyspecjalizowanymi działaniami i sferami działalności spółki. Nie chodzi tutaj tylko o te częściej występujące w spółkach komitety, jak komitet audytu, wynagrodzeń czy nominacji, ale także o inne istotne dla sukcesu spółki komi-

tety, jak komitet strategii, komitet ds. inwestycji, komitet ds. strategii, komitet ds. ryzyka czy też komitet ds. informatyzacji.

Badania na zaawansowanych rynkach finansowych pokazują, że efektywność komitetów funkcjonujących w radzie nadzorczej może przełożyć się na wzrost wartości przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Choć badania przeprowadzone na próbie polskich przedsiębiorstw takiego związku nie wykazały, efekt ten został potwierdzony w innych krajach, gdzie komitety występują od dłuższego czasu.

Zapewne również w Polsce pozytywny wpływ będzie można zaobserwować za kilka lat. Warto jednak podkreślić, że pozytywny wpływ na wartość przedsiębiorstwa uzależniony jest od efektywności działań komitetów. Samo ich istnienie nie stanowi dla uczestników rynku wystarczającego zapewnienia wyższej efektywności nadzoru.

7.2. Zwiększone oczekiwania wobec komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji

Komitety audytu już stały się faktem w polskiej praktyce gospodarczej. Badania praktyk funkcjonowania komitetów audytu pokazały, że wiele komitetów sprawuje faktyczny nadzór nad finansowymi aspektami funkcjonowania organizacji, obalając tym samym intuicyjne stwierdzenie o ceremonialnym charakterze komitetu audytu. Warto jednak zauważyć, że komitet audytu koncentruje się głównie na dwóch kwestiach: nadzorze nad sprawozdawczością finansową oraz wyborze biegłego rewidenta. Widoczne jest zaś słabsze zaangażowanie w nadzór nad systemami zarządzania ryzykiem i ryzykami, z którymi boryka się organizacja, w nadzór nad systemami kontroli wewnętrznej i audytorem wewnętrznym oraz nad sprawozdawczością podatkową. Te ostatnie obszary funkcjonowania organizacji uznawane są za domenę działania i obowiązków zarządu. Powoduje to swoisty konflikt i naturalną pasywną postawę komitetów audytu. W przyszłości konieczne będzie jaśniejsze określenie zakresu sprawowania nadzoru w tych obszarach oraz podziału kompetencji między zarządem spółki a komitetem audytu.

Obszar nadzoru nad sprawozdawczością finansową jest już obecnie wyzwaniem dla członków komitetów audytu. Dążenie do zrealizowania postulatu dotyczącego przygotowywania informacji finansowej w lepszy sposób, wspomagającego procesy decyzyjne inwestorów (wycena według wartości godziwych) kosztem obiektywności dostarczanych informacji (wycena według kosztu historycznego), powoduje dodatkowe wyzwania dla komitetów audytu. Odzwierciedlenie bieżących warunków rynkowych i dostarczenie istotnych informacji

we właściwym czasie może prowadzić do błędów w przyjmowanych zmiennych w modelach wyceny, co może skutkować błędem wyceny, zwłaszcza w odniesieniu do aktywów długoterminowych. Zniekształcenia dokonywanych wycen mogą się pogłębiać w przypadkach występowania nieefektywności rynków oraz w razie nieracjonalnych zachowań. Komitety audytu mogą odegrać istotną rolę w minimalizowaniu błędów wyceny, jeśli proces wyceny będzie przedmiotem szczególnego zainteresowania. Zadanie to wymaga jednak zrozumienia często skomplikowanych modeli wyceny oraz zidentyfikowania i monitorowania wszystkich, a przynajmniej głównych zmiennych (zarówno ujętych, jak i nieujętych w modelu) wpływających na wartość aktywów.

Nadzór nad finansowymi aspektami działalności organizacji wymaga nie tylko doskonalenia wiedzy i umiejętności w zakresie rachunkowości i finansów. Punktem wyjścia do analizy poprawności sprawozdawczości finansowej powinno być zrozumienie otoczenia organizacji, zewnętrznych uwarunkowań jej funkcjonowania oraz odpowiednia strategia działania. Metafora drzewa właściwie określa te relacje. Sprawozdania finansowe to liście na drzewie – ich liczba, intensywna barwa i zdrowy wygląd to efekt wcześniejszych działań – odpowiedniej ilości deszczu, składników mineralnych, zdrowego systemu korzeniowego i sprzyjającego ekosystemu. Sprawozdania finansowe odzwierciedlają wszystkie przeszłe decyzje biznesowe podjęte w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu gospodarczym.

Poziom wynagrodzeń menedżerów najwyższych szczebli wzbudza od zawsze wiele kontrowersji. Pojawiają się opinie, że struktura wynagrodzeń managementu jest nieodpowiednio skonstruowana. Trudno też zobaczyć bezpośredni związek między wynikami organizacji a wysokością wynagrodzenia pobieranego przez członków zarządu. Często dyskutowane, uważane za niesłuszne i zbyt wysokie kwoty wynagrodzeń kadry zarządzającej biorą się z niepoświęcania dostatecznej uwagi ich kształtowaniu.

Większość wytycznych opublikowanych w poszczególnych krajach doprecyzowuje rolę i wymagania stawiane członkom rad nadzorczych. Podkreśla się ich obowiązki związane z kształtowaniem i regularnym przeglądem polityki wynagradzania nie tylko członków zarządu, ale często również menedżerów wyższego szczebla i innych grup pracowników. Idealne wsparcie, a także wzrost efektywności rady nadzorczej, zapewnia komitet ds. wynagrodzeń, którego zadaniem ma być pomoc radzie nadzorczej w kreowaniu polityki wynagradzania, ustalaniu poziomów płacowych dla członków zarządu oraz w sporządzaniu raportów i sprawozdań dotyczących wynagradzania w firmie – zarówno dla właścicieli, jak i akcjonariuszy. W wielu państwach zaleca się radzie nadzorczej włączenie w proces projektowania i wdrażania polityki wynagrodzeń departamentów odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi, zarządzanie ryzykiem oraz konsultantów zewnętrznych.

Jawność wynagrodzeń kierownictwa jest już standardem, również w Polsce. Zastrzeżenia budzi jednak jakość informacji podawanych przez spółki w raportach rocznych, zwłaszcza w odniesieniu do długoterminowych planów motywacyjnych i świadczeń dodatkowych. Z kolei jawność komitetów to podanie do informacji publicznej składu komitetu ds. wynagrodzeń, w tym przewodniczącego, częstotliwości spotkań, wykazu nieobecności poszczególnych członków na spotkaniach. Takie standardy obowiązują w USA i Wielkiej Brytanii. Interesujący przykład pochodzi z Holandii: istnieje tam wymóg ujawnienia treści wynegocjowanego kontraktu z menedżerem, tak aby akcjonariusze mieli możliwość zaproponowania swoich uwag jeszcze przed jego podpisaniem. W Polsce nie ma wymogu jawności działań komitetów ds. wynagrodzeń. Stopień ujawnianych informacji w tym zakresie zależy od indywidualnej oceny i decyzji każdej spółki.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz w polskich spółkach komitety ds. wynagrodzeń są organem nowym. Niewątpliwie, tak jak w krajach anglosaskich, ich kompetencje będą się zwiększać – wiąże się to ze zwiększeniem nacisku społecznego na prawidłowe praktyki ładu korporacyjnego, zapewnieniem niezależności osądu w obszarach o potencjalnie dużym konflikcie interesów oraz specjalizacją członków rady nadzorczej.

Jednym z ważniejszych wyzwań, jakie pojawiło się po ostatnim kryzysie finansowym, jest potrzeba budowy kompetentnej i niezależnej rady, w której zostanie zachowana równowaga między niezależnością a niezbędnymi radzie kompetencjami (OECD 2009). W praktyce powinno to oznaczać zmianę podejścia rady do procesu rekrutacji nowych członków, w tym odejście od praktyki wyboru przez pryzmat kontaktów socjalnych na rzecz przemyślanego procesu ich selekcji z uwzględnieniem potrzeb samej rady (Daum 2010). Zdaniem wielu ekspertów ważnym aktorem w tym procesie powinien zostać komitet nominacji, złożony z członków rady. Można więc przyjąć, że istniejące uwarunkowania powinny sprzyjać wzrostowi znaczenia roli komitetów nominacji w radzie. Ich populacja w radach, zarówno w Polsce, jak i na świecie, z roku na rok powinna się zwiększać, a proces ten powinien też prowadzić do wzrostu naszej wiedzy na temat działalności tego ciała.

Z przeprowadzonych wcześniej rozważań wynika, że nasza wiedza na temat komitetu nominacji zdecydowanie ogranicza się do rekomendacji zawartych w zbiorach dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego określających oczekiwania i zadania przed nim stawiane. Dzięki tym zasadom dobrze wiemy, czego oczekujemy od komitetu nominacji, ale właściwie niewiele wiemy o rzeczywistej praktyce jego działania. Ilość badań poświęcona komitetowi nominacji wciąż bowiem jest niewielka. A te, które są przeprowadzane, w dużej mierze koncentrują się na jego składzie – przede wszystkim powinni w nim być obecni

niezależni i niewykonawczy członkowie rady; ale to, jak sam komitet działa i jaka jest efektywność tego działania, wciąż pozostaje wielką niewiadomą.

Do podstawowych wyzwań, jakie wciąż przed nami stoją, należy identyfikacja czynników warunkujących skuteczność działania komitetu nominacji. W centrum uwagi powinny się też znaleźć kwestie związane z praktyką jego działania – to, jakie czynniki stymulują go do pracy, a jakie hamują jego aktywność.

Na zakończenie warto dodać, że do zadań komitetu nominacji, oprócz dbałości o wzrost profesjonalizacji doboru członków rady i zaangażowania w proces samooceny rady, należy jego udział w budowie wysokiej jakości zespołu wyższej kadry zarządzającej. W tym kontekście powinno się przykładać szczególną wagę do tworzenia planów sukcesji, a następnie wyboru kolejnego prezesa (CEO). Nie trzeba nikogo przekonywać, że procesy te należą do kluczowych czynników warunkujących stały rozwój spółki, w tym tak pożądaną przez akcjonariuszy budowę jej wartości.

7.3. Wyzwania dla polskiego ładu korporacyjnego

7.3.1. Wzmocnienie roli inwestora instytucjonalnego

Charakterystyczną cechą współczesnego ładu korporacyjnego jest bez wątpienia potencjalnie ważna rola inwestorów instytucjonalnych w procesach nadzoru. Decydują o tym zachodzące na świecie procesy deregulacji i liberalizacji przepływów kapitału, w których efekcie nastąpił wzrost mobilności inwestorów instytucjonalnych, wyrażony możliwością inwestowania w spółki praktycznie na całym świecie (Mallin 2004, s. 64). Niestety, mimo pokładanych w nich nadziei inwestorów instytucjonalnych charakteryzuje pasywność w korzystaniu – jako akcjonariuszy – ze swoich korporacyjnych praw. Obserwowane zachowania tłumaczy ich pozycja akcjonariusza mniejszościowego. W dużej mierze decyduje o tym pełniona przez nich funkcja pośrednika finansowego i wynikające z regulacji prawnych ograniczenia dotyczące ich kapitałowego zaangażowania w daną spółkę.

Autorzy raportu OECD z 2009 roku, analizujący dysfunkcje systemu nadzoru korporacyjnego, które ich zdaniem przyczyniły się do ostatniego finansowego kryzysu na świecie, wskazywali, że jednym z ważniejszych problemów była pasywność akcjonariuszy. Wyrażała się ona między innymi w ich pasywnych zachowaniach na WZA oraz słabym zaangażowaniu w wybór członków rady. Wśród proponowanych rozwiązań sprzyjających wzrostowi aktywności akcjonariuszy (a w szczególności inwestorów instytucjonalnych) znalazły się takie propozycje, jak:

- konieczność powiązania interesów akcjonariuszy i kadry zarządzającej w perspektywie długookresowej,
- większa orientacja spółek na budowę relacji ze swoimi akcjonariuszami,
- ograniczanie barier w głosowaniu akcjonariuszy, wprowadzenie możliwości głosowania na odległość przez Internet,
- eliminacja barier ograniczających udział w WZA (np. blokowanie akcji), wdrażanie mechanizmów umożliwiających wzrost uczestnictwa na WZA (np. głosowanie przez Internet).

Należy jednak pamiętać, że w populacji inwestorów instytucjonalnych znajdują się także i takie podmioty, które doskonale zdają sobie sprawę ze znaczenia swojej roli jako akcjonariuszy i w świadomy sposób ją odgrywają. Takim przykładem może być największy amerykański fundusz emerytalny CalPERS (California Public Employees' Retirement System). Fundusz ten jest bardzo mocno zaangażowany w propagowanie dobrych praktyk ładu korporacyjnego. W 2007 roku opublikował własne zasady dobrych praktyk: Core Principles of Accountable Corporate Governance. Ważną część tego zbioru stanowią rekomendacje dotyczące rady dyrektorów. Ich analiza wykazuje, że w centrum uwagi CalPERS jako akcjonariusza znajdują się takie kwestie, jak:

- niezależność rady i przywództwo,
- ocena rady,
- profil dyrektora,
- wynagrodzenia członków rady i wyższej kadry zarządzającej.

CalPERS należy do funduszy pionierów, które na przełomie lat 80 i 90. XX wieku zaangażowały się w procesy nadzoru korporacyjnego w swoich spółkach. Prowadzone przez niego działania w sferze ładu korporacyjnego w odniesieniu do spółek osiągających słabe wyniki finansowe pokazały, że jest to jedna z ważniejszych dróg podnoszących wartość spółek. Skuteczność działań w tym obszarze pozwala spółkom na szybki powrót na właściwy korporacyjny kurs (CalPERS 2007, s. 4).

7.3.2. Kreowanie zasobów wiedzy: zwiększanie kwalifikacji i samokształcenie

Posiadana przez członków rady wiedza na temat działalności spółki czy sektora jej działania stanowi podstawowy czynnik podnoszący jakość pracy rady. Znaczący problematyki coraz częściej wskazują na potrzebę ciągłego rozwoju skumulowanych w radzie kompetencji i wiedzy. Na przykład problem stałego poszerzania wiedzy przez jej członków został dostrzeżony przez twórców dobrych praktyk ładu korporacyjnego. The UK Corporate Governance Code (2010) zawiera punkt „B.4. Development”, który obejmuje rekomendacje dotyczące

rozwoju członków rady. Jego główna zasada wskazuje na potrzebę wprowadzenia w działalność spółki wszystkich nowych członków rady. Podkreśla ona także znaczenie ciągłego podnoszenia wiedzy i umiejętności przez wszystkich członków rady. Szczególne znaczenie w powyższych procesach przypisywane jest przewodniczącemu rady. Między innymi przewodniczący rady powinien zapewnić, aby jej nowi członkowie otrzymali pełne, formalne i dostosowane do ich potrzeb wprowadzenie w sprawy spółki (pkt B.4.1). Ponadto do jego zadań należy także zadbanie o to, aby członkowie rady poszerzali swoją wiedzę i umiejętności, ze szczególnym zwróceniem uwagi na ciągłe poznawanie spółki. Powinno to zapewnić efektywne wypełnianie przez nich obowiązków rady, w tym także zadań jej komitetów. Ponadto dobrą praktyką powinno być dokonywanie przez przewodniczącego rady regularnych przeglądów potrzeb poszczególnych członków rady w zakresie szkoleń i kierunków rozwoju (pkt B.4.2).

Rekomendacje The UK Corporate Governance Code (2010) podnoszą także rolę samej spółki w procesie poszerzania wiedzy członków rady. Powinna ona dostarczyć zasoby potrzebne do rozwoju i aktualizacji ich zasobów wiedzy. Istotnym działaniem w tym obszarze jest zapewnienie członkom rady dostępu do pracowników spółki. Brytyjskie zasady wskazują też na znaczenie spotkania członków rady z głównym akcjonariuszem spółki.

Podsumowując, należy powiedzieć, że zasady dotyczące rozwoju członków rady zawarte w The UK Corporate Governance Code (2010) nie tylko podkreślają znaczenie ciągłego rozwoju członków rady, wskazują też na przewodniczącego rady jako ważnego aktora tego procesu oraz określają źródła istotnej wiedzy (spółka). Są to oczywiście ważne czynniki, które na pewno mogą ułatwić ten proces, ale czynnikami kluczowymi są wola i chęć zaangażowania się członków rady. Bez nich same dobre praktyki nie pomogą. Rosnące znaczenie oceny pracy rady, w tym pracy poszczególnych jej członków (scharakteryzowane w 1 rozdziale), w pewnym zakresie może temu sprzyjać.

7.3.3. Redefinicja niezależności członków rady nadzorczej

Po pierwszej fascynacji instytucją niezależnego członka rady, jaka nastąpiła przede wszystkim po kryzysie związanym z agresywną księgowością stosowaną przez amerykańskie korporacje na początku XXI wieku, z czasem praktyka życia zweryfikowała pokładane w nim nadzieje na podniesienie skuteczności działania rady. Okazało się bowiem, że w przypadku „niezależności”, wyrażającej się zupełnym brakiem wiedzy na temat działalności spółki, zakwestionowana została zdolność takiego członka do formułowania pytań mających na celu weryfikowanie działalności prezesa i kadry zarządzającej. Coraz częściej zaczęto też mówić o pojawiającym się paradoksie niezależności (Hooghiemstra, van Manen 2004, s. 317). Podstawowym źródłem wiedzy na temat organizacji dla

członków rady jest jej prezes (CEO), który jest głównym decydentem o tym, jakie informacje i kiedy dotrą do rady. To on decyduje, czy informacja będzie pełna, czy nieprecyzyjna, czy będzie oddawać rzeczywistą sytuację spółki, czy przedstawiać ją zbyt optymistycznie. Powstaje więc pytanie, czy przy takim sposobie przepływu informacji członkowie rady (dyrektorzy niewykonawczy) są w stanie funkcjonować niezależnie od kadry zarządzającej. Problem ten szczególnie zyskuje na znaczeniu w sytuacji wejścia do rady osób ze znikomą lub żadną wiedzą na temat spółki, spełniających co prawda ostre kryteria niezależności, ale czy przydatnych?

Nie ulega też wątpliwości, że im dłużej niezależni członkowie pracują w radzie danej spółki, tym lepiej poznają jej specyfikę i jej potrzeby, ale czy nadal można mówić, że są oni niezależni, mimo że wciąż spełniają kryteria niezależności?

Zachodzące w świecie rad nadzorczych zjawiska wskazują, że kwestia niezależności ich członków wymaga weryfikacji podejścia. Świadomość związanych z nią słabości stale rośnie. Nie powinno więc dziwić to, że wciąż trwają poszukiwania sposobów podniesienia jakości pracy tego organu. W trend ten wpisuje się m.in. rosnące zainteresowanie komitetami tworzonymi w radzie.

Coraz częściej też podkreśla się konieczność zaangażowania akcjonariuszy w proces wyboru członków rady. Bez ich prawdziwej woli działania i chęci zbudowania dobrej, czyli odpowiadającej potrzebom spółki rady, trudno będzie taką radę stworzyć. Proces ten powinno się zacząć przede wszystkim od poznania potrzeb spółki, a następnie zbudować profil odpowiedniego członka rady i rozpocząć jego poszukiwania. Instytucją szczególnie przydatną w tym procesie jest scharakteryzowany w tej monografii komitet nominacji.

Na zakończenie warto podkreślić jeszcze jeden wymiar determinujący efektywność pracy rady, o którym niestety często się zapomina. Rada, tak samo jak spółka, powinna dynamicznie się zmieniać. Chcąc mieć radę, która będzie generować wartość dodaną dla spółki, wyrażoną przez umiejętne wspieranie zarządu w poszukiwaniu nowych dróg rozwoju, należy zapewnić jej dopływ nowych poglądów i umiejętności. Wyważona i adekwatna do potrzeb spółki polityka rotacji członków rad stanowi jeden z niedocenianych czynników mogących pozytywnie wpływać na jakość pracy rady.



Podsumowanie

Tematyka efektywności rad nadzorczych, a w szczególności zagadnienia funkcjonowania komitetów, jest zagadnieniem relatywnie nowym, zwłaszcza na szybko rozwijających się rynkach kapitałowych. Składając wniosek o grant badawczy trzy lata temu, nie mieliśmy pełnej wiedzy o tym, że ta dziedzina życia gospodarczego tak szybko się rozwinięła.

Podjęliśmy próbę zbadania komitetów audytu i komitetów wynagrodzeń jako mechanizmów usprawniających funkcjonowanie rad nadzorczych w kontekście doświadczeń światowych i polskich. Projekt ten został sfinansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (nr projektu N N115 039235). Okres realizacji projektu był interesującą przygodą dla nas wszystkich. I choć wciąż niewiele się mówi o komitetach wynagrodzeń i nominacji, to na własne oczy mogliśmy zaobserwować istotne zmiany w zakresie funkcjonowania komitetów audytu. To niezwykła podróż, gdy na bieżąco można uczestniczyć i obserwować rozwój obiektu badań.

Niezmiernie trudnym wyzwaniem jest napisanie interesującej i wyczerpującej pozycji stanowiącej podsumowanie zebranych informacji i przeprowadzonych badań empirycznych. Mamy nadzieję, że choć w części udało nam się temu wyzwaniu. Opracowanie zostało podzielone na cztery główne obszary. W rozdziale pierwszym omówiono zagadnienia związane z budową efektywnych rad nadzorczych/rad dyrektorów. Poszukiwaliśmy zwłaszcza odpowiedzi na pytanie, jak wyraża się skuteczność rady nadzorczej/dyrektorów oraz jakie czynniki warunkują skuteczność działań rad. Rozdział drugi i trzeci dotyczą zagadnień funkcjonowania komitetu audytu. Opisane zostały doświadczenia zagraniczne – zwłaszcza na rozwiniętych rynkach kapitałowych, oraz w Polsce, a następnie zaprezentowane wyniki badań empirycznych, dotyczących funkcjonowania komitetu audytu w spółkach notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i indeksowanych w WIG20 i WIG40.

W kolejnych dwóch rozdziałach omówione zostały zagadnienia związane z komitetami nominacji i wynagrodzeń. Podjęliśmy próbę zidentyfikowania czynników stymulujących tworzenie komitetów, przedstawiliśmy ich podstawowe zadania, istniejące regulacje prawne na świecie i w Polsce oraz zaprezen-

waliśmy nasze refleksje dotyczące praktyki działania komitetów. W rozdziale szóstym powróciliśmy do zagadnień skuteczności rady nadzorczej i przedstawiliśmy badania oceniające wpływ komitetów audytu na wartość spółek. Ostatni zaś rozdział książki zawiera nasze refleksje na temat obszarów i kierunków działań zmierzających do zwiększenia efektywności funkcjonowania rady nadzorczej.

Wyrażamy nadzieję, że to opracowanie będzie użytecznym kompendium wiedzy na temat komitetów w radzie nadzorczej i przyczyni się do badań nad skutecznością rad nadzorczych.

Bibliografia

1. Abbott L.J., Parker S., *Auditor selection and audit committee characteristics*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory”, 2000, 19 (Fall), s. 47–66.
2. Akerlof, G.A., *The Market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, „Quarterly Journal of Economics”, 1970, 84, s. 488–500.
3. Beasley M. i in., *Fraudulent financial reporting. Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms*, „Accounting Horizons”, December 2000, s. 441–454.
4. Beasley M., Salterio S., *The relationship between board characteristics and voluntary improvements in the capability of audit committees to monitor*, „Contemporary Accounting Research”, 2000, 18, s. 539–570.
5. Bebchuk L., Cohen A., Ferrell A., *What Matters in Corporate Governance?*, „Review of Financial Studies”, 2009, 22, s. 783–827.
6. Bedard J., Johnstone K., *Earnings manipulation risk, corporate governance risk, and auditors planning and pricing decisions*, „The Accounting Review”, April 2004, s. 277–304.
7. Burke F.M., Guy D.M., Tatum K.W., *Audit Committees: a Guide for Directors, Management and Consultants*, 2008, 5th edition, CCH a Wolters Kluwer business.
8. Carcello J. i in., *Board characteristics and audit fees*, „Contemporary Accounting Research”, Fall 2002, s. 365–384.
9. Carlsson R.H., *Swedish Corporate Governance and Value Creation: Owners still in the Driver’s Seat*, „Corporate Governance. An International Review”, 2007, Vol. 15, No. 6, s. 1038–1055.
10. Carson E., *Factors Associated with the Development of Board Sub-committees*, „Corporate Governance. An International Review”, 2002, Vol. 10, No. 1, s. 4–15.
11. Carter C.B., Lorsch J.W., *Back to the Drawing Board*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2004.
12. Chan K.C., Li J., *Audit Committee and Firm Value: Evidence on Outside Top Executives as Expert-Independent Directors.* „Corporate Governance: An International Review”, 2008, 16, s. 16–31.
13. Charkham J., Simpson A., *Fair Shares. The Future of Shareholder Power and Responsibility*, Oxford University Press 1999.
14. Collins J., Porras J., *Built to Last*, Collins Business Essentials, New York 2002.
15. Conger J.A., Finegold D., Lawler E.E. III, *Appraising Boardroom Performance*, „Harvard Business Review”, January–February 1998, s. 136–148.

16. Daum J.H., *Spencer Stuart Board Index: How Boards Are Changing*, „BusinessWeek on Line”, 17 marca 2010, tekst HTML, s. 1–3.
17. DeZoort F.T., *An investigation of audit committees' oversight responsibilities*, „Abacus”, September 1997, s. 208–227.
18. DeZoort F.T., Salterio S.E., *The Effects of Corporate Governance Experience and Financial-Reporting and Audit Knowledge on Audit Committee Members' Judgments*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory”, 2001, 20(2), s. 31–47.
19. Dobija D., *Problemy ustalania efektywności komitetów audytu – istniejący dorobek i kierunki dalszych badań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2009, 49(105), s. 37–51.
20. Dobija D., *Dylematy standaryzacji sprawozdawczości finansowej, wyceny i pomiaru ryzyka*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2010, 57(113), s. 5–14.
21. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
22. Duchin R., Matsusaka J.G., Ozbas O., *When are outside directors effective?*, „Journal of Financial Economics”, 2010, 96, s. 195–214.
23. Farber D.B., *Restoring Trust after Fraud: Does Corporate Governance Matter?*, „The Accounting Review”, 2005, 80(2), s. 539–561.
24. Gandossy R.P., Sonnenfeld J., *Reforming Governance*, „Chief Executive Magazine”, December 2004, 204, s. 41–42.
25. Garay U., González M., *Corporate Governance and Firm Value: The Case of Venezuela*, „Corporate Governance: An International Review”, 2008, 16, s. 194–209.
26. Goncharov I., Werner J.R., Zimmermann J., *Does Compliance with the German Corporate Governance Code Have an Impact on Stock Valuation? An Empirical Analysis*, „Corporate Governance: An International Review”, 2006, 14, s. 432–445.
27. Gontarek A., *Dobre praktyki – raport ze stosowania zasad*, prezentacja z konferencji „Pierwszy rok funkcjonowania dobrych praktyk spółek notowanych na GPW”, GPW, Warszawa 2008.
28. Green S., *Sarbanes-Oxley and the Board of Directors*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.
29. Griesedieck J., Nahas C., *Winning the Race. For Independence in the Boardroom*, Executive Insight, Korn/Ferry International; www.kornferry.com, 2005.
30. Grzegorzewski Z., *Najbardziej nie lubiane reguły ładu korporacyjnego*, „CEO. Magazyn Kadry Zarządzającej”, 29 kwietnia 2006.
31. Hall R.F. i in., *The 21st Century Board: Structure, Responsibility, Assessment*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, 2005, Vol. 11, No. 3, s. 62–71.
32. Harris M., Raviv A., *The Theory of Capital Structure*, „Journal of Finance”, 1991, 46, s. 297–355.
33. Heidrick & Struggles, *Corporate Governance Report 2009: Boards in Turbulent Times*.
34. Hooghiemstra R., van Manen J., *The Independence Paradox: (im)possibilities facing non-executive directors in The Netherlands*, „Corporate Governance. An International Perspective”, 2004, Vol. 12, No. 3, s. 317.

35. Jackson C.W., *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
36. Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, 1976, 3, s. 305–360.
37. Jerzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
38. Jiraporn P., Singh M., Lee Ch., *Ineffective Corporate Governance: Director Busyness and Board Committee Memberships*, „Journal of Banking and Finance”, 2009, 33, s. 819–828.
39. Kaen F.R., *A Blueprint for Corporate Governance*, American Management Association, Amacom 2003.
40. Karp D.C., Goldstein J.L., Unger J., *Compensation Committee Guide & Best Practices*, www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/publikacje.
41. Kesner I., *Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender*, „Academy of Management Journal”, 1988, Vol. 31, No. 1, s. 66–84.
42. Kesner I.F., Sebor T.C., *Executive succession, past, present and future*, „Journal of Management”, 1994, 20, s. 327–372.
43. Kirkpatrick G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, Financial Market Trends*, OECD; Pre-publication version for Vol. 2009/1.
44. Klein A., *Economic determinants of audit committee effectiveness*, „The Accounting Review”, April 2002a, s. 435–454.
45. Klein A., *Audit committees, board of director characteristics and earnings management*, „Journal of Accounting and Economics”, 2002b, 33, s. 375–400.
46. Kołodkiewicz I., *Komitety w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej w kodeksach nadzoru korporacyjnego w Europie Środkowo-Wschodniej*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, 2009.
47. Kołodkiewicz I., *Instytucja niezależnego członka rady w kodeksach nadzoru korporacyjnego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, „Organizacja i Kierowanie”, 2010.
48. Korn & Ferry Report, *Celebrating More than Three Decades of Governance Analysis*, „33rd Annual Board of Directors Study”, 2006.
49. KPMG Audit Committee Institute, *Audit Committee Oversight of Taxes and Other Issues*, Fall 2003.
50. KPMG Audit Committee Institute, *Exploring Expectations of Audit Committee Effectiveness*, Fall 2004.
51. KPMG Audit Committee Institute, *Oversight of auditors*, Spring 2004.
52. KPMG Audit Committee Institute, *Accounting Judgments, Estimates, and Restatements, Implications for Audit Committee Oversight*, Fall 2005.
53. KPMG Audit Committee Institute, *Enhancing oversight of Internal Control over Financial reporting, Understanding Challenges, Exploring Value*, Spring 2005.
54. Kuchenbeker J., *Komitet audytu zbędnym balastem*, „Przegląd Corporate Governance”, Biuletyn Polskiego Instytutu Dyrektorów, 2008, 2(14), s. 17–22.

55. Kuczkiewicz M., *CEO Succession Planning – wybór następcy prezesa spółki*, prezentacja na seminarium Polskiego Instytutu Dyrektorów, 20 stycznia 2009.
56. Lawler E.E., Finegold D., *Who's in the Boardroom and Does It Matter: The Impact of Having Non-director Executives Attend Board Meetings*”, „Organizational Dynamics”, 2006, Vol. 35, No. 1, s. 106–115.
57. MacAvoy P.W., Millstein I.M., *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
58. Mallin C.A., *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford – New York 2004.
59. McDaniel L., Martin R.D., Maines L.A., *Evaluating financial reporting quality: The effects of financial expertise versus financial literacy*, „The Accounting Review”, 2002 (Supplement), s. 139–167.
60. Modigliani F., Miller M.H., *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, „American Economic Review”, 1958, 48, s. 261.
61. Mongiardino A., Plath Ch., *Risk governance at large banks: Have any lessons been learned?*, „Journal of Risk Management in Financial Institutions”, 2010, Vol. 3, No. 2, s. 116–123.
62. Neubauer F., *Formal Evaluation of the Chairman of the Board*, „Corporate Governance. An International Review”, 1997, Vol. 5, No. 3, s. 160–165.
63. Ohlson J.A., *Earnings, Book Values, and Dividends in Equity Valuation*, „Contemporary Accounting Research”, 1995, 11, s. 661–687.
64. Petra S., *Do Outside Independent Directors Strengthen Corporate Boards?*, „Corporate Governance”, 2005, Vol. 5., No. 1, s. 55–64.
65. Raghundan K., Read W., Rama D., *Audit committee composition, „gray directors” and interaction with internal auditing*, „Accounting Horizons”, June 2001, s. 105–118.
66. Ramirez S.A., *A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?*, „St. John's Law Review”, 2003, Vol. 77, No. 4, przypis 114, s. 857.
67. Reda J.F., Reifler S., Thatcher L.G., *Compensation Committee Handbook*, Third Edition, John Wiley, New Jersey 2007.
68. Reiter B., *The role of compensation committees in corporate governance*, „Corporate Governance”, 2003, Vol. III, No. 3.
69. Ross S.A., *The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach*. „Bell Journal of Economics”, 1977, 8, s. 23–40.
70. Rudolf S. (red.), *Efektywny nadzór korporacyjny: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2002.
71. Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Warszawa 1999.
72. Ruigrok W. i in., *The Determinants and Effects of Board Nomination Committees*, „Journal of Management Governance”, 2006, 10, s. 119–148.
73. Scarborough P., Rama D.V., Raghundan K., *Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian evidence*, „Accounting Horizons”, March 1998, s. 51–62.

74. Schmidt S.L., Brauer M., *Strategic Governance: How to Assess Board Effectiveness in Guiding Strategy Execution*, „Corporate Governance. International Review”, 2006, Vol. 14, No. 1, s. 13–22.
75. Sharma D.S., *Effects of professional and non-professional investors' perceptions of board effectiveness on their judgments: An experimental study* „Journal of Accounting and Public Policy, 2006, 25, s. 91–115.
76. Sharpe, W.F., *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*, „Journal of Finance”, 1964, 19, s. 425–442.
77. Smardz P., *Funkcjonowanie i rozwój komitetów audytu*, „Przegląd Corporate Governance”, Biuletyn Polskiego Instytutu Dyrektorów, 2008, 2(14), s. 23–32.
78. Smith C.W., Stulz R.M., *The Determinants of Firm' Hedging Policies*, „Journal of Financial & Quantitative Analysis”, 1985, 20, s. 391–405.
79. Sonnenfeld J.A., *Tajemnica znakomitej rady nadzorczej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2004, s. 98–106.
80. Spira L.F., Bender R., „Compare and Contrast: Perspectives on Board Committees”, *Corporate Governance. An International Review*, 2004, Vol. 12, No. 4, s. 489–499.
81. Sunder S., *Econometrics of Fair Values*, „Accounting Horizons”, 2008, 22(1), Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1571424>
82. Szczepankiewicz E.I., *Komitety audytu nowymi organami zapewnienia wiarygodności sprawozdań finansowych i systemów kontroli wewnętrznej w jednostkach zaufania publicznego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2010, 57(113), s. 57–81.
83. Tylor B., *Leading the Boardroom Revolution*, „Corporate Governance. An International Review”, 2004, Vol. 12, No. 4, s. 415–425.
84. Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2005.
85. Urbanek P., *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWP, Warszawa 2006.
86. Vafeas N., „The Nature of Board Nominating Committees and Their Role in Corporate Governance”, *Journal of Business Finance & Accounting*, January/March 1999, 26(1) & (2), s. 199–225.
87. Vafeas N., *On audit committee appointments*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” March 2001, s. 197–207.
88. Ward R.D., *Improving Corporate Boards. The Boardroom Insider Guidebook*, John Wiley&Sons Inc., New York 2000.
89. Westphal J.D., Milton L.P., *How experience and network ties affect the influence of demographic Minorities on corporate boards*, „Administrative Science Quarterly”, 2000, 45, s. 366–398.
90. *Where's all the Fun Gone?*, „The Economist”, March 2004, s. 77–79.
91. *Who is in charge?*, „The Economist”, October 2003, s. 17–21.
92. Zalega K., *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką akcyjną*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.

Regulacje i zasady dobrych praktyk

1. Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies (2008) National Association of Corporate Directors (NACD) Key.
2. Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees (1999), Report and Recommendations, February, NYSE.
3. Bulgarian National Code For Corporate Governance (2007).
4. Code of Conduct for Listed Companies – Preda Report (2002).
5. Core principles of accountable corporate governance (CalPERS 2007).
6. Corporate Governance Code (Based on the OECD Principles; Słowacja 2002).
7. Corporate Governance Code (Słowenia 2007).
8. Corporate Governance Code based on the OECD Principles (Czechy 2004).
9. Corporate Governance Code for the Companies listed on the National Stock Exchange of Lithuania (2003).
10. Corporate Governance Code in Romania (2007).
11. Corporate Governance Code of Listed Corporations (2008), Association Française des Entreprises Privées.
12. Corporate Governance Recommendations (Estonia 2006).
13. Corporate Governance Recommendations (Węgry 2007).
14. Corporate Governance Recommendations (Węgry 2008).
15. Corporate Governance, Share Option and Other Incentive Scheme Guidelines 2002.
16. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW (Polska 2007).
17. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW (Polska 2010).
18. Dobre praktyki w spółkach publicznych 2002, Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance, Warszawa 2002.
19. Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005, Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance, Warszawa 2004.
20. Dobre praktyki w spółkach publicznych, Polska 2002.
21. Dobre praktyki w spółkach publicznych, Polska 2005.
22. Final NYSE Corporate Governance Rules 2003 (USA).
23. Financial Reporting Council (2008a), The Combined Code on Corporate Governance, June.
24. Financial Reporting Council (2008b), Guidance on Audit Committees, October.
25. Financial Reporting Council (2010), Revisions to the UK Corporate Governance Code, May.
26. German Code of Corporate Governance (2000).
27. German Corporate Governance Code as amended on 26 May 2010, The Government Commission on the German Corporate Governance Code.
28. German Corporate Governance Code (2008).
29. Komisja Wspólnot Europejskich, *Zalecenia Komisji z dnia 15 lutego 2005 dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)*, 2005/162/WE.
30. Materiały Forum Rad Nadzorczych, Warszawa 30 września 2010.

31. OECD, Zasady nadzoru korporacyjnego, OECD, Paryż 2004.
32. OECD Corporate Governance and the Financial Crisis, June 2009.
33. Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementation (Łotwa 2005).
34. Principles of Corporate Governance in Greece: Recommendations for its Competitive Transformation (Mertzanis Report 2002).
35. Rada Giełdy, Warszawska Giełda Papierów Wartościowych (2007), Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, Załącznik do uchwały nr 12/1170/2007.
36. Rada Giełdy, Warszawska Giełda Papierów Wartościowych (2010), Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, Załącznik do uchwały nr 17/1249/2010.
37. *Raport ROSC Banku Światowego, oceniający ład korporacyjny w Polsce*, Bank Światowy, 14 grudnia 2005.
38. Recommendations on Corporate Governance (2010), Association Française de la Gestion Financière – AFG.
39. Recommendations on Corporate Governance – Hellebuyck Commission Recommendations, www.pfcg.org.pl/files/download/cg_eu_2.pdf.
40. Regulaminy rad nadzorczych polskich spółek giełdowych.
41. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 7 lipca 2010 w sprawie wynagrodzeń dyrektorów spółek giełdowych oraz polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2010-0265+0+DOC+XML+V0//PL.
42. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych oraz warunków uznawania za równoważne informacji wymaganych przepisami prawa państwa nie będącego państwem członkowskim (Dz. U. 2009 Nr 33 poz. 259).
43. Sprawozdania komitetów ds. wynagrodzeń polskich spółek giełdowych.
44. The Business Roundtable (BRT), Statement on Corporate Governance (USA 1997).
45. The Business Roundtable (BRT), Principles of Corporate Governance (USA 2002).
46. The Cadbury Code „The Financial Aspects of Corporate Governance” (1992), UK.
47. The Combined Code (UK 2008).
48. The Role and Duties of Directors – A Statement of Best Practice (2002).
49. The Russian Code of Corporate Conduct (2002).
50. The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council, UK, June 2010.
51. TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance (USA 2007).
52. US Congress (2002), *An Act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities law, and for other purposes*, H.R. 3763.
53. Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku (Dz. U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591).
54. Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037).

55. Ustawa z dnia 22 maja 2009 roku o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym (Dz. U. z 2009 r. Nr 77, poz. 649).
56. Vienot I Report (1995) Conseil National du Patronat Francais (CNPF) Association Francaise des Entreprises Privees (AFEP).
57. Vienot II Report (1999) Conseil National du Patronat Francais (CNPF) Association Francaise des Entreprises Privees (AFEP).
58. Zasady nadzoru korporacyjnego, OECD 2004.

Strony internetowe

1. www.nacdonline.org
2. www.pid.org.pl

Kodowanie cech efektywności komitetu audytu

Oznaczenie zmiennej	Opis publikowanej informacji
Grupa G: kwestie ogólne i zakres obowiązków komitetu audytu	
G1	Opis zadań i obowiązków
G2	KA ocenia regulamin raz w roku
G3	Przewodniczący może działać w imieniu pozostałych członków komitetu
G4	KA ocenia wewnętrzne mechanizmy kontroli
G5	KA ma dostęp do informacji o planowanych nominacjach menedżerskich
G6	KA pozyskuje informacje o potencjalnym ryzyku i uzyskuje informacje o nim od zarządu
G7	KA ma nieograniczony dostęp do danych organizacji
G8	Wspominany jest kodeks postępowania lub kodeks etyczny
G9	KA jest odpowiedzialny za zapisy w kodeksie postępowania lub w kodeksie etycznym
G10	KA jest współodpowiedzialny za program Compliance
G11	KA analizuje aspekty prawne przynajmniej raz w roku
G12	KA ma uprawnienia komisji śledczej
G13	Wspomniane ograniczenia odpowiedzialności prawnej
G14	KA jest współodpowiedzialny za politykę podatkową i zarządzanie podatkami
Grupa M: rozmiar komitetu i liczba spotkań	
M1	Minimalna liczba członków KA zapisana w regulaminie
M2	Faktyczna liczba członków KA w roku
M3	Minimalna liczba spotkań zapisana w regulaminie
M4	Faktyczna liczba spotkań w roku
Grupa S: skład komitetu	
S1	Informacja o niezależności członków KA
S2	Informacja o konieczności posiadania wiedzy z zakresu finansów i rachunkowości

S3	Informacja o konieczności posiadania wiedzy eksperckiej w zakresie rachunkowości i finansów
Grupa N: definicja niezależności członków komitetu	
N1	Definicja niezależności zgodna z definicją podaną w dobrych praktykach
N2	Definicja niezależności zgodna z Procedurą Zintegrowanego Systemu Zarządzania nr 0505
Grupa FR: nadzór nad sprawozdawczością finansową	
FR1	Dokonyje przeglądu i analizy sprawozdań finansowych (SF) samodzielnie
FR2	Dokonyje przeglądu SF wraz z zarządem i biegłym rewidentem
FR3	Dokonyje przeglądu SF wraz z biegłym rewidentem
FR4	Dokonyje przeglądu SF wraz z zarządem i audytorami zewnętrznymi
FR5	Dokonyje przeglądu SF tylko z zarządem
FR6	KA dokonuje przeglądu zmian w polityce rachunkowości oraz zatwierdza te zmiany
FR7	KA dokonuje przeglądu potencjalnych problemów związanych ze sprawozdawczością i oszustwami
Grupa A: współpraca z biegłym rewidentem	
A1	Prawo wyboru i zwalniania biegłego rewidenta
A2	KA raportuje do RN
A3	KA ocenia niezależność biegłego rewidenta
A4	KA zatwierdza/proponuje wynagrodzenie dla biegłego rewidenta
A5	KA ma wpływ na decyzje personalne w dziale audytora wewnętrznego
A6	KA ocenia niezależność audytora wewnętrznego
A7	KA spotyka się samodzielnie z biegłym rewidentem
A8	KA spotyka się samodzielnie z audytorem wewnętrznym
A9	Biegły rewident ma nieograniczony dostęp do KA
A10	Audytor wewnętrzny ma nieograniczony dostęp do KA
A11	KA dokonuje przeglądu zakresu działań biegłego rewidenta
A12	KA dokonuje przeglądu procedur i planu badania przez biegłego
A13	KA dokonuje przeglądu rezultatów badania przez biegłego rewidenta
A14	KA dokonuje przeglądu zakresu działań audytora wewnętrznego
A15	KA dokonuje przeglądu procedur i planu badania audytora wewnętrznego
A16	KA dokonuje przeglądu rezultatów badania przez audytora wewnętrznego
A17	KA koordynuje współpracę między audytorem wewnętrznym a biegłym rewidentem

Przykładowy regulamin komitetu audytu

REGULAMIN
KOMITETU AUDYTU
_____ SPÓŁKA AKCYJNA

Regulamin Komitetu Audytu Spółki

§ 1

Komitet Audytu spółki _____ Spółka Akcyjna zwany dalej „Komitetem Audytu” lub „Komitetem” pełni stałe funkcje konsultacyjno-doradcze dla Rady Nadzorczej Spółki.

Wybór i skład Komitetu Audytu

§ 2

1. Komitet Audytu składa się z co najmniej trzech członków, w tym Przewodniczącego Komitetu Audytu, powoływanych przez Radę Nadzorczą na okres jej kadencji spośród członków Rady Nadzorczej. Przewodniczącego wybiera Komitet Audytu ze swego grona.
2. W skład Komitetu powinien wchodzić co najmniej jeden członek Rady Nadzorczej posiadający status niezależnego członka Rady Nadzorczej. Niezależny członek Rady Nadzorczej powinien jednocześnie posiadać kwalifikacje i doświadczenie w zakresie rachunkowości i finansów.
3. Z zastrzeżeniem § 3 Rada Nadzorcza dokonuje wyboru członków Komitetu na swym pierwszym posiedzeniu danej kadencji.

Zmiany w składzie Komitetu Audytu

§ 3

1. W przypadku wygaśnięcia mandatu członka Rady Nadzorczej wybranego do Komitetu Audytu przed upływem kadencji całej Rady Nadzorczej, bądź złożenia przez niego rezygnacji z pełnienia funkcji w Komitecie Audytu, Rada Nadzorcza uzupełnia skład Komitetu przez dokonanie wyboru nowego

- członka Komitetu na okres do upływu kadencji Rady. W sytuacji, gdy wraz z wygaśnięciem mandatu członka Rady Nadzorczej wybranego do Komitetu Audytu w skład Komitetu Audytu nie będzie wchodził żaden członek spełniający wymogi, o których mowa w § 2 ust. 2 niniejszego Regulaminu, wybór takiej osoby nastąpi niezwłocznie po odbyciu się walnego zgromadzenia odpowiednio zmieniającego skład Rady Nadzorczej.
2. Niezależnie od sytuacji określonej w ust. 1, członek Komitetu Audytu może być w każdym czasie, uchwałą Rady Nadzorczej, odwołany ze składu Komitetu.

Uprawnienia i kompetencje Komitetu Audytu

§ 4

1. Komitet Audytu wspiera Radę Nadzorczą w wykonywaniu jej statutowych obowiązków kontrolnych i nadzorczych w zakresie:
 - 1) właściwego wdrażania i kontroli procesów sprawozdawczości finansowej w Spółce i jej grupie kapitałowej,
 - 2) skuteczności funkcjonowania kontroli wewnętrznej w Spółce,
 - 3) właściwego funkcjonowania systemów identyfikacji i zarządzania ryzykiem,
 - 4) zapewnienia niezależności wewnętrznych i zewnętrznych audytorów,
 - 5) monitorowania relacji Spółki z podmiotami powiązanymi.
2. Rada Nadzorcza może powierzyć Komitetowi Audytu wspieranie Rady Nadzorczej w zakresie wykonywania innych niż określone w ust. 1 czynności nadzorczych.
3. W ramach czynności nadzoru dotyczących sprawozdawczości finansowej Komitet Audytu w szczególności:
 - 1) analizuje przedstawiane przez Zarząd informacje dotyczące istotnych zmian w rachunkowości lub sprawozdawczości finansowej oraz szacunkowych danych lub ocen, które mogą mieć istotne znaczenie dla sprawozdawczości finansowej Spółki,
 - 2) ma prawo do posiadania informacji dotyczących harmonogramu prac audytora zewnętrznego,
 - 3) analizuje, wspólnie z Zarządem i audytorami zewnętrznymi, sprawozdania finansowe Spółki oraz wyniki badania tych sprawozdań, jeżeli były one przedmiotem badania przez biegłego rewidenta,
 - 4) przedstawia Radzie Nadzorczej rekomendacje w sprawie zatwierdzenia zbadanego przez audytora rocznego sprawozdania finansowego.
4. W ramach czynności nadzoru dotyczących kontroli wewnętrznej Komitet Audytu bada w szczególności:
 - 1) adekwatność prowadzonych przez Zarząd systemów identyfikacji, monitorowania i zmniejszania zagrożeń dla działalności Spółki,

- 2) systemy kontroli wewnętrznej w celu zapewnienia zgodności z przepisami i wewnętrznymi regulacjami oraz procedury zapewniające efektywne działanie tych systemów,
 - 3) efektywność audytu wewnętrznego oraz dostępność odpowiednich źródeł informacji i ekspertyz celem zapewnienia odpowiedniego reagowania na wskazówki i zalecenia audytorów zewnętrznych,
 - 4) przestrzeganie dyscypliny i właściwe funkcjonowanie systemów redukujących możliwość powstania nieprawidłowych zjawisk w funkcjonowaniu Spółki.
5. W ramach nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem Komitet w szczególności:
- 1) opiniuje projekty zasad ostrożnego i stabilnego zarządzania oraz akceptowalnych poziomów ryzyka w obszarach działalności Spółki,
 - 2) opiniuje projekty zasad dotyczących procesów szacowania kapitału wewnętrznego, zarządzania kapitałowego oraz planowania kapitałowego,
 - 3) ocenia przestrzeganie zasad zarządzania ryzykiem w Spółce na podstawie kwartalnych raportów, przekazywanych przez właściwe jednostki Spółki, oraz przedstawia rekomendacje w tym zakresie,
 - 4) ocenia dostosowanie Spółki do spostrzeżeń, stanowisk i decyzji kierowanych do Spółki ze strony Komisji Nadzoru Finansowego bądź innych podmiotów, które prowadzą nadzór nad działalnością prowadzoną przez Spółkę,
 - 5) opiniuje projekty istotnych regulacji i zmian w regulacjach Spółki dotyczących zasad zgodności z normami, w tym polityki w zakresie ryzyka braku zgodności,
 - 6) ocenia wykonywanie przez odpowiednie jednostki Spółki procedury informowania o nieprawidłowościach w Spółce.
6. W ramach zapewnienia niezależności audytorów zewnętrznych Komitet w szczególności:
- 1) przedstawia rekomendacje dotyczące wyboru podmiotu przeprowadzającego badanie sprawozdania finansowego (audytora zewnętrznego), jak również jego zmiany, ocenia jego pracę, w szczególności w aspekcie jego niezależności,
 - 2) wyraża opinie w sprawie angażowania audytora zewnętrznego w wykonywanie innych usług niż badanie sprawozdań finansowych Spółki oraz przedstawia stanowiska odnośnie do polityki Spółki w tym zakresie,
 - 3) przedstawia rekomendacje dotyczące wysokości wynagrodzenia należnego zewnętrznego audytora z tytułu badania sprawozdań finansowych Spółki, jak również z tytułu jakichkolwiek innych świadczeń na rzecz Spółki, oraz przeprowadza, w okresach półrocznych, badania wielkości wynagrodzenia wypłacanego audytorowi,
 - 4) monitoruje niezależność audytora zewnętrznego i jego obiektywizmu w odniesieniu do wykonywanych przez niego badań,

- 5) dokonuje przeglądu efektywności procesu audytu zewnętrznego oraz odpowiedzi Zarządu na rekomendacje audytora zewnętrznego.
7. W ramach analizowania relacji Spółki z podmiotami powiązаныmi Komitet w szczególności:
 - 1) przedstawia rekomendacje dotyczące decyzji zatwierdzającej zawarcie przez Spółkę znaczącej umowy z podmiotem powiązаныm ze Spółką,
 - 2) monitoruje umowy, o których mowa w pkt 1) jak również inne umowy zawierane przez Spółkę z podmiotami powiązаныmi ze Spółką, w tym w aspekcie adekwatności wynagrodzenia do świadczonych na rzecz Spółki usług.

§ 5

W celu wykonania w imieniu Rady Nadzorczej czynności określonych w § 4 Komitet Audytu może:

- 1) żądać przedłożenia przez Spółkę lub spółki powiązane określonej informacji z zakresu księgowości, finansów, audytu wewnętrznego i zarządzania ryzykiem, niezbędnych do wykonywania jego czynności,
- 2) zapraszać na spotkania osoby trzecie posiadające odpowiednie doświadczenie potrzebne do badania pewnych zagadnień.

§ 6

Spółka zobowiązana jest do zapewnienia akcjonariuszom Spółki możliwości przedkładania Przewodniczącemu Komitetu Audytu w formie elektronicznej wniosków i uwag do funkcjonowania Spółki, w tym w szczególności do przedstawianych przez Spółkę sprawozdań finansowych oraz innych raportów informacyjnych.

Posiedzenia Komitetu Audytu

§ 7

1. Komitet Audytu działa i podejmuje uchwały kolegialnie.
2. Komitet Audytu odbywa posiedzenia co najmniej raz na kwartał, w terminach ustalonych przez Przewodniczącego Komitetu. W przypadkach szczególnych posiedzenie Komitetu Audytu może zostać zwołane przez Przewodniczącego lub Wiceprzewodniczącego Rady Nadzorczej.
3. Dodatkowe posiedzenia Komitetu mogą być zwoływane przez jego Przewodniczącego z inicjatywy członka Komitetu lub innego członka Rady Nadzorczej, a także na wniosek Zarządu, wewnętrznego lub zewnętrznego audytora Spółki.
4. Porządek obrad posiedzenia Komitetu Audytu ustala osoba zwołująca posiedzenie. Osoba taka może zlecić przygotowanie odpowiednich materiałów na posiedzenie właściwemu członkowi Zarządu Spółki.

5. Posiedzenie Komitetu Audytu zwoływane jest w sposób i w terminie właściwym dla zwoływania posiedzenia Rady Nadzorczej. O terminie i miejscu posiedzenia Komitetu Audytu należy powiadomić także pozostałych członków Rady Nadzorczej.
6. Porządek posiedzenia Komitetu Audytu oraz materiały dodatkowe przekazuje się członkom Komitetu w terminie 7 dni przed datą posiedzenia.
7. Komitet Audytu podejmuje uchwały, jeżeli na posiedzeniu Komitetu Audytu jest obecna co najmniej połowa jego członków, a wszyscy jego członkowie zostali właściwie zaproszeni. Komitet Audytu w wyjątkowych wypadkach może podejmować uchwały w trybie pisemnym lub przy wykorzystaniu środków porozumiewania się na odległość.
8. Uchwały Komitetu Audytu są podejmowane bezwzględną większością głosów oddanych.
9. Przewodniczący Komitetu Audytu przedkłada Radzie Nadzorczej opinie, wnioski i sprawozdania w sprawach objętych porządkiem posiedzenia Rady Nadzorczej.
10. W razie nieobecności Przewodniczącego Komitetu Audytu lub niemożności pełnienia przez niego funkcji jego kompetencje wykonuje tymczasowo wybrany jeden z obecnych członków Komitetu Audytu.
11. W posiedzeniu Komitetu mogą uczestniczyć, bez prawa udziału w głosowaniu, pozostali członkowie Rady Nadzorczej, członkowie Zarządu, dyrektor departamentu audytu wewnętrznego, przedstawiciel audytora zewnętrznego oraz inni zaproszeni goście. Przewodniczący Komitetu może zwołać posiedzenie Komitetu bez udziału wszystkich lub części wymienionych wyżej osób, z tym jednak, że przynajmniej raz w roku, w ramach posiedzenia Komitetu powinno odbyć się spotkanie członków Komitetu wyłącznie z udziałem przedstawicieli audytora zewnętrznego i wewnętrznego.
12. Komitet Audytu w celu wykonywania swoich zadań ma prawo również na własne życzenie spotykania się z pracownikami Spółki bez obecności Zarządu.
13. Prawo wnoszenia spraw na posiedzenia Komitetu przysługuje Radzie Nadzorczej oraz poszczególnym członkom Komitetu, a także członkom Zarządu i Akcjonariuszom Spółki.

Protokoły z posiedzeń Komitetu Audytu

§ 8

1. Z przebiegu posiedzeń Komitetu Audytu mogą być sporządzane protokoły, które są podpisywane przez Przewodniczącego Komitetu.
2. Protokoły z posiedzeń Komitetu Audytu, o ile zostały sporządzone, wraz z wnioskami, zaleceniami i rekomendacjami przedkładane są Radzie Nad-

- zorczej, a także Zarządowi Spółki. W pozostałych przypadkach przedkładane są ustne sprawozdania na posiedzeniu Rady Nadzorczej.
3. Do protokołu stosuje się odpowiednio postanowienia Regulaminu Rady Nadzorczej.
 4. Obsługę Komitetu Audytu w zakresie organizacyjno-technicznym zapewnia Spółka.

Specjaliści i eksperci

§ 9

1. Komitet Audytu może występować z wnioskiem do Rady Nadzorczej o zlecenie opracowania ekspertyz i opinii na użytek Komitetu Audytu w celu właściwej realizacji jego zadań.
2. Komitet może samodzielnie żądać wyboru ekspertów spoza grona członków Komitetu Audytu.
3. Eksperci, o których mowa w ust. 2, mogą otrzymywać wynagrodzenie. W takim przypadku Spółka obowiązana jest zawrzeć odpowiednią umowę z ekspertem, chyba że wysokość żądanego wynagrodzenia będzie nadmiernie wygórowana w stosunku do cen rynkowych.

Obowiązki Komitetu Audytu

§ 10

1. Komitet Audytu przedkłada Radzie Nadzorczej:
 - 1) podjęte wnioski, stanowiska i rekomendacje wypracowane w związku z wykonywaniem funkcji Komitetu Audytu w terminie umożliwiającym niezwłoczne podjęcie przez Radę Nadzorczą odpowiednich działań,
 - 2) sprawozdanie ze swojej działalności przynajmniej raz na pół roku, w terminie zatwierdzania sprawozdań rocznych i półrocznych Spółki,
 - 3) sprawozdanie ze swej działalności w danym roku obrotowym w terminie umożliwiającym Radzie Nadzorczej uwzględnienie treści tego sprawozdania w rocznej ocenie sytuacji Spółki.
2. Komitet Audytu powinien wypełniać swoje obowiązki zgodnie z zakresem uprawnień i zapewnić systematyczne informowanie Rady Nadzorczej o swojej działalności i wynikach prac.
3. Co najmniej raz w roku Komitet Audytu powinien przekazywać do publicznej wiadomości na stronie internetowej Spółki:
 - 1) zakres obowiązków Komitetu Audytu,
 - 2) informacje dotyczące składu Komitetu Audytu, liczby odbytych posiedzeń i uczestnictwa w posiedzeniach w ciągu roku oraz głównych działań oraz oświadczenie co do oceny audytu Spółki i sposobu jego ustalenia.

Postanowienia końcowe

§ 11

1. Kadencja i mandat członka Komitetu Audytu wygasają z dniem wygaśnięcia kadencji i mandatu w Radzie Nadzorczej Spółki.
2. Przewodniczący Komitetu Audytu poprzedniej kadencji obowiązany jest przekazać całość dokumentacji dotyczącej spraw prowadzonych przez Komitet Audytu nowemu Przewodniczącemu Komitetu Audytu, wybranemu zgodnie z § 2 ust. 3 niniejszego Regulaminu.
3. W sprawach nieuregulowanych w niniejszym Regulaminie zastosowanie mają odpowiednie przepisy Regulaminu Rady Nadzorczej.

Dobre praktyki komitetów audytu w Polsce

Wprowadzenie

Niniejsze **Dobre praktyki komitetów audytu** odzwierciedlają najlepsze międzynarodowe wzory i doświadczenia w spółkach publicznych. Nie jest to zamknięta lista reguł, lecz zbiór zasad podlegających weryfikacji przez zmieniające się oczekiwania akcjonariuszy i potrzeby rynku. Zaleca się stosowanie niniejszego zbioru Dobrych praktyk komitetów audytu przez spółki akcyjne działające w Polsce, w szczególności te, które ustawowo objęte są obowiązkiem utworzenia **komitetu audytu**.

Szczegółowe zasady funkcjonowania komitetu audytu powinna określać **rada nadzorcza** stosownie do zakresu zadań delegowanych komitetowi audytu, wielkości spółki oraz specyfiki i złożoności branży.

I. Cel działania komitetu audytu

1. Głównym celem działania komitetu audytu, będącego częścią rady nadzorczej, jest wspomaganie rady w sprawowaniu nadzoru finansowego nad spółką oraz dostarczanie radzie miarodajnych informacji i opinii pozwalających sprawnie podjąć właściwe decyzje w zakresie sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem. Oddelegowanie pewnych zadań do kompetencji komitetu audytu nie zwalnia pozostałych członków rady nadzorczej z odpowiedzialności za sprawozdawczość finansową spółki i podejmowane decyzje.
2. Komitet audytu współpracuje z zarządem, personelem spółki i biegłym rewidentem dla dobrego zrozumienia zasad działania spółki oraz wypracowania własnej opinii co do integralności sprawozdań finansowych, natomiast nie sprawuje bezpośredniej kontroli.

II. Zadania komitetu audytu

Do podstawowych zadań komitetu audytu należy nadzór nad następującymi obszarami:

1. Procesem **sprawozdawczości finansowej**, w szczególności poprzez:
 - a) wyrażanie opinii na temat przyjętej przez spółkę polityki rachunkowości i stosowanych zasad sporządzania sprawozdań finansowych, szczególnie

- dotyczących skomplikowanych lub nietypowych transakcji, wszelkich zmian wprowadzonych do powyższych zasad, oraz przyjętych przez zarząd prognoz, szacunków i założeń;
- b) weryfikację sprawozdań finansowych przed ich opublikowaniem oraz dyskusję z zarządem i biegłym rewidentem na temat poprawności i kompletności zawartych w nich informacji;
 - c) analizę raportu biegłego rewidenta z badania sprawozdań finansowych, w tym informacji o ograniczeniach zakresu badania czy dostępu do informacji, odmowie badania lub wydania opinii oraz ewentualnej różnicy zdań między biegłym rewidentem a zarządem; oraz
 - d) ocenę procesu komunikacji informacji finansowych, w tym prognoz i informacji bieżących kierowanych do mediów, analityków, inwestorów i instytucji nadzoru.
2. Funkcjonowaniem systemu **kontroli wewnętrznej** poprzez:
- a) ocenę efektywności poszczególnych elementów systemu kontroli wewnętrznej spółki, w szczególności dotyczących sprawozdawczości finansowej i bezpieczeństwa wykorzystywanych technologii informatycznych;
 - b) analizę sprawozdań zarządu na temat wykrytych nieprawidłowości w systemie kontroli wewnętrznej w odniesieniu do procesu sprawozdawczości finansowej.
3. Procesem **zarządzania ryzykiem** w zakresie:
- a) oceny efektywności zarządzania ryzykiem przez zarząd w obszarach ryzyka finansowego, operacyjnego i strategicznego spółki;
 - b) zrozumienia wpływu ryzyka biznesowego (w tym nadzorowanego przez inne podmioty niż komitet audytu) na sprawozdania finansowe;
 - c) oceny polityki ubezpieczeń majątkowych spółki i ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej członków jej organów i prokurentów.
4. Działalnością **audytu wewnętrznego**, w szczególności poprzez:
- a) opiniowanie kandydatów na stanowisko dyrektora audytu wewnętrznego, ustalanie jego wynagrodzenia oraz wnioskowanie/opiniowanie jego odwołania;
 - b) przegląd i opiniowanie regulaminu, planu pracy, analizy budżetu i struktury audytu wewnętrznego;
 - c) okresową ocenę realizacji planu audytów i działań podjętych przez zarząd w odpowiedzi na kwestie zidentyfikowane przez audyt wewnętrzny.
Jeżeli w spółce nie ma komórki audytu wewnętrznego, komitet audytu powinien, przynajmniej raz w roku, dokonać analizy sytuacji, rozważyć konieczność powołania takiej komórki oraz przedstawić swoją rekomendację radzie nadzorczej.
5. Procesem **badania sprawozdań finansowych**, w szczególności poprzez:
- a) rekomendowanie podmiotu do badania sprawozdania finansowego;
 - b) opiniowanie wysokości wynagrodzenia podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych;

- c) ocenę niezależności biegłego rewidenta;
 - d) komunikowanie się w zakresie planu, metod i wyników pracy biegłego rewidenta;
 - e) opiniowanie świadczonych usług dodatkowych na rzecz spółki przez podmiot uprawniony do badania.
6. Komitet audytu przedstawia radzie nadzorczej swoją opinię oraz wyniki ocen i analiz, w szczególności dotyczących stwierdzonych nieprawidłowości, jak również różnice zdań między zarządem, audytem wewnętrznym, biegłym rewidentem a komitetem audytu.
 7. Komitet audytu dokonuje corocznej oceny swojej pracy i przedstawia ją radzie nadzorczej.

III. Uprawnienia komitetu audytu

1. W celu realizacji powierzonych zadań komitet audytu korzysta z dostępnych środków spółki, a w szczególności:
 - a) ma dostęp do wszelkich informacji spółki, jak również do prowadzenia lub zlecenia (za zgodą rady nadzorczej) badań i analiz w obszarze swojej odpowiedzialności;
 - b) w ramach uprawnień rady nadzorczej, komitet audytu ma możliwość bezpośredniego kontaktu z kierownictwem spółki, podległymi pracownikami, a także podmiotami świadczącymi usługi na rzecz spółki, w szczególności prawne i audytowe, oraz żądania niezbędnych wyjaśnień;
 - c) rekomenduje radzie nadzorczej powołanie niezależnych specjalistów lub biegłych w celu pozyskania odpowiednich opinii eksperckich, bądź prowadzenia w jej imieniu na koszt spółki badań oraz postępowań wyjaśniających.
2. Komitet audytu ma prawo wyrażania własnej opinii w zakresie prowadzonego nadzoru. W przypadku wystąpienia między komitetem audytu a radą nadzorczą istotnej różnicy zdań, która nie może zostać wyjaśniona, komitet audytu powinien mieć możliwość przedstawienia swojej opinii akcjonariuszom.
3. Uprawnienia komitetu audytu, które nie wynikają bezpośrednio z przepisów prawa, powinny być wpisane do statutu spółki.

IV. Powoływanie komitetu audytu

1. Komitet audytu składa się minimum z 3 osób, a jego wielkość uzależniona jest od ilości zadań delegowanych przez radę nadzorczą, liczebności rady oraz wielkości spółki.
2. Każdy członek komitetu audytu już w chwili powołania powinien reprezentować wiedzę z zakresu finansów w stopniu umożliwiającym zrozumienie

i interpretację sprawozdań finansowych, a przewodniczący komitetu powinien reprezentować stosowne kwalifikacje w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej.

3. W sytuacji gdy rada nadzorcza nie powołała komitetu audytu, a jego zadania wykonują wszyscy członkowie rady, pracom tym przewodniczy niezależny członek rady legitymujący się kwalifikacjami w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej, jednak nie powinien nim być przewodniczący rady nadzorczej.

V. Kompetencje członków komitetu audytu

1. Wymóg kwalifikacji w zakresie rachunkowości lub rewizji finansowej uznaje się za spełniony jeśli członek rady nadzorczej posiada istotne doświadczenie w zarządzaniu finansami spółek handlowych, audycie wewnętrznym lub badaniu sprawozdań finansowych, a ponadto:
 - a) posiada tytuł biegłego rewidenta lub analogiczny uznany certyfikat międzynarodowy, lub
 - b) posiada tytuł naukowy z dziedziny rachunkowości lub rewizji finansowej, lub
 - c) legitymuje się wieloletnim doświadczeniem na stanowisku dyrektora finansowego w spółkach publicznych lub w pracy w Komitecie Audytu takich spółek.
2. Członkowie komitetu audytu określają swoje potrzeby szkoleniowe oraz korzystają z odpowiednich form kształcenia celem ciągłego pogłębiania znajomości zmieniających się regulacji prawnych istotnych dla spółki w zakresie sprawozdawczości finansowej, kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem.

VI. Zasady pracy i wynagradzania komitetu audytu

1. Statut spółki lub regulamin komitetu audytu określa między innymi:
 - a) zadania powierzone komitetowi audytu,
 - b) posiadane uprawnienia (w tym dostęp do wymaganych dokumentów spółki, jej zarządu i pracowników), niezbędne dla realizacji zadań komitetu,
 - c) zasady funkcjonowania (w tym komunikowania się z radą nadzorczą i akcjonariuszami)
 - d) oraz sposób samooceny przez komitet audytu swojej pracy.
2. Komitet audytu sporządza sprawozdanie ze swojej pracy, zawierające zrealizowane zadania, zidentyfikowane nieprawidłowości i wydane zalecenia, które publikowane jest w raporcie rocznym spółki.

3. Komitet audytu przedstawia radzie nadzorczej do zatwierdzenia roczny budżet własnej działalności, zapewniający odpowiednie środki do realizacji powierzonych zadań, w tym zakup usług eksperckich z zakresu prawa, sprawozdawczości finansowej i kontroli.
4. Wynagrodzenie członków komitetu audytu powinno odzwierciedlać ich kompetencje i zaangażowanie czasowe w realizację zadań powierzonych przez radę nadzorczą i nie powinno mieć charakteru warunkowego lub motywacyjnego (tj. uzależnionego od np. wyników finansowych spółki).
5. Nie ma przeszkód, by wynagrodzenie członków komitetu audytu przewyższało wynagrodzenie pozostałych członków rady nadzorczej. Wynagrodzenie przewodniczącego komitetu audytu powinno co najmniej dorównywać wynagrodzeniu przewodniczącego rady nadzorczej.

VII. Posiedzenia komitetu audytu

1. Posiedzenia komitetu audytu odbywają się z częstotliwością zależną od potrzeb wynikających z pełnionych zadań, ale nie rzadziej niż każdorazowo przed publikacją wyników i raportów finansowych.
2. Komitet audytu ustala plan swoich posiedzeń i listę istotnych zagadnień do omówienia. Zarząd przekazuje, z odpowiednim wyprzedzeniem, materiały dla członków komitetu audytu.
3. Komitet audytu może zapraszać do udziału w posiedzeniach zarząd lub inne osoby, spotykając się z nimi także bez obecności członków zarządu lub przełożonych.
4. Komitet audytu sporządza z każdego posiedzenia protokół zawierający rekomendacje i przekazuje go radzie nadzorczej.
5. Przynajmniej raz w roku komitet audytu spotyka się indywidualnie z dyrektorem finansowym, biegłym rewidentem oraz dyrektorem audytu wewnętrznego, w celu omówienia spraw uznanych przez strony za poufne.

Warszawa, 25 marca 2010 r.

Indeks

A

Audit Committee zob. komitet audytu
Auditing zob. rewizja finansowa
Auditor zob. biegły rewident
Audyt wewnętrzny, nadzór nad 40
Audyt zewnętrzny, nadzór nad 40

B

Biegły rewident
definicja 9
monitorowanie niezależności 62-63
monitorowanie skuteczności (spółki WIG20 i WIG40) 72-73
nadzór nad 40
ustawa o 51-52
zadania komitetu audytu odnośnie do 47
Blue Ribbon Committee, rekomendacje 42-43
Board of Directors zob. rada dyrektorów
Board's independence zob. niezależność rady

C

Corporate governance zob. ład korporacyjny

E

External auditing zob. rewizja finansowa
External auditor zob. biegły rewident

I

Independent board member zob. niezależny członek rady
Internal control zob. kontrola wewnętrzna

K

Komitet audytu 39-74
czynniki determinujące obecność 92-93
definicja 9
doświadczenia na rynku amerykańskim 41-43
doświadczenia w krajach Europy Środkowo-Wschodniej 46
doświadczenia w Niemczech 45-46
doświadczenia w Polsce 66
analiza zawartości stron internetowych (spółki WIG20 i WIG40) 69
monitorowanie skuteczności biegłego rewidenta (spółki WIG20 i WIG40) 72-73
monitorowanie wewnętrznej polityki i procedur spółki (spółki WIG20 i WIG40) 71
wyniki badań (spółki zaufania publicznego WIG20 i WIG40) 66-69
zasoby w dyspozycji (spółki WIG20 i WIG40) 70
doświadczenia w Wielkiej Brytanii 43-44

- doświadczenia we Francji 44-45
- efektywność a wartość spółki 125-140
 - badanie polskich spółek 128-132
 - przegląd badań 127-128
- główne obszary nadzoru 55
- główne zadania 39-41
- monitorowanie sprawozdań finansowych 59-60
- plan spotkań 56-58
- regulacje w Polsce 48-54
 - dobrze praktyki w 2005 i 2008 roku 50
 - odpowiedzialność członków 52-54
 - ustawa o biegłych rewidentach 51-52
- roczny plan działalności 55-58
- skuteczność 73-74
- wyniki badań dotyczących skuteczności (rozwinęte rynki kapitałowe) 64-65
- zadania odnośnie do biegłego rewidenta 47
- zadania odnośnie do wewnętrznej polityki i procedur przyjętych przez spółkę 47
- zalecenia Komisji Europejskiej 46-47
- zwiększone oczekiwania wobec 137-140
- Komitet nominacji 75-99
 - bariery tworzenia 93-94
 - czynniki determinujące obecność 91-93
 - czynniki stymulujące tworzenie 75-77
 - definicja 9
 - dynamika rozwoju 90-94
 - i dobre praktyki nadzoru korporacyjnego 77-87
 - i dywersyfikacja składu rady 95-97
 - i ocena działalności rady 94-95
 - komunikacja z akcjonariuszami i rynkiem giełdowym 85-86
 - nowe kierunki badań 97-99
 - oczekiwania 94-97
 - organizacja sposobu funkcjonowania 83-86
- profile członków 86-90
 - przegląd badań 87-89
 - przykłady Szwecji, Słowenii i USA 89-90
 - UE i USA 86-87
- zadania 77-82
 - Europa Środkowo-Wschodnia 80-83
 - Europa Zachodnia i USA 77-80
- zwiększone oczekiwania wobec 137-140
- Komitet wynagrodzeń 100-124
 - członkowie 122-123
 - czynniki determinujące obecność 92-93
 - czynniki stymulujące tworzenie 100-103
 - definicja 9
 - efektywność 117-120
 - kodeksy dobrych praktyk 106-110
 - kryteria pracy według NACD 122-123
 - polskie regulacje 110-112
 - przykładowy regulamin 112-116
 - rekomendacje Komisji Europejskiej 104
 - rola przewodniczącego 121
 - zadania i zakres odpowiedzialności 120-121
 - zwiększone oczekiwania wobec 137-140
- Komitety w radzie dyrektorów/radzie nadzorczej 28-32
 - i dobre praktyki ładu korporacyjnego 30-31
 - wybrane przykłady 29
- Kontrola wewnętrzna
 - definicja 10
- Korekty w informacjach finansowych, nadzór nad 40
- Ł**
- Ład korporacyjny 11
 - dobrze praktyki 9

- słabości 15-16
wyzwania dla polskiego 140-143
- N**
- Niezależność rady 21-22
a jej kompetencje 36-37
a skuteczność rady 21
definicja 9
redefinicja pojęcia 142-143
- Niezależny członek rady 21-28
definicja 9
dobre praktyki na świecie 22-26
ewolucja podejścia do instytucji
w Polsce 26-28
kompetencje 36-37
kryteria według Corporate Governance Codes and Principles 24
kryteria według The Cadbury Code
i The UK Corporate Governance
Code 23
rekommendacje OECD 25-26
- O**
- Ocena ryzyka finansowego, nadzór nad
41
- Oszacowania menedżerskie, nadzór nad
40
- P**
- Polityka rachunkowości, nadzór nad 40
- R**
- Rachunkowość i sprawozdawczość po-
datkowa, nadzór nad 41
- Rada nadzorcza (rada dyrektorów)
a dyrektorzy wyższego szczebla (*se-
nior management*) 37
definicje 9
dywersyfikacja składu 95-97
i tworzenie wartości 133-137
- kompetencje 36-37
niezależność, redefinicja 142-143
ocena działalności 32-36
rola komitetu nominacji 94-95
reformy funkcjonowania 11-12
samoocena 33-34
wybrane kryteria 35-36
skuteczność działania 15-20
a niezależność rady 21
a strategia firmy 19-20
czynniki warunkujące 21
wdrożenie mechanizmów zwięk-
szenia 37-38
sposoby stymulacji jakości pracy 75
zasoby wiedzy 141-142
- Raport Cadbury'ego 44
- Remuneration Committee *zob.* komitet
wynagrodzeń
- Rewizja finansowa
definicja 9
monitorowanie 60-61
- S**
- Sarbanesa-Oxleya ustawa 43
- Sprawozdanie finansowe
cechy 59, 61
monitorowanie 59-60
- Strategia
a skuteczność rady 19-20
- Strategy consistency* *zob.* zgodność stra-
teгии
- Succession Committee *zob.* komitet
nominacji
- Supervisory Board *zob.* rada nadzorcza
- T**
- Teoria agencji 21, 39
- The Combined Code 44
- U**
- Ustawa SOX 43

W

Wartość spółki, czynniki wpływające na
126-127

Wynagrodzenia prezesów i członków
zarządów 100, 102-103
kodeksy dobrych praktyk 106-110

polskie regulacje 110-112

Rezolucja Parlamentu Europejskiego
z 7 lipca 2010 104-105

Z

Zgodność strategii 19-20